

Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
УДК 336.71:004.738.5

Завадська Діана Володимирівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи
Одеський національний економічний університет*

Zavadska Diana
*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Banking
Odessa National Economic University
ORCID: 0000-0003-2950-554X*

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
MARKETING STRATEGIES OF INTEGRATED DEVELOPMENT OF
BANKS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

***Анотація.** Мета статті полягає у розробці маркетингових стратегій інтеграційного розвитку, які формуються під впливом розвитку фінансових технологій та цифрової трансформації традиційного банкінгу в Україні.*

***Методика.** Інформаційною базою дослідження є результати аналітичних досліджень та інформаційні матеріали світових організацій, результати наукових доробок провідних учених. Використані такі методи, як: порівняння й систематизація; графічний й табличний; регресійний аналіз; SWOT-аналіз; індукції та дедукції; логічного узагальнення.*

***Результати.** Здійснено оцінку впливу цифрових технологій на розвиток банківської сфери України. З'ясовано зацікавленість банками до впровадження та розвитку цифрових послуг для підтримки*

конкурентоспроможності. Визначено переваги освоєння віртуального простору для вітчизняних банків та використання онлайн-обслуговування. В результаті побудови економетричної моделі доведено неоднорідність готовності банків України до цифрової трансформації. Визначено ключові фактори впливу на покращення готовності українських банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат. Розроблено рекомендації до застосування маркетингових стратегій інтеграційного розвитку банків в умовах цифрової трансформації.

Наукова новизна. У статті запропоновано методичний інструментарій визначення готовності українських банків до цифрової трансформації та переходу на дистанційне обслуговування. Отримана інформація є основою для розробки маркетингових стратегій інтеграційного розвитку, що забезпечить банківським установам успішне функціонування на ринку.

Теоретична та (або) практична значущість. Використання запропонованих способів покращення готовності українських банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат сприятиме інтегруванню цифрових рішень та створенню передумов для поліпшення процесів, послуг, комунікації з клієнтами та забезпечення більш ефективного функціонування в онлайн-середовищі.

Ключові слова: банк, цифрові технології, готовність до цифрової трансформації, операційні витрати, маркетингові стратегії інтеграційного розвитку.

Abstract. The purpose of the article is to develop marketing strategies of integration development, which are formed under the influence of the development of financial technologies and the digital transformation of traditional banking in Ukraine.

Methodology. The information base of the research is the results of analytical studies and information materials of world organizations, the results of scientific developments of leading scientists. The following methods have been used: comparison and systematization; graphical and tabular method; a regression analysis; SWOT analysis; induction and deduction; logical generalization.

The results. An assessment of the impact of digital technologies on the development of the banking area of Ukraine has been carried out. The interest of banks in the implementation and development of digital services to support competitiveness has been clarified. The advantages of mastering the virtual space for domestic banks and using online services have been determined. As a result of creating an econometric model, the heterogeneity of Ukrainian banks' readiness for digital transformation has been proven. The key influencing factors for improving the readiness of Ukrainian banks for digital transformation in the field of operating costs have been determined. Recommendations for the application of marketing strategies of the integrated development of banks in the conditions of digital transformation have been developed.

Scientific novelty. The article proposes a methodological toolkit for determining the readiness of Ukrainian banks for digital transformation and the transition to remote service. The information obtained is the basis for the development of marketing strategies of integrated development, which will ensure successful functioning of banking institutions in the market.

Theoretical and (or) practical significance. The use of the proposed ways of improving the readiness of Ukrainian banks for digital transformation in the field of operating costs will contribute to the integration of digital solutions and create prerequisites for improving processes, services, communication with clients and ensuring more effective functioning in the online environment.

Key words: bank, digital technologies, readiness for digital transformation, operating costs, marketing strategies of integrated development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій, банківський сектор України не може залишатися осторонь цифрової трансформації. Постійне зростання залежності від технологій, зміна споживчих звичок клієнтів та поява нових учасників на ринку ставлять банки перед серйозними викликами. Готовність до цифрової трансформації стає необхідним кроком для успішної конкурентної боротьби та забезпечення стійкого розвитку фінансових установ. В цьому контексті, маркетингові стратегії інтеграційного розвитку набувають особливої значущості, орієнтуючи банки на успішну адаптацію до цифрових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри те, що процес цифрової трансформації банків є предметом наукових досліджень багатьох учених [1-5], аналіз останніх публікацій переконливо свідчить, що питання стосовно вивчення нових можливостей та викликів для банківських установ залишаються актуальними.

Питанням визначення впливу цифрових технологій на розвиток фінансових та економічних систем, розробки заходів щодо зниження витрат банків, зменшення негативного впливу нових гравців на ринку, значного зростання прибутку, необхідності розробки ефективних маркетингових стратегій, збільшення конкурентоспроможності, забезпечення клієнтам більш зручних та інноваційних рішень, а також необхідності активної співпраці банківських установ з технологічними компаніями присвячена значна кількість наукових праць дослідників.

Так, робота Марти Баррозо та Хуана Лаборди [6] присвячена аналізу появи нових технологій у фінансовій сфері та їх застосуванні банками при здійсненні фінансових та інвестиційних операцій. Автори зосереджуються на тому, що висока оснащеність технологією створює значні переваги над традиційними моделями ведення бізнесу фінансових установ.

Грунтуючись на результатах 193 досліджень, проведених іншими дослідниками протягом 2008-2019 років, Марта Баррозо та Хуан Лаборда

представили чітко структурований розподіл найважливіших та найбільш конфліктних галузей фінансового сектору – виклики (Challenges), регулювання (Regulation) та співпраця (Collaboration).

Зроблено висновок, що більшість банків розпочали процес цифровізації, але імплементація відбувається дуже повільно. Це сприяє появі нових гравців на фінансовому ринку – стартапів та великих технологічних компаній, що становить серйозну загрозу для традиційного банкінгу.

