

**БІТНЕР Ірина Володимирівна, к. е. н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій,**  
<https://orcid.org/0000-0003-0269-5670>  
**ВЯДРОВА Надія Григорівна, к. е. н., доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій,**  
<https://orcid.org/0000-0003-2386-3231>  
**ДОБРОВОЛЬСЬКА Ірина Олександрівна, к. е. н., доцент,** <https://orcid.org/0009-0008-1957-6962>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Бітнер І.В., Вядрова Н.Г., Добровольська І.О.** *Цифровізація банківських послуг в Україні: тенденції, виклики та перспективи розвитку.*

Стаття присвячена дослідженню сучасного стану, тенденцій та перспектив цифровізації банківських послуг в Україні в умовах повномасштабного збройного вторгнення та євроінтеграційного курсу держави. Актуальність дослідження зумовлена стрімкими трансформаційними змінами в банківському секторі, що відбуваються під одночасним впливом технологічних інновацій, змін у споживчій поведінці, загрози безпеки викликів і необхідності адаптації до стандартів Європейського Союзу. В умовах, коли фізична банківська інфраструктура зазнає руйнувань, а мільйони громадян є внутрішньо переміщеними особами, цифровізація перетворилася із конкурентної переваги на умову операційного виживання фінансових установ. Метою статті є комплексний аналіз ключових трендів цифрової трансформації банківського сектору України, виявлення головних викликів на цьому шляху, визначення стратегічних напрямів розвитку на горизонті 2025–2028 років та формулювання практичних рекомендацій для банківських установ. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, статистичного узагальнення, порівняльного аналізу та прогнозування. За результатами дослідження встановлено, що Україна демонструє один із найвищих рівнів проникнення цифрових банківських послуг у Центрально-Східній Європі. Частка безготівкових операцій з платіжними картками за кількістю у 2024 році сягнула 94,6 % (8 184,8 млн операцій на суму 4 243,5 млрд грн), а за підсумками 2025 року зростає до 95,5 %. Загальна кількість емітованих платіжних карток станом на початок 2025 року досягла 132 млн штук – на 15 % більше, ніж наприкінці 2023 року. Провідні мобільні банки – топованк та Приват24 – обслуговують від 10 до 12 млн активних користувачів кожен, формуючи повноцінні екосистеми цифрових фінансових послуг. У статті систематизовано чотири ключові тренди цифровізації банківських послуг: розвиток мобільного та інтернет-банкінгу як базових каналів обслуговування; інтеграція з державними цифровими платформами, зокрема застосунком «Дія», що спрощує процедури КУС та електронної ідентифікації; впровадження хмарних рішень і автоматизації бек-офісів на основі RPA-технологій; розвиток відкритого банкінгу та API-екосистем відповідно до вимог Директиви ЄС PSD2, регульоване впровадження якого в Україні розпочалося з серпня 2025 року. Визначено п'ять головних викликів цифровізації банківського сектору: зростання кіберзагроз (кількість кібератак на Україну у 2024 році збільшилася на 70 %); відставання регуляторної бази від темпів технологічного розвитку; проблеми цифрової інклюзії для вразливих груп населення; значні інфраструктурні та фінансові витрати на модернізацію застарілих ІТ-систем; дефіцит кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено питанням етичного управління даними, захисту приватності клієнтів та забезпечення прозорості алгоритмів штучного інтелекту в банківській діяльності. У рамках стратегічних перспектив розвитку обгрунтовано чотири пріоритетні напрями на горизонті 2025–2028 років: посилення персоналізації послуг через AI та розширення застосування аналітики для кредитування і скорингу; розвиток екосистемних продуктів – BNPL, embedded finance, підписні фінансові сервіси; оцифрування бек-офісів і міграція критичних систем у хмару з гібридним підходом до ризик-контролю; розширення інтеграції з державними цифровими платформами у процесах КУС і верифікації. Сформульовано практичні рекомендації для банків: проведення аудиту кіберризиків і впровадження Zero Trust архітектури; розробка API-стратегії та підготовка до вимог Open Banking; поетапна хмарна міграція та автоматизація рутинних операцій; впровадження принципів відповідального використання AI і підготовка до вимог GDPR та AI Act ЄС. Наукова новизна дослідження полягає у комплексній систематизації чинників прискореної цифровізації банківського сектору в умовах збройного конфлікту та визначенні стратегічних пріоритетів трансформації з урахуванням євроінтеграційного виміру. Практична значущість результату полягає в можливості їх використання банками, регуляторами та фінтех-компаніями під час розроблення стратегій цифрового розвитку та проектування клієнтоорієнтованих продуктів.

**Ключові слова:** цифровізація, банківські послуги, мобільний банкінг, необанк, безготівкові платежі, фінтех, цифрова трансформація, стратегія цифровізації банківських установ.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Бітнер Ірина Володимирівна,  
 Вядрова Надія Григорівна,  
 Добровольська Ірина Олександрівна, 2026

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Цифрова трансформація банківського сектору є одним із найбільш динамічних процесів у сучасній світовій економіці. Технологічні інновації, зміна споживчих очікувань та поява принципово нових учасників фінансового ринку – необанків і фінтех компаній – докорінно змінюють традиційні бізнес моделі банківських установ, змушуючи їх переосмислити підходи до побудови продуктів, формування клієнтського досвіду та управління оперативною діяльністю. В умовах глобальної цифрової економіки банки дедалі більше перетворюються на платформи, вбудовані в ширші екосистеми, інтегровані з комерційними сервісами, господарськими процесами та цифровою державною інфраструктурою.

В Україні зазначені процеси набули особливої інтенсивності в умовах повномасштабного збройного вторгнення: необхідність забезпечити безперервний доступ населення до фінансових послуг за умов руйнування фізичної інфраструктури стала потужним каталізатором прискороженого переходу на дистанційні та цифрові канали обслуговування. Закриття філій, обмеження пересування, зниження кількості працездатного населення в окремих регіонах та зростання вимог до безпеки транзакцій стимулювали масове впровадження мобільного банкінгу, інтернет-платежів, цифрового ідентифікування, а також інтеграції банківських сервісів з державними цифровими платформами – зокрема, з освітнім програмним забезпеченням платформи «Дія». Це не лише змінило канали надання послуг,

а й відкрило нові можливості для розширення фінансової доступності, особливо в умовах молоді та гібридно функціонуючої економіки.

Водночас цифровізація банківських послуг несе в собі й низку принципових викликів. Зростання кіберзагроз, посилення соціальної нерівності в доступі до цифрових технологій, а також ризики втрати довіри клієнтів через недбале використання їхніх даних стають ключовими факторами стратегічного ризику для фінансових установ. Особливо важливим є питання цифрової інклюзії для вразливих груп населення – осіб похилого віку, сільського населення, малозабезпечених верств, які не мають стабільного доступу до інтернету або відповідних цифрових компетентностей. Подолання цих бар'єрів потребує не лише технологічних рішень, а й комплексної державно-банково-громадянської взаємодії.

Необхідність гармонізації регуляторної бази з вимогами ЄС, впровадження сучасних стандартів Open Banking, цифрового КУС, електронного підпису та захисту персональних даних диктує подальшу модернізацію законодавства й практик функціонування банківського сектору в Україні. Дослідження цих тенденцій набуває особливої актуальності з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України та необхідність розбудови конкурентоспроможної цифрової фінансової системи, яка зможе забезпечити ефективний транзит капіталу, стимулювати економічне відновлення та підвищувати рівень довіри до банківського сектору як

ключового

інституту функціонування ринкової економіки. Саме ці аспекти визначають актуальність і наукову значущість аналізу процесів цифрової трансформації банківського сектору України в сучасних умовах геополітичних і технологічних перетворень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації банківського сектору перебуває у полі зору численних науковців та практиків. Дослідженням впливу цифрових технологій на конкурентні переваги банків на ринку споживчого кредитування займалися вітчизняні вчені, котрі встановили, що саме системне впровадження фінансових технологій стало головним драйвером зростання кредитного портфеля банків понад довоєнний рівень (Реверчук С., Зянько В. та ін.) [1–2]. Питання цифрової трансформації банківського сектору з позиції системного підходу та її впливу на операційну ефективність досліджено у роботах, присвячених аналізу ключових трендів і стратегічних векторів розвитку (Волкова Н. І. [3], Кужелев М. [4]). Шелудько С.А. [5] досліджував цифровізацію банківської діяльності крізь призму забезпечення фінансової безпеки, зазначивши подвійну природу процесу – як виклику, так і рушія розвитку. Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності у 2020–2024 роках проаналізовано в дослідженні Рудевська В. І. [6], що базується на статистичних даних НБУ щодо обсягів активів, кредитів і депозитів, а також показників цифровізації.

Попри значну кількість наукових праць, комплексне дослідження тенденцій цифровізації банківських послуг в умовах воєнного часу та їх взаємозв'язку із трансформацією споживчої поведінки потребує подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сучасного стану та тенденцій цифровізації банківських послуг в Україні, виявлення ключових чинників, що її прискорюють, аналіз основних показників розвитку цифрового банкіngu у 2022–2025 роках та визначення стратегічних напрямів подальшої трансформації банківського сектору в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети в статті передбачено вирішення такого комплексу науково-практичних завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності цифровізації банківських послуг та дослідити особливості трансформації банківського сектору України під впливом розвитку фінтех-технологій, мобільного банкіngu та безготівкових розрахунків в умовах воєнного стану й євроінтеграції;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку цифрового банкіngu в Україні, визначити ключові виклики та стратегічні напрями подальшої цифрової трансформації банківських установ з урахуванням потреб забезпечення кібербезпеки, цифрової інклюзії та адаптації до вимог європейського фінансового простору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація банківських послуг в Україні є складним багатомірним процесом, що охоплює трансформацію каналів обслуговування клієнтів, автоматизацію внутрішніх операцій, впровадження новітніх платіжних технологій і розвиток екосистем цифрових фінансів. Аналіз основних показників свідчить про надзвичайно динамічний розвиток цього сегмента попри безпрецедентний тиск воєнного стану. Найбільш показовим індикатором просування цифровізації є стрімке зростання частки безготівкових платежів. Згідно зі статистикою НБУ, у 2024 році частка безготівкових операцій з платіжними картками за кількістю досягла 94,6 % – 8 184,8 млн операцій на суму 4 243,5 млрд грн [7]. Для порівняння: у 2023 році аналогічний показник становив 93,5 %. У першому кварталі 2025 року тенденція зберігалася – частка безготівкових транзакцій за кількістю зросла до 95,4 % [7], що наочно демонструє формування сталої звички до