Відповідно до наукової праці Фотіса Кіціоса, Іоанніса Гіатсідіса та Марії Камаріоту [7], вчених з Греції, технологічне середовище, яке постійно змінюється, змушує банки зазнавати цифрової трансформації. Цифрова трансформація, на думку авторів, є ключовим фактором успіху для банківського бізнесу. Адаптація до цифрових технологій – скорочення операційних витрат та пропонування нових каналів обслуговування, зменшує ризики відставання від конкурентів і втрати клієнтів. Це пояснює, чому світова банківська галузь витрачає в три рази більше грошей на інвестиції в ІТ, ніж будь-яка інша галузь в цілому.

В роботі також робиться акцент на тому, що проникнення електронних засобів в банківські операції стає частиною культури сучасних банків.

Цікавим є дослідження процесів цифрової трансформації в банківській сфері, визначення впливу яких вчені з Китаю Сюанлі Сіе та Шіхуї Ванг [8] здійснили за трьома вимірами: трансформація стратегії, трансформація бізнесу, трансформація управління.

Трансформація стратегії представляє собою стратегічну увагу банків до цифрових технологій. Її, на думку авторів, можна виміряти за допомогою частоти ключових слів, пов'язаних з цифровими технологіями у щорічних звітах банків. Трансформація бізнесу – це рівень інтеграції цифрових технологій у фінансові послуги банків, а трансформація управління – це

рівень інтеграції цифрових технологій у структуру управління та організаційне управління банківських установ.

За результатами проведених емпіричних досліджень зроблено висновок, що цифрова трансформація сприяє посиленню можливостей банків та зниженню витрат, зокрема зменшенню негативного впливу нових технологічних гравців на ринку та скороченню використання оффлайн-каналів обслуговування клієнтів. Вчені також звертають увагу на те, що результати цифрової трансформації є невизначеними та залежать від процесів інтеграції й практичної реалізації.

Відповідно до звіту McKinsey & Company [9], для тих установ, які приймуть необхідність змін, ймовірно, буде спостерігатися зростання прибутків: «повна цифрова трансформація ... може забезпечити поліпшення прибутку до сплати відсотків, податків, амортизації та зносу на понад 40 відсотків протягом наступних п'яти років». Серед викликів, зазначених у звіті, виділено такі основні, як: необхідність поліпшення таргетингу клієнтів і сегментації відвідувачів, а також створення більш динамічних та індивідуальних онлайн-пропозицій.

У блозі Market Research Company Браян Чемп [10] зазначає, що «оскільки технології продовжують сприяти трансформації банківської індустрії, все більше клієнтів звертаються до банківських рішень онлайн. eBanking або Інтернет-банкінг, стає все більш популярним завдяки своїй зручності, швидкості та доступності». Автор звертає увагу на те, що в результаті зазначених процесів «фінансові установи визнають необхідність розробки ефективних маркетингових стратегій електронного банкінгу, які можуть допомогти їм залучити нових та утримати існуючих клієнтів у цифрову еру».

Цієї ж думки дотримуються Раджан Варадараджан, Роман Б. Велден, С. Аруначалам, Майкл Хенлайн та Шафалі Гупта [11]. Вчені зазначають, що «глобальний та інклюзивний ринок послуг вимагає від компаній, які

конкурують на ринках продуктів цифрової інформації, формулювати й впроваджувати глобальні маркетингові стратегії».

Алан Мегаргел, Венкі Шанкарараман та Срінівас К. Редді [12] також зазначають, що в епоху цифрового банкінгу, коли клієнти очікують технологічно складних і персоналізованих послуг, маркетинг може допомогти банкам диференціювати себе.

В той же час відмітимо значущість дослідження «Глобальна цифрова конвергенція: вплив кібербезпеки, бізнес-прозорості, економічної трансформації та ефективності AML» ("Global Digital Convergence: Impact of Cybersecurity, Business Transparency, Economic Transformation, and AML Efficiency"), проведеного Александрою Кузьор, Тетяною Васильєвою, Ольгою Кузьменко, Віталією Койбічук та Пауліною Брожек [13].

Авторами проведено аналіз впливу цифрових технологій на розвиток фінансових та економічних систем. За допомогою розробленої моделі регресії доведено, що впровадження цифрових технологій позитивно впливає на підвищення ефективності функціонування фінансових систем та зниження витрат. Зазначено, що рівень цифрового розвитку країни залежить від таких факторів, як якість кібербезпеки, легкість ведення бізнесу та рівень доступу до Інтернету.

Більш того, цифрова трансформація в банківській справі, представляє собою процес використання інноваційних технологій, таких як хмарні обчислення, блокчейн та розподілені реєстри, кібербезпека, аналіз даних та конфіденційність, цифрові канали, штучний інтелект з фокусом на зменшення ручної праці для покращення існуючих фінансових продуктів та послуг.

На думку фахівців ELEKS [14], цифрова трансформація не є виключно про технології, а радше про бізнес-фактори або те, що банківський бізнес може з ними робити. Відновлення операцій, процедур та відносин з клієнтами є основними цілями цифрової трансформації. Для досягнення цих

цілей банківські установи часто співпрацюють з технологічними компаніями, які надають послуги з розробки фінансового програмного забезпечення.

Відаючи належне доробку вчених, слід зауважити, що питання, які стосуються покращення готовності банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат залишаються недостатньо дослідженими. Це обумовлює необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на адаптацію банківських установ, зокрема українських, до викликів цифрової економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробці маркетингових стратегій інтеграційного розвитку, які формуються під впливом розвитку фінансових технологій та цифрової трансформації традиційного банкінгу в Україні. Розкриттю мети сприяє вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати вплив цифрових технологій на розвиток діяльності банків України;
- розробити рекомендації до застосування маркетингових стратегій інтеграційного розвитку вітчизняних банків в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Вплив цифрових технологій на розвиток діяльності банків України

Сучасний стан цифрової трансформації в банківській сфері

На сьогоднішній день в Україні спостерігаються значні трансформації в банківській сфері, що підтверджується затвердженою Стратегією розвитку фінансового сектору до 2025 року. Цей стратегічний документ отримав схвалення від Національного банку України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Національної регуляторної комісії у сфері ринків фінансових послуг та Міністерства фінансів України, і був

представлений громадськості 16 січня 2020 року. Втілення цього плану сприятиме створенню прозорого, стійкого, конкурентоспроможного та інноваційного банківського сектору економіки до 2025 року [15].