безготівкових розрахунків серед українців. Структура безготівкових операцій у 2024 році виглядала таким чином: оплата в торговельній мережі становила 73,4 % за кількістю (понад 6 млрд операцій) та 46,8 % за сумою; перекази з картки на картку – 8,2 % за кількістю та 31,1 % за сумою (1 318,4 млрд грн); оплата в інтернеті – 13,6 % за кількістю та 14,7 % за сумою (622 млрд грн) [7]. Загальна кількість емітованих платіжних карток станом на кінець вересня 2024 року досягла 122,1 млн штук – на 6 % більше порівняно з початком року [7]. Ці показники свідчать про глибоке проникнення цифрових платіжних інструментів у повсякденне фінансове життя громадян (табл. 1).

Таблиця 1  
**Ключові показники розвитку цифрових банківських послуг в Україні (2022–2025 рр.)**

Показник	2022	2023	2024	2025 (I кв.)
Частка безготівкових операцій з картками за кількістю, %	90,4	93,5	94,6	95,4
Кількість POS-терміналів, тис. шт	375	440	497	517
Кількість карток monobank, млн	5,5	8,0	9,5	10,5
Оплата в інтернеті (частка за кількістю), %	10,5	12,0	13,6	14,2

Джерело: складено автором на основі даних НБУ [7] та звітів банків [8–10]

Таблиця 1  
**Ключові показники розвитку цифрових банківських послуг в Україні (2022–2025 рр.)**

Показник	2022	2023	2024	2025 (I кв.)
Частка безготівкових операцій з картками за кількістю, %	90,4	93,5	94,6	95,4
Кількість POS-терміналів, тис. шт	375	440	497	517
Кількість карток monobank, млн	5,5	8,0	9,5	10,5
Оплата в інтернеті (частка за кількістю), %	10,5	12,0	13,6	14,2

Джерело: складено автором на основі даних НБУ [7] та звітів банків [8–10]

Паралельно активно розвивається інфраструктура для безготівкових розрахунків. Станом на початок 2025 року кількість активних POS-терміналів зросла на 4,1 % порівняно з початком року, досягнувши 517 тис. штук; кількість пунктів продажу, що приймають платіжні картки, збільшилася на 5,3 % до 546 тис. [8]. Водночас мережа банкоматів скорочується, що відображає системний перехід суспільства від готівкових до безготівкових розрахунків. Показово, що частка операцій у торговельній мережі з фізичним зчитуванням даних із картки скоротилася з 7 % за сумою у 2024 році до 3,1 % у першому кварталі 2025 року – натомість зросли безконтактні платежі, сума яких досягла 507,2 млрд грн [8].

Окремим потужним вектором цифровізації є розвиток мобільного банкіngu. Monobank – перший в Україні необанк без фізичних відділень, що працює виключно через мобільний додаток, – станом на 2025 рік обслуговує близько 10,5 млн користувачів з активними гривневими рахунками, накопичивши понад 12,2 млрд транзакцій у магазинах [9]. У 2024 році необанк оновив мобільний додаток до версії 2.0, запровадив функцію Shake2Pay для оплати пального на АЗС і власний маркетплейс [9]. Лідером за кількістю зареєстрованих користувачів залишається Приват24 від ПриватБанку – понад 12 млн осіб [10]. Показово, що станом на липень 2025 року понад 70 % клієнтів «Приват24 для бізнесу» користуються саме мобільною версією застосунку, а кількість бізнес-користувачів мобільного банкіngu від початку 2025 року зросла на 7,4 % [10].

Ключовим каталізатором цифровізації банківських послуг в умовах воєнного стану стала необхідність забезпечити доступність фінансових сервісів за умов закриття фізичних відділень. Скорочення банківської мережі через безпекові міркування та масове вимушене переселення населення суттєво збільшили попит на дистанційне обслуговування. Роль держави у цьому процесі реалізується через розвиток цифрової інфраструктури – зокрема, застосунку «Дія», що спростила процедуру дистанційного відкриття банківських

рахунків та ідентифікацію клієнтів. Важливим чинником є також зростання інвестицій банків у IT-інфраструктуру: ряд провідних банків у 2024 році подвоїв IT-бюджети порівняно з 2023 роком [11].

Водночас цифровізація банківських послуг породжує й нові виклики (рис. 1). Зростання кіберзагроз є однією з найгостріших проблем: у серпні 2024 року monobank зазнав DDoS-атаки, що тривала три дні та складалася з понад 7,5 млрд запитів, для «відбиття» якої залучалися спеціалісти Amazon Web Services та українські силові структури [9].

Це ілюструє необхідність постійного нарощування кіберзахисту пропорційно до розширення цифрових каналів. Ще одним важливим викликом цифровізації банківських послуг в Україні є необхідність адаптації регуляторного середовища до стрімкого розвитку фінансових технологій. Законодавча база та механізми комплаєнсу часто оновлюються повільніше, ніж впроваджуються цифрові інновації, що зумовлює потребу у формуванні чітких нормативних правил щодо Open Banking, електронної ідентифікації клієнтів, обміну даними та використання електронних підписів. Водночас активне застосування технологій Big Data та штучного інтелекту у банківській сфері актуалізує питання етичного управління даними, захисту персональної інформації та забезпечення прозорості алгоритмів прийняття рішень. Додатковими бар'єрами залишаються значні інфраструктурні та фінансові витрати, пов'язані з

модернізацією застарілих IT-систем банків, посиленням кіберзахисту та підготовкою персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації. Аналіз тенденцій свідчить, що в перспективі цифровізація банківських послуг в Україні розвиватиметься за кількома стратегічними напрямками. По-перше, подальше поширення технологій штучного інтелекту для персоналізації фінансових рекомендацій, автоматизації скорингу та протидії шахрайству. По-друге, розвиток відкритого банкінгу (Open Banking) відповідно до вимог Директиви ЄС PSD2, що забезпечить нові можливості для фінтех-екосистеми. По-третє, масштабування вбудованих фінансових послуг (embedded finance) – інтеграція банківських продуктів у нефінансові платформи та застосунки. По-четверте, зростання використання хмарних технологій для підвищення операційної гнучкості та стійкості банківських систем до зовнішніх шоків. Аналіз тенденцій та міжнародного досвіду дозволяє виокремити наступні стратегічні вектори розвитку цифрового банкінгу в Україні протягом наступних років:

- посилення цифрових каналів і персоналізація через AI;
- розквіт екосистемних продуктів і вбудованого фінансування;
- диджиталізація бек-офісів і міграція у хмару;
- розширення ролі державних цифрових платформ у KYC та верифікації.



Рис. 1. Структурно-функціональна схема цифровізації банківського сектору України

Джерело: розроблено автором

Банки активніше застосуватимуть інструменти штучного інтелекту для персоналізованого кредитування, вдосконаленого скорингу та таргетованих фінансових пропозицій. Машинне навчання дозволяє аналізувати транзакційну поведінку клієнта в режимі реального часу та формувати індивідуалізовані продуктивні пропозиції, що підвищує конверсію і знижує кредитний ризик. Алгоритми AI вже сьогодні застосовуються провідними банками для автоматизованого виявлення шахрайства, а в перспективі стануть стандартним інструментом для моніторингу AML/CFT. Ощадбанк, ПриватБанк та monobank активно інвестують у розбудову власних data-платформ, що є передумовою для ширшого впровадження AI в клієнтський сервіс і ризик-менеджмент [9; 11].

Посилення партнерств банків із фінтех-компаніями, платформами e-commerce та телекомунікаційними операторами відкриє нові канали дистрибуції та моделі монетизації. Інтегровані рішення типу buy-now-pay-later (BNPL), підписні фінансові сервіси та вбудовані платіжні рішення (embedded finance) набуватимуть поширення через нефінансові застосунки – маркетплейси, агрегатори послуг, логістичні платформи. Monobank вже

демонструє цей вектор через власний маркетплейс і функцію Shake2Pay [9]. Для банків ключовим стратегічним завданням стає трансформація з постачальника фінансових послуг на оператора екосистеми, де фінансовий продукт є вбудованим у ширший клієнтський досвід.

Перехід критичних банківських систем на хмарні платформи з гібридною архітектурою дозволить суттєво знизити операційні витрати та підвищити стійкість до зовнішніх шоків, що особливо актуально в умовах тривалого воєнного стану. Провідні банки, зокрема Sense Bank, вже перенесли IT-інфраструктуру в хмарні сховища та забезпечили безперервну роботу сервісів навіть під час ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі [11]. Автоматизація рутинних операцій бек-офісу – обробки заявок, KYC-верифікації, регуляторної звітності – дозволить перерозподілити людські ресурси на завдання вищої доданої вартості. Очікується, що до 2027 року понад 60 % банківських операційних процесів в Україні будуть підтримуватися хмарними або гібридними рішеннями.