Розвиток банківського сектору напряму пов'язаний з рівнем фінансової грамотності та рівнем добробуту населення.

В рамках проекту USAID «Трансформація фінансового сектору» Національним банком України було проведено національне статистичне опитування населення з питань фінансової грамотності та фінансової інклюзії в Україні (рис. 1) [16; 17].

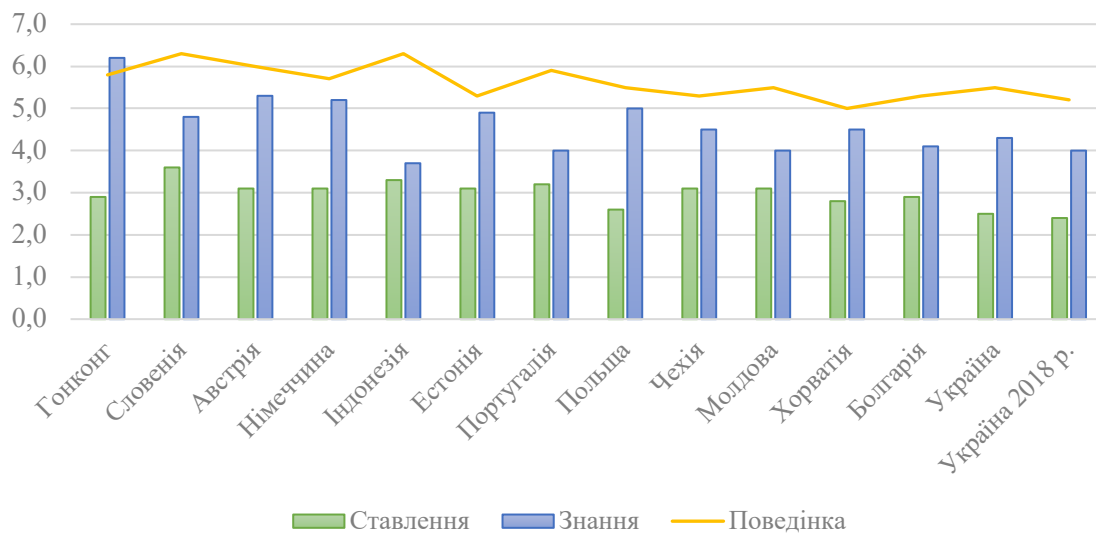


Рис. 1. Індекс фінансової грамотності населення у різних країнах світу у 2021 році

Джерело: складено за даними [16]

Індекс фінансової грамотності населення складається за методологією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Це організація до якої входять 38 країни з високим доходом населення, ринковою економікою та розвитком суспільства. У 2022 році Україна підписала заяву на вступ до ОЕСР [18].

За результатами індексу фінансової грамотності, представленими на рис. 1, Україна у 2021 році отримала 12,3 бали. Порівняно з 2018 р. відбулося покращення по всіх досліджуваних компонентах (ставлення, знання,

поведінка). Найкращий рівень розвитку населення у Гонконзі – 14,9, Словенії – 14,7, Австрії – 14,4 та Німеччині – 13,9.

Пандемія Covid-19 та повномасштабна агресія рф проти України стали основними каталізаторами швидшої цифрової трансформації вітчизняної банківської системи.

До основних пріоритетів цифровізації банків відносяться *віддалена ідентифікація клієнта, аналіз даних для запобігання шахрайству, кібербезпека, інтерфейси взаємодії з клієнтом, автоматизація або підтримка процесу прийняття рішень* [18; 19, с. 26].

Дані щодо надання та намірів надання українськими банками цифрових послуг роздрібним клієнтам та малому і середньому бізнесу дистанційно в 2019 році представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Надання та наміри надання банками цифрових послуг роздрібним клієнтам та малому і середньому бізнесу дистанційно в 2019 році, %

Послуги	Надає	Планує надати
Депозити та інші продукти	64	56
Платежі за комунальні та інші послуги в інтернет-банкінгу для фізичних осіб: електронні рахунки, електронні квитанції, регулярні платежі	50	43
Прямі платежі з банківського рахунку в онлайн-магазинах	50	43
Укладення договорів	35	58
Обмін валют в онлайн банкінгу для фізичних осіб	14	79
Віддалена ідентифікація клієнта	14	71
Кредитні заяви	28	43
Застосунок для р2р-платежів між банківськими рахунками банків України через національну платіжну систему	28	43
SWIFT-платежі в інтернет-банкінгу для фізичних осіб	21	50
SEPA-платежі в інтернет-банкінгу для фізичних осіб	21	50
Зміна кредитних лімітів	21	50
Bank ID	7	64
Відкриття рахунків для осіб, що не є клієнтами банку	14	50
Сертифікація електронних ключів та штампів	-	43
Купівля ОВДП в інтернет-банкінгу для фізичних осіб	-	35

Джерело: складено за даними [20, с. 35-36]

Представлені в табл. 1 послуги надаються більшістю банків за допомогою мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу, чат-ботів та цифрових гаманців. Це дозволяє клієнтам здійснювати широкий спектр операцій через веб-сайти банків, смартфони чи планшети без необхідності відвідувати фізичне відділення банку [21]. Чат-боти допомагають банкам налагодити послуги швидкої підтримки клієнтів, шляхом забезпечення можливості відповідей на запитання та вирішення їх проблем. Банківські картки та інші платіжні дані зберігаються у цифрових гаманцях на смартфонах клієнтів банків, що є зручним при здійсненні безконтактних платежів [22].

За даними про розподіл ІТ-бюджету у 2019 році українські банки здебільшого інвестують на підтримання вже наявної інфраструктури та програмні забезпечення (рис. 2).

Модернізація можливостей сервісів, процесів та послуг в банках стає невідкладною потребою з кожним роком.



Рис. 2. Відсоткові відношення ІТ-бюджету банків-респондентів на 2019 рік

Джерело: складено за даними [20, с. 37-38]

Незважаючи на бюрократичний характер банківських установ, вони все більше усвідомлюють присутність цифрової епохи і розуміють необхідність адаптуватися та відповідати сучасним тенденціям (рис. 3).



Рис. 3. Системи та процеси оновленні/потребують подальшого оновлення банками в 2019 році

Джерело: складено за даними [20, с. 39-41]

Наразі цифровий банкінг в Україні стрімко розвивається. Формування конкурентних переваг банків, пов'язаних з високим рівнем технологічності та інноваційності підходів до організації банківського обслуговування, визначають у першу чергу станом інтернет-банкінгу (рис. 4).

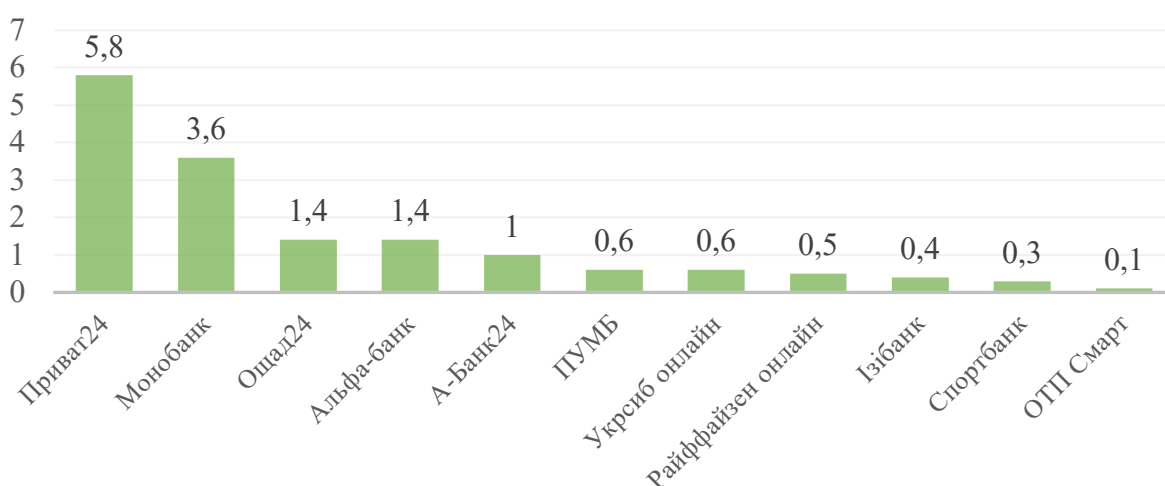


Рис. 4. Кількість користувачів інтернет/мобільного банкінгу в Україні станом на 2021 рік (млн.)

Джерело: складено за даними [23]

Типовими мінімальними послугами інтернет-банкінгу є переказ коштів між рахунками банку, відкриття депозитів та надання кредитів.

На ринку банківських послуг України переважає традиційне банківське обслуговування. Проте наявні тенденції активного розвитку елементів комбінованого підходу до надання фінансових послуг як через філії, так і через різноманітні електронні та неелектронні канали збуту.

На завершення цього підрозділу зазначимо, що кількість банківських підрозділів протягом 2018-2022 рр. мала тенденцію до скорочення (рис. 5). Найбільше скорочення відбулося в період 2020-2021 рр. та 2021-2022 рр. Але на початку 2023 року Національним Банком України було введено мораторій на скорочення кількості банківських відділень на період військових дій з метою підтримки економіки та фінансової стабільності в країні [24].

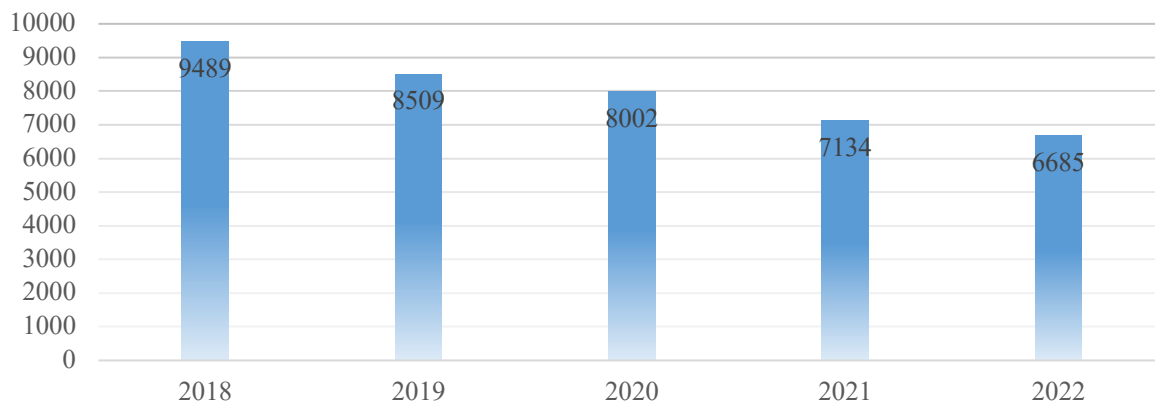


Рис. 5. Динаміка кількості банківських відділень з 2018-2022 рр.

Джерело: складено за даними [25]

Оцінка ефективності використання цифрових технологій в діяльності банків

Виходячи з того, що рівень технологічності та інноваційності підходів до організації банківського обслуговування визначається в першу чергу станом розвитку системи інтернет-банкінгу, в нашому дослідженні визначимо вплив останнього на ефективність операцій банків України.

Ефективність банківських операцій – це міра, яка вказує на те, наскільки успішно та ефективно банк виконує свої основні функції і завдання.

Ефективність банківських операцій вимірюється відношенням досягнутих результатів до використаних ресурсів, таких як час, гроші, працівники та інші активи.