Поглиблення інтеграції банківських систем з екосистемою «Дія» та іншими державними реєстрами скоротить час відкриття банківських рахунків до лічених хвилин і знизить вартість KYC-процедур для банків на

30–40 % [12]. У перспективі це відкриває можливість для повністю безпаперового банківського обслуговування: цифровий підпис, дистанційна ідентифікація та електронний документообіг стануть стандартом, а не винятком [13]. Одночасно зростатиме роль банків у верифікації державних виплат, субсидій і соціальних трансфертів через цифрові канали, що надаватиме комерційній цифровізації додаткового соціального виміру. На основі аналізу поточного стану та перспектив розвитку цифрового банкінгу можна сформулювати конкретні рекомендації для банківських установ, реалізація яких є доцільною вже у 2025–2026 роках:

1. Аудит кіберризиків та інвестиції в багаторівневий захист. Кожному банку необхідно провести комплексний аудит кіберризиків із залученням незалежних спеціалістів з інформаційної безпеки. Результати аудиту мають лягти в основу оновленої стратегії кіберзахисту, що передбачає багаторівневу архітектуру безпеки (zero-trust model), регулярне тестування на проникнення (penetration testing), а також налагоджену систему інцидент-менеджменту з чіткими протоколами реагування. Особливу увагу необхідно приділити захисту ланцюгів постачання – доступу підрядників і постачальників програмного забезпечення до банківських систем, оскільки саме цей вектор атак зростає найшвидше [13]. Варто передбачити щорічне збільшення бюджету на кібербезпеку пропорційно до розширення цифрових каналів.

2. Розробка стратегії Open Banking та API-економіки. Відкритий банкінг є не лише регуляторною вимогою в контексті євроінтеграції, але й реальною конкурентною можливістю. Банкам слід сформулювати чітку API-стратегію: визначити, які дані і сервіси вони готові відкривати партнерам, розробити технічні стандарти безпечного обміну даними та сформувати партнерський реєстр акредитованих фінтех-компаній. Паралельно необхідно налагодити діалог із регулятором щодо нормативного врегулювання Open Banking в Україні відповідно до вимог Директиви PSD2 ЄС. Банки, які сформулюють API-

екосистему раніше за конкурентів, отримають перевагу у залученні нових клієнтів через фінтех-канали [14].

3. Міграція критичних сервісів у хмару та автоматизація бек-офісу. Банкам рекомендується реалізовувати міграцію у хмару поетапно, дотримуючись гібридного підходу: критично важливі дані – в захищеному приватному хмарному сегменті або локально, менш чутливі операційні процеси – у публічній хмарі. Паралельно доцільно розпочати автоматизацію цюналіменше трьох п'яти рутинних бек-офісних процесів: обробки заявок на кредит, верифікації документів, формування регуляторної звітності. Це дозволить вивільнити до 20–30 % робочого часу операційного персоналу вже протягом першого року реалізації програми автоматизації. Окремим завданням є забезпечення безперервності сервісів під час атак на енергетичну інфраструктуру – через резервування та географічно розподілені дата-центри [15].

4. Впровадження принципів етичного управління даними та прозорого AI. В умовах зростання використання AI у банківських рішеннях – від кредитного скорингу до антишахрайських систем – критично важливим стає дотримання принципів відповідального використання даних. Банкам слід розробити внутрішні політики етичного управління даними, що включають: мінімізацію збору персональних даних, регулярний аудит алгоритмів на предмет дискримінаційних упереджень, прозорі інформування клієнтів про те, як використовуються їхні дані і як оскаржити автоматичне рішення. З огляду на майбутню гармонізацію із законодавством ЄС (GDPR, AI Act) завчасна імплементація цих принципів є не лише питанням репутації, а й регуляторної готовності [16–18]. Особливо актуальним є питання суверенітету даних: обробка клієнтських даних на серверах, розташованих за межами України, несе регуляторні та безпекові ризики. На рис. 2 представлена структурно-функціональна модель стратегії цифрової трансформації банківських установ в Україні, побудована за принципом ієрархічного розгортання від місії до вимірюваних результатів.



Рис. 2. Стратегія цифрової трансформації банківських установ в Україні на 2025–2028 роки

Джерело: розроблено автором

В основі схеми – місія банку як цілісної цифрової фінансової платформи, що відповідає стандартам ЄС. Кількісні стратегічні цілі передбачають охоплення 70–80 % транзакцій дистанційними каналами, скорочення витрат бек-офісу на 20–30 %, збільшення частки цифрових продуктів до 40–50 % портфеля та забезпечення цифрової інклюзії для вразливих груп населення. Ключові напрями трансформації згруповано у три взаємопов'язані вектори: розвиток цифрових каналів і клієнтського досвіду (UX/UI, AI-асистент, інтеграція з «Дія»); розбудова Open Banking-екосистеми (API-платформа, BNPL, embedded finance); хмарна трансформація та автоматизація бек-офісу (RPA, workflow-системи, гібридна хмара). Наступний рівень охоплює три наскрізні умови реалізації: кібербезпека (SOC, Zero Trust, пентести), цифрова інклюзія (доступний UX, гібридна офлайн/онлайн-модель) та регуляторна адаптація (PSD2, GDPR-подібні стандарти, діалог з НБУ).