Ефективність банківських операцій може бути підвищена шляхом впровадження цифрових технологій, оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань, підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективного використання ресурсів. Вона є важливим фактором для забезпечення стійкого розвитку банківського сектору і задоволення потреб клієнтів.

Зазначимо, що ефективність банківських операцій пов'язана насамперед з трансакційними витратами – виконанням фінансових трансакцій (обробка платежів, передача грошових коштів, забезпечення безпеки операцій та виконання регуляторних вимог) [26; 27, с. 49]. Чим меншою є величина трансакційних витрат, тим більш ефективними є банківські операції.

Враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використанні цифрових технологій в діяльності банків, зокрема пов'язаних з віддаленим обслуговуванням, використаємо підхід до оцінки їх ефективності за даними фінансової звітності з використанням економіко-математичних методів.

Для побудови економетричної моделі скористаємося методом встановлення аналітичного виразу стохастичної залежності між досліджуваними ознаками (регресійним аналізом) в програмному пакеті Statistica 10.0.

Для аналізу використаємо дані фінансової звітності банків України за 2009-2022 роки (див. додаток).

Сформуємо робочі гіпотези (припущення): H_0 – розвиток системи інтернет-банкінгу не має статистично значимий вплив на зменшення трансакційних витрат банків України; H_1 – розвиток системи інтернет-банкінгу має статистично значимий вплив на зменшення трансакційних витрат банків України.

Результуючою змінною (Y) є показник «адміністративні та інші операційні витрати банків», а факторною: X1 – показник «комісійні доходи банків», X2 – «фінансовий результат банків», X3 – «кошти клієнтів банків», X4 – «активи банків».

Рівняння регресії, побудовані за даними генеральної сукупності банків України, має такий вигляд:

$$Y = - 96740675 + 0 \cdot X_4 \quad (1.1),$$

Відповідно до даних, представлених рівнянням регресії зробимо висновок, що розвиток системи інтернет-банкінгу не має статистично значущого впливу на зменшення трансакційних витрат банків України. Це підтверджує гіпотезу H_0 . Коефіцієнт перед X4, який дорівнює 0, показує, що зміна активів банків не впливає на зміну адміністративних та інших операційних витрат банків України (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати регресійного аналізу залежності показника
«адміністративні та інших операційні витрати банків» від показника
«активи» протягом 2009-2022 рр.**

N=7	Підсумки регресії для залежної змінної: Адміністративні та інші операційні витрати банків, грн. R=,71980470 R2=,51811881 Скоррегов. R2=,47796204 F(1,12)=12,902 p<,00370 Станд. похибка оцінки: 2597E4					
	БЕТА	Ст. пом. БЕТА	B	Ст. пом. B	t(12)	p-знач.
Свободний член			-96740675	23026745	-4,20123	0,001299
Активи банків, грн.	0,719805	0,200392	0	0	3,59199	0,003700

Джерело: власна розробка за даними [28]

Множинний коефіцієнт кореляції (R) дорівнює 0,719, що свідчить про щільну (сильну високу) залежність між результуючим та факторними показниками.

Значення парного коефіцієнта кореляції (коефіцієнта детермінації, R²) дорівнює 0,518 з чого виходить, до факторної моделі включено 51,8% факторів, що вплинули на зміни показника «адміністративні та інші операційні витрати банків». Тобто зміна або коливання значень адміністративних та інших операційні витрат банків на 51,8% залежить від зміни чи коливань активів і на 48,2% залежить від зміни чи коливань інших факторів.

Лінійна регресійна модель є адекватною до вихідних даних із ймовірністю $p = 0,003700$.

Показник «адміністративні та інші операційні витрати банків» відображає загальні витрати, пов'язані з управлінням та забезпеченням операційної діяльності банку. Залежність цього показника від показника «активи», в межах нашого дослідження, може бути пояснена як розширенням банками операцій та обсягів послуг, залежністю від структури активів, збільшенням регуляторних вимог, пов'язаних з операційною діяльністю, зростанням ризиків, так і необхідністю здійснення технологічних інвестицій.

Впровадження системи інтернет-банкінгу вимагає значних технологічних інвестицій, таких як розробка, налаштування та підтримка програмного забезпечення, створення безпечної інформаційної інфраструктури тощо. Ці витрати можуть бути значними і можуть впливати на загальний рівень адміністративних та операційних витрат.

Проте очікувалося, що впровадження системи інтернет-банкінгу сприяє скороченню трансакційних витрат вітчизняних банків, оскільки дозволяє клієнтам здійснювати операції самостійно через онлайн-канали, зменшуючи потребу у фізичному відвідуванні банківських відділень.

Такий висновок вказувати на те, що банки України не є готовими до цифрової трансформації у сфері операційних витрат. Вони виявляють обмежену здатність використовувати переваги інтернет-банкінгу для зниження трансакційних витрат.

2. Рекомендації до застосування маркетингових стратегій інтеграційного розвитку вітчизняних банків в умовах цифрової трансформації

В рамках покращення готовності українських банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат розглянемо алгоритм побудови маркетингових стратегій інтеграційного розвитку.

По-перше, зазначимо, що успішна реалізація маркетингових стратегій інтеграційного розвитку в умовах цифрової трансформації вимагає створення сприятливого середовища та може включати наступні аспекти: *підвищення свідомості та обізнаності; визначення пріоритетних напрямків; підтримка внутрішнього співробітництва; використання аналітики та даних; клієнтська орієнтованість; використання цифрових маркетингових інструментів; партнерства та інтеграція з іншими фінансовими технологіями; моніторинг конкурентного середовища; запровадження програми оновлення технологічної інфраструктури; вдосконалення цифрової культури; створення більш гнучких структур та процесів; вдосконалення кібербезпеки; активний моніторинг регулятивного середовища.*

По-друге, для побудови маркетингової стратегії інтеграційного розвитку застосуємо такий інструмент, як SWOT-аналіз. Використання SWOT-аналізу допоможе нам ідентифікувати ключові фактори, які впливають на покращення готовності українських банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат і надасть основу для визначення стратегічних напрямків дій. Для цього визначимо: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та

потенційні загрози (Threats) банків України, які пов'язані з покращенням готовності українських банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат.

За результатами отриманих даних сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 3-4).

Таблиця 3

Матриця SWOT – аналізу банків України (складові: Сильні сторони – S; Слабкі сторони - W)

Сильні сторони - S	Ранг	Бал	Усього	Слабкі сторони - W	Ранг	Бал	Усього
Технологічна інфраструктура	0,2	9	0,18	Недостатня інвестиційна готовність	0,15	6	0,9
Доступ до даних	0,15	8	1,2	Відсутність цифрової культури	0,1	5	0,5
Талановитий та досвідчений персонал	0,25	10	2,5	Бюрократія та повільність прийняття рішень	0,2	8	1,6
Гнучкість та швидкість реагування	0,1	7	0,7	Низька цифрова грамотність	0,1	5	0,5
Розуміння ризиків і регулятивного середовища	0,2	9	1,8	Кібербезпека	0,25	7	1,75
Підтримка від держави та регуляторів	0,1	7	0,7	Регуляторні обмеження та вимоги	0,2	9	1,8
Усього:	1	-	$7,08/6=1,18$	Усього	1	-	$7,05/6=1,17$

Джерело: власна розробка автора

Відносну силу С складових SWOT – аналізу банків України визначимо наступним чином:

$$C_s = 1,18 / (1,18+1,17+1,1+1,25) = 1,18 / 4,7 = 0,25$$

$$C_w = 1,17 / (1,18+1,17+1,1+1,25) = 1,17 / 4,7 = 0,24$$

$$C_o = 1,1 / (1,18+1,17+1,1+1,25) = 1,1 / 4,7 = 0,23$$

$$C_t = 1,25 / (1,18+1,17+1,1+1,25) = 1,25 / 4,7 = 0,26$$

Таблиця 4

**Матриця SWOT – аналізу банків України (складові: Можливості -О;
Загрози - Т)**

Можливості -О	Ранг	Бал	Усього	Загрози - Т	Ранг	Бал	Усього
Автоматизація операцій	0,15	6	0,9	Недостатня інтеграція технологій	0,2	8	1,6
Впровадження облікових систем на основі блокчейн	0,25	8	2	Зміна клієнтських очікувань	0,15	7	1,05
Розширення цифрових каналів обслуговування	0,15	6	0,9	Недостатня лояльність клієнтів	0,1	6	0,6
Використання штучного інтелекту та аналітики даних	0,2	7	1,4	Недостатність ресурсів і фінансування	0,2	8	1,6
Співпраця з FinTech-компаніями	0,15	6	0,9	Конкуренція з боку FinTech-компаній	0,15	7	1,05
Зміна культури організації	0,1	5	0,5	Нестабільність економічного середовища	0,2	8	1,6
Усього:	1	-	6,6/6=1,1	Усього			7,5/6=1,25

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до отриманих результатів, максимальне значення сили визначається в параметрах «Сильні сторони - S» та «Загрози - Т». Силу можна вважати як вірогідність здійснення цих подій.

Для співставлення сильних сторін банків України загрозам сформуємо перехресну матрицю SWOT – аналізу (табл. 5).

Перехресна матриця SWOT – аналізу банків України

Співвідношення ознак	Можливості - О (O=0,23)	Загрози - Т (T=0,26)
Сильні сторони - S (S=0,25)	0,25*0,23=0,0575 Заходи SO	0,25*0,26=0,065 Заходи ST
Слабкі сторони - W (W=0,24)	0,24*0,23=0,0552 Заходи WO	0,24*0,26=0,0624 Заходи WT

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до даних, представлених табл. 5, оберемо найкращу маркетингову стратегію інтеграційного розвитку в умовах цифрової трансформації для банків України (рис. 6).

Сили (Strengths)	Слабкість (Weaknesses)	
Використання аналітики та даних; визначення пріоритетних напрямків	Використання цифрових маркетингових інструментів; партнерства та інтеграція з іншими фінансовими технологіями	Можливості (Opportunities)
Підвищення свідомості та обізнаності; підтримка внутрішнього співробітництва; клієнтська орієнтованість; моніторинг конкурентного середовища	Запровадження програми оновлення технологічної інфраструктури; вдосконалення цифрової культури; створення більш гнучких структур та процесів; вдосконалення кібербезпеки; активний моніторинг регулятивного середовища	Загрози (Threats)

Рис. 6. Маркетингові стратегії інтеграційного розвитку в умовах цифрової трансформації для банків України

Джерело: власна розробка автора

Отже, відповідно до даних рис. 6, при перетинанні ознак «Сили-Загрози» (Strengths-Threats) для зменшення впливу загроз банкам України рекомендуємо застосовувати наступні маркетингові стратегії інтеграційного розвитку в умовах цифрової трансформації:

– *підвищення свідомості та обізнаності* – проведення інформаційних кампаній та освітніх заходів з метою покращення сприйняття банками загроз та ознайомлення їхніх клієнтів з послугами та

заходами безпеки (організація вебінарів та семінарів для співробітників банків з актуальних проблем кібербезпеки; розробка підручників або електронних матеріалів, створення інформаційних ресурсів на офіційних веб-сайтах банків (статті, новини, інфографіка), організація консультаційного центру або гарячої лінії);

– *підтримка внутрішнього співробітництва* – зміцнення комунікацій та співпраці між різними відділами та командами банків для можливості більш швидкого реагування на зміни у загрозах та мінімізації їх впливу (організація регулярних зустрічей та нарад з представниками різних відділів банків для обговорення поточних питань щодо кібербезпеки, виявлення загроз та обміну досвідом у протидії кібершахрайству (внутрішніх зловмисних дій або недбалості персоналу); створення спільних команд або експертних груп, які займатимуться аналізом та оцінкою ризиків в цифровому середовищі, виробленням рекомендацій щодо заходів з кібербезпеки; впровадження спільних систем управління, інформаційних систем та платформ для обміну даними та інформацією між відділами (системи управління проектами, системи обліку та аналізу даних, засоби комунікації: електронна пошта, чат-програми, відеоконференції, внутрішні соціальні мережі, внутрішній портал або інтранет);