Людський капітал і організаційна культура формують четвертий рівень: перекваліфікацію персоналу, Agile-методологію розробки продуктів та інноваційні лабораторії. Система KPI з трьох груп: показники цифрових каналів і продуктів, клієнтський досвід (NPS, відтік) і метрики безпеки та операційної швидкості дозволяє оцінити успішність впровадження стратегії цифровізації з урахуванням впливу зовнішнього середовища, зокрема: вимоги ЄС, регуляторна позиція НБУ, воєнний контекст і глобальні фінтех-тренди, що впливає на всі рівні системи через зворотні зв'язки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, що мало на меті комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій цифровізації банківських послуг в Україні, виявлення ключових викликів і визначення стратегічних напрямів подальшої цифрової трансформації банківського сектору в умовах воєнного стану та євроінтеграції, можна зробити наступні висновки.

1. Україна демонструє один із найвищих рівнів проникнення цифрових банківських послуг у Центральній-Східній Європі: частка безготівкових операцій за кількістю у 2024 році сягнула 94,6 % і продовжує зростати – за підсумками 2025 року цей показник досяг 95,5 %, а загальний обсяг карткових операцій збільшився на 10 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про формування сталої моделі цифрової фінансової поведінки серед більшості населення країни.

2. Повномасштабне вторгнення стало парадоксальним каталізатором цифровізації банківського сектору: закриття фізичних відділень, масове внутрішнє переміщення населення та зростання вимог до безпеки транзакцій суттєво прискорили перехід до дистанційних каналів обслуговування, стимулювали інвестиції банків в IT-інфраструктуру та хмарні рішення, а також зробили мобільний банкінг єдиним зручним фінансовим інструментом для мільйонів громадян.

3. Провідні мобільні банки – monobank та Приват24 – сформували конкурентні екосистеми цифрових фінансових послуг, що охоплюють від 10 до 12 млн активних користувачів кожен. Їхні бізнес-моделі демонструють стратегічний вектор розвитку галузі: від окремих цифрових продуктів до інтегрованих фінансових платформ з елементами embedded finance, BNPL та маркетплейс-сервісів.

4. У липні 2025 року НБУ завершив багаторічну підготовку до відкритого банкінгу, затвердивши Положення про Open Banking (чинне з 1 серпня 2025 року). Це відкриває нові можливості для розбудови API-екосистем, залучення фінтех-партнерів та дистрибуції банківських продуктів через нефінансові платформи – без витрат на пряме залучення клієнтів.

5. Ключовими викликами розвитку цифрового банкінгу залишаються: зростання кіберзагроз (у 2024 році кількість кібератак на Україну зростає на 70 %), недостатня швидкість адаптації регуляторного середовища до темпів технологічних змін, питання цифрової інклюзії для вразливих груп населення, а також значні інфраструктурні та фінансові витрати, пов'язані з модернізацією застарілих IT-систем банків і дефіцитом кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу технологій штучного інтелекту та відкритого банкінгу на трансформацію бізнес-моделей українських банків, вивченням питань кіберстійкості фінансового сектору в умовах гібридних загроз, порівняльним аналізом моделей регулювання Open Banking у країнах ЄС та оцінкою готовності України до їх повноцінної імплементації в контексті євроінтеграційного курсу.

#### Література.

1. *Реверчук С., Творидло О.* Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>.
2. *Зянько В., Нечипоренко Т.* Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2025. № 4. С. 6-21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.
3. *Волкова Н.І., Кузьмиський Є.Д.* Концептуальні підходи до цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.
4. *Кужелев М.* Цифровізація як чинник формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 445-457. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-445-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-445-457).
5. *Sheludko S.A.* Digitalization of Banking in Ukraine as a Challenge and Driver for Financial Security Ensuring. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07>.
6. *Рудевська В.І., Євдошак В.І., Олфіренко Т.В.* Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15316148>.
7. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttievo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>.
8. Картковий ринок: частка безготівкових операцій продовжує зростати. Мінфін. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/12/03/140944865/>.
9. Monobank Dashboard. monobank. 2025. URL: <https://monobank.ua/dashboard>.
10. Кількість бізнес-користувачів мобільного банкінгу зростає на 7,4% – ПриватБанк. Fintech Insider. 2025. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kilkist-biznes-korystuvachiv-mobilnogo-bankingu-zroslo-na-74-pryvatbank/>.
11. У 2025 році банкам доведеться збільшити інвестиції у цифровізацію. Фінансовий клуб. 2025. URL: <https://finclub.net/news/u-2025-rotsi-bankam-dovedetsia-zbilshyty-investitsii-u-tsyfrovizatsiiu.html>.
12. *Кретов Д., Міндова О.* Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>.
13. *Писаревська Г.І., Куценко Т.М., Мартовичський А.Д.* Цифрові платформи в економіці: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 174-178. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>.
14. *Ринжук Д., Штірнов І.* Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 437-445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445).
15. *Бутенко Т.В.* Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>.
16. *Шелудько С.А., Браткевич П.П.* Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 5 (16). С. 334-339. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-57>.
17. *Пустоваров А.І.* Закордонний досвід цифрової трансформації управління розвитком національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 261-267. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-42>.
18. *Черкасова М.В.* Трансформація маркетингової стратегії банку в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3-4 (292-293). С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-61-67>.