– *клієнтська орієнтованість* – постійне покращення якості обслуговування та пропозицій банків з врахуванням змін у вимогах та очікуваннях клієнтів (розвиток цифрових каналів обслуговування – мобільні застосунки, онлайн-банкінг, соціальні мережі та інші технологічні платформи (месенджери та чат-боти, голосовий асистент, Інтернет речей (IoT), VR та AR, NFC технології));

– *моніторинг конкурентного середовища* – систематичний аналіз та моніторинг діяльності конкурентів, їхніх стратегій та інновацій (збір та аналіз публічних даних; спостереження за активностями конкурентів у

соціальних мережах; моніторинг цінових змін та акцій; вивчення інновацій та нових продуктів; аналіз рекламних та маркетингових кампаній).

Використання зазначених стратегій банками України сприятиме покращенню їх конкурентоспроможності; розробці заходів щодо залучення та утримання клієнтів; забезпеченню ефективного використання цифрових технологій; зниженню загальних витрат, пов'язаних з їх функціонуванням, що включає операційні процеси, управління ресурсами, інфраструктуру, технології тощо.

При перетинанні ознак «Слабкість-Загрози» (Weaknesses-Threats) для нейтралізації загроз вітчизняним банкам рекомендуємо застосовувати такі маркетингові стратегії інтеграційного розвитку в умовах цифрової трансформації, як:

– *запровадження програми оновлення технологічної інфраструктури* – ефективне використання цифрових рішень, покращення операційних витрат шляхом забезпечення кращої інтеграції технологій, ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності (інтеграція систем; використання API; оптимізація процесів; зокрема впровадження CRM, ERP та електронного документообігу; використання хмарних технологій; автоматизація операцій; моніторинг та аналіз витрат);

– *вдосконалення цифрової культури* – впровадження програм, спрямованих на підвищення цифрової грамотності та свідомості серед персоналу банків (навчання та тренінги; внутрішні комунікації та інформаційні ресурси; менторство та підтримка; інтерактивні інструменти та платформи; внутрішні проекти та ініціативи);

– *створення більш гнучких структур та процесів* – впровадження більш гнучких та адаптивних моделей роботи з метою збільшення ефективності та швидкості реагування на зміни в економічному та регуляторному середовищі, а саме: гнучкість робочого часу та місця;

розподіл ролей та відповідальності; прискорений процес прийняття рішень; культура експериментування;

– покращення кібербезпеки – забезпечення захисту конфіденційності, цілісності та доступності даних клієнтів, запобігання кіберзагрозам, виявлення та реагування на потенційні загрози (вдосконалення інфраструктури кібербезпеки; кібербезпекові політики та процедури; моніторинг та виявлення вторгнень; контроль доступу та ідентифікація; контингентний план та відновлення після інцидентів);

– активний моніторинг регулятивного середовища – передбачає систематичний аналіз та спостереження за змінами в правових та регуляторних вимогах, що стосуються банківської та цифрової сфери з метою забезпечення дотримання законодавства, регуляторних норм, усвідомлення потенційних ризиків впровадження цифрових технологій у діяльність банків та вживання відповідних заходів для їх запобігання або зменшення.

Пропоновані стратегії орієнтовані на забезпечення можливостей впровадження банками України інноваційних підходів та створення конкурентних переваг на ринку, а саме: зміцнення позицій, покращення готовності до швидкого впровадження цифрових технологій, створення умов ефективного використання наявних ресурсів для підвищення якості обслуговування клієнтів та досягнення успіху в цифровій економіці.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Обґрунтовано вплив цифрових технологій на розвиток діяльності банків України, з чого зроблено висновок, що:

– банківські установи виявляють значний інтерес до розвитку цифрових послуг та планують розширювати свої можливості у цифровому просторі з метою підтримки своєї конкурентоспроможності. Це вимагає розробки відповідних механізмів наближення банківського обслуговування до потреб клієнтів, підвищення рівня доступності фінансових послуг та

забезпечення високої функціональності та ефективності обслуговування через мережу Інтернет;

– для вітчизняних банків освоєння віртуального простору надає багато переваг, насамперед за рахунок економії трансакційних витрат. Адже впровадження технологій онлайн-обслуговування направлено на забезпечення прискорення процесів обробки інформації, залучення нових клієнтів та освоєння нових ринків без відкриття додаткових офісів продажу;

– побудовано економетричну модель в програмному пакеті Statistica 10.0 для оцінки ефективності віддаленого банківського обслуговування. Відповідно до даних отриманого рівняння регресії зазначено, що розвиток системи інтернет-банкінгу не має статистично значущого впливу на зменшення трансакційних витрат банків України. З чого зроблено висновок, що не всі банківські установи готові до цифрової трансформації та переходу на дистанційне обслуговування.

2. Розроблено рекомендації до застосування маркетингових стратегій інтеграційного розвитку вітчизняних банків в умовах цифрової трансформації, а саме:

– за допомогою SWOT-аналізу ідентифіковано ключові фактори, які впливають на покращення готовності українських банків до цифрової трансформації у сфері операційних витрат. Доведено, що максимальне значення сили визначається в параметрах «Сильні сторони - S» та «Загрози - T»;

– при перетинанні ознак «Сили-Загрози» (Strengths-Threats) банкам рекомендовано застосовувати наступні стратегії: *підвищення свідомості та обізнаності; підтримка внутрішнього співробітництва; клієнтська орієнтованість; моніторинг конкурентного середовища*. При перетинанні ознак «Слабкість-Загрози» (Weaknesses-Threats) – *запровадження програми оновлення технологічної інфраструктури; вдосконалення цифрової*

культури; створення більш гнучких структур та процесів; вдосконалення кібербезпеки; активний моніторинг регулятивного середовища.

З чого зроблено висновок, що маркетингова стратегія інтеграційного розвитку банку в умовах цифрової трансформації – це специфічна галузева стратегія, яка спрямована на адаптацію банків України до викликів цифрової економіки. Вона фокусується на впровадженні технологічних інновацій, оптимізації процесів, покращенні кібербезпеки, підвищенні ефективності через цифрові рішення та створенні сприятливих умов для успішної діяльності в динамічному цифровому середовищі.

Перспективами подальшого розвитку цього напрямку досліджень є розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо розуміння цифрової трансформації банківського сектору України та сприяння розвитку банківських установ у цифровому середовищі.

Література

1. Filotto U., Caratelli M., Fornezza F. Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*. 2021. Issue 3. Vol. 39. P. 366-375. doi: <https://doi:10.1016/j.emj.2020.08.004>.
2. Sharma J. Digital transformation in banking industry. *Reference Module in Social Sciences*. 2023. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00105-7>.
3. Rodrigues L. F., Oliveira A., Rodrigues H. Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 88. P. 1375-1388. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>.
4. Rodrigues A. R. D., Ferreira F. A. F., Teixeira F. J. C. S. N., Zopounidis C. Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research*

- in International Business and Finance*. 2022. Vol. 60. 101616. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101616>.
5. Khan I. U. How does culture influence digital banking? A comparative study based on the unified model. *Technology in Society*. 2022. Vol. 68. 101822. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101822>.
 6. Barroso M., Laborda J. Digital transformation and the emergence of the Fintech sector: Systematic literature review. *Digital Business*. 2022. Issue 2. Vol. 2. 100028. doi: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100028>.
 7. Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M. Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Issue 3. Vol. 7. 204. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>.
 8. Xie X., Wang S. Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*. 2023. Issue 1. Vol. 3. P. 35-45. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>.
 9. The Rise of the Digital Bank. McKinsey & Company. 2014, July 1. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank> (Last accessed: 12.07.2023).
 10. Champ B. 8 eBanking Marketing Strategies to Boost Your Online Bank. Market Research Company Blog. 2022. URL: <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/ebanking-marketing-strategies-to-boost-your-online-bank/> (дата звернення: 12.07.2023).
 11. Varadarajan R., Welden R. B., Arunachalam S., Haenlein M., Gupta S. Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. *International Journal of Research in*

- Marketing*. 2022. Issue 2. Vol. 39. P. 482-501. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.002>.
12. Megargel A., Shankararaman V., Reddy S. K. Chapter 13 - Real-Time Inbound Marketing: A Use Case for Digital Banking. *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*. 2018. Vol. 1. P. 311-328. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-810441-5.00013-0>.
13. Kuzior A., Vasylieva T., Kuzmenko O., Koibichuk V., Brożek P. Global Digital Convergence: Impact of Cybersecurity, Business Transparency, Economic Transformation, and AML Efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Issue 4. Vol. 8. P. 195. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc8040195>.
14. How to Kick-Start Digital Transformation in Banking. ELEKS. 2021, July 7. URL: <https://eleks.com/blog/digital-transformation-in-banking/> (дата звернення: 12.07.2023).
15. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Національний банк України. 2020, липень 16. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/development-strategy/fintech2025> (дата звернення: 14.05.2023)
16. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Проєкт USAID «Трансформація фінансового сектору». DAI Global LLC. 2021. 83 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf (дата звернення: 14.05.2023)
17. За останні три роки рівень фінансової грамотності українців поліпшився – результати дослідження. Національний банк України. 2021, листопад 26. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-ostanni-tri-roki-riven-finansovoyi-gramotnist-ukrayintsiv--polipshivsvya--rezultati-doslidjennya> (дата звернення: 14.05.2023).
18. Ковтун Т. Що вступ до ОЕСР дасть українському бізнесу. Економічна правда. 2022, грудень 26. URL:

- <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695440/> (дата звернення: 14.05.2023).
19. Економічна стратегія України 2030. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 14.05.2023).
20. Опитування українських банків та фінтехкомпаній – 2019. Проєкт USAID «Трансформація фінансового сектору». EY. Building a Better Working World. 2019. 52 с. URL: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/12/FinTech-Survey-Report_UKR_12-12-2019.pdf (дата звернення: 14.05.2023).
21. Що таке Інтернет-банкінг? Дія.Бізнес. 2020, лютий 26. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/finansovij-menedzment/so-take-internet-banking> (дата звернення: 14.05.2023).
22. Digital Bank Development in Messengers. 42FLOWS.TECH. 2021. URL: <https://www.42flows.tech/ua/blog/digital-bank-in-messengers/> (дата звернення: 14.05.2023).
23. Understand People Inspire Growth. KANTAR. URL: <https://www.kantar.com> (Last accessed: 14.05.2023).
24. Національний банк пропонує запровадити мораторій на скорочення мережі відділень державних банків під час війни. Національний банк України. 2023, лютий 21. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-proponuye-zaprovaditi-moratoriy-na-skorochennya-mereji-viddilen-derjavnih-bankiv-pid-chas-viyuni> (дата звернення: 14.05.2023).
25. Кількість структурних підрозділів банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 14.05.2023).
26. Огієнков В.І., Боярко І.М. Розвиток Інтернет-банкінгу в контексті формування конкурентних переваг банків. *Фінансовий простір*. 2013.

№ 4. С. 44-52. URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1304/13oviriv.pdf>
(дата звернення: 14.05.2023).

27. Столярова А. Новые тенденции банковского маркетинга. Sostav.ua. 2018, вересень 27. URL: <http://sostav.ua/publication/novye-tendentsii-bankovskogomarketinga79776.html> (дата звернення: 14.05.2023).

28. Основні показники діяльності банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 14.05.2023).

References

1. Filotto, U., Caratelli, M., & Fornezza, F. (2021). Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*, 39(3), 366-375. <https://doi:10.1016/j.emj.2020.08.004>.
2. Sharma, J. (2023). Digital transformation