#### References.

1. *Reverchuk, S., Tvorydlo, O.* (2023). «Digitalization of banking business: challenges and opportunities for state regulation». *Ekonomika ta suspil' stvo*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>.
2. *Zian'ko, V., Nychyporenko, T.* (2025). «Digital transformation of the banking sector: modern trends and vectors of development». *Innovation and Sustainability*. № 4. pp. 6-21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.
3. *Volkova, N.I., Kuz'myn's'kyj, Ye.D.* (2025). «Conceptual approaches to the digital transformation of banking services in Ukraine». *Ekonomika ta suspil' stvo*. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.
4. *Kuzheliev, M.* (2025). «Digitalization as a factor in the formation of competitive advantages of banking institutions in the consumer lending market of Ukraine». *Naukovyj visnyk Polissia*. № 2 (31). pp. 445-457. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-445-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-445-457).
5. *Sheludko, S.A.* (2025). «Digitalization of Banking in Ukraine as a Challenge and Driver for Financial Security Ensuring». *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07>.
6. *Rudevs'ka, V.I., Yevdoschak, V.I., Olefirenko, T.V.* (2025). «The role of digital technologies in the modernization of the banking sector and strengthening the economic stability of Ukraine». *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15316148>.
7. (2025). Bezgotivkovi rozrahunki u 2024 rotsi suttievo perevajaly sered operatsij z platizhnymy kartkami. [Non-cash payments in 2024 significantly prevailed among transactions with payment cards]. *Natsional'nyj bank Ukrainy*. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttievo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>.

8. (2024). Kartkovyiy rynok: chastka bezghotivkovykh operatsiy prodovzhuie zrostaty. [Card market: the share of non-cash transactions continues to grow]. Minfin. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/12/03/140944865/>.
9. (2025). Monobank Dashboard. Available at: <https://monobank.ua/dashboard>.
10. (2025). Kil'kist' biznes-korystuvachiv mobil'noho bankinhu zroslo na 7,4% – PryvatBank. [The number of business users of mobile banking increased by 7.4% - PrivatBank]. Fintech Insider. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/kilkist-biznes-korystuvachiv-mobilnogo-bankingu-zroslo-na-74-pryvatbank/>.
11. (2025). U 2025-rotsi bankam dovedet'sia zbil'shyty investytsii u tsvyrovizatsiiu. [In 2025, banks will have to increase investments in digitalization]. Finansoviy klub. Available at: <https://finclub.net/news/u-2025-rotsi-bankam-dovedetsia-zbilshyty-investytsii-u-tsvyrovizatsiiu.html>.
12. Kretov, D., Mindova, O. (2024). «Digitalization of the banking sector of Ukraine: current state and prospects for development». *Staliy rozvytok ekonomiky*. № 2 (49). pp. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>.
13. Pysarevs'ka, H.I., Kutsenko, T.M., Martovyts'kyj, A.D. (2023). «Digital platforms in the economy: current trends and directions of development». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 4. pp. 174-178. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>.
14. Rynzhuk, D., Shpironov, I. (2025). «Strategic management of digital transformation of banking institutions». *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 1 (41). pp. 437-445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445).
15. Butenko, T.V. (2025). «Digitalization of the banking sector: problems and prospects». *Ekonomichnyj prostr.* № 197. pp. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>.
16. Shelud'ko, S.A., Bratkevych, P.P. (2019). «The impact of digitalization on the banking business in Ukraine». *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*. Issue 5 (16). pp. 334-339. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-57>.
17. Pustovarov, A.I. (2020). «Foreign experience of digital transformation of management of national economic development». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. Issue 51. pp. 261-267. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-42>.
18. Cherkasova, M.V. (2022). «Transformation of the bank's marketing strategy in the context of digitalization». *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. № 3-4 (292-293). pp. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-3-4-292-293-61-67>.

**Abstract.**

**Bitner I., Viadrova N., Dobrovolska I. Digitalization of banking services in Ukraine: trends, challenges and development prospects.**

The article investigates the current state, trends, and prospects of digitalization of banking services in Ukraine amid a full-scale armed invasion and the country's European integration course. The relevance of the study is driven by the rapid transformation in the banking sector, shaped by technological innovations, shifting consumer behavior, escalating security challenges, and the need to adapt to European Union standards. In circumstances where physical banking infrastructure is being destroyed, and millions of citizens are internally displaced, digitalization has transformed from a competitive advantage into a condition for the operational survival of financial institutions. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the key trends of digital transformation in Ukraine's banking sector, identify the main challenges along this path, determine strategic development directions over the 2025–2028 horizon, and formulate practical recommendations for banking institutions. To achieve this goal, the methods of systemic analysis, statistical generalization, comparative analysis, and forecasting were applied. The research findings establish that Ukraine demonstrates one of the highest levels of digital banking service penetration in Central and Eastern Europe. The share of cashless payment card transactions by number reached 94.6% in 2024 (8,184.8 million transactions worth UAH 4,243.5 billion), rising further to 95.5% by the end of 2025. The total number of payment cards issued reached 132 million as of early 2025 – an increase of 15% compared to the end of 2023. Leading mobile banks – Monobank and Privat24 – each serve between 10 and 12 million active users, forming fully-fledged ecosystems of digital financial services. The article systematizes four key trends in banking services digitalization: the development of mobile and internet banking as core service channels; integration with state digital platforms, in particular the Diia application, which simplifies KYC procedures and electronic identification; the introduction of cloud solutions and back-office automation based on RPA technologies; and the development of open banking and API ecosystems in accordance with the requirements of EU Directive PSD2, the regulated implementation of which in Ukraine commenced in August 2025. Five principal challenges of banking sector digitalization are identified: the escalation of cyber threats (the number of cyberattacks on Ukraine increased by 70% in 2024); the lag of the regulatory framework behind the pace of technological development; digital inclusion challenges for vulnerable population groups; significant infrastructure and financial costs associated with the modernization of legacy IT systems; and a shortage of qualified personnel under martial law conditions. Attention is devoted to the ethical management of data, the protection of client privacy, and ensuring the transparency of artificial intelligence algorithms in banking operations. Within the framework of strategic development prospects, four priority directions are substantiated for the 2025–2028 horizon: enhanced service personalization through AI and broader application of analytics for lending and credit scoring; the expansion of ecosystem products – BNPL, embedded finance, and subscription financial services; the digitalization of back offices and migration of critical systems to the cloud with a hybrid approach to risk control; and expanded integration with state digital platforms in KYC and verification processes. Practical recommendations are formulated for banks: conducting cyber risk audits and implementing Zero Trust architecture; developing an API strategy and preparing for Open Banking requirements; implementing a phased cloud migration and automating routine operations; and implementing principles of responsible AI use and preparing for the requirements of GDPR and the EU AI Act. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive systematization of the factors driving the accelerated digitalization of the banking sector under conditions of armed conflict and in the identification of strategic transformation priorities about the European integration dimension. The practical significance of the findings lies in their potential application by banks, regulators, and fintech companies to develop digital strategies and design customer-centric products.

**Keywords:** digitalization, banking services, mobile banking, neobank, cashless payments, fintech, digital transformation, digital transformation strategy of banking institutions.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 15.05.2026 Оpubліковано / Published 31.05.2026

**Бібліографічний опис статті:**

Бітнер І.В., Вядрова Н.Г., Добровольська І.О. Цифровізація банківських послуг в Україні: тенденції, виклики та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 2. С. 20-25.

Bitner I., Viadrova N., Dobrovolska I. Digitalization of banking services in Ukraine: trends, challenges and development prospects. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 2, pp. 20-25.



УДК: 339.5:338.439:631.11(1-13); JEL classification: F13, Q13, Q18, O13 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-5>

ЯЦЕНКО Олександр Миколайович, к.е.н., докторант кафедри Міжнародної торгівлі і маркетингу, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, старший фінансовий бізнес-партнер з насіння в Україні, ТОВ «Сингент», <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

ЛУКАШЕНКО Роман Віталійович, стажер відділу внутрішнього аудиту управління Внутрішнього аудиту Державної судової адміністрації України, <https://orcid.org/0009-0007-8507-7603>

ЯЦЕНКО Ольга Миколаївна, д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу КНЕУ імені Вадима Гетьмана, <https://orcid.org/0000-0003-4399-2217>

**РОЗВИТОК ЗАКОРДОННИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ ХАБІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АГРОТРЕЙДИНГУ В КРАЇНАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПІВДНЯ**

Яценко О.М., Лукашенко Р.В., Яценко О.М. Розвиток закордонних продовольчих хабів як інструмент стратегічного агротрейдингу в країнах Глобального Півдня.

У статті проведено теоретичне дослідження ролі та перспектив розвитку закордонних продовольчих хабів як стратегічного інструменту агротрейдингу в країнах Глобального Півдня. Проаналізовано еволюцію міжнародної торгівлі аграрною



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Яценко Олександр Миколайович, Лукашенко Роман Віталійович, Яценко Ольга Миколаївна, 2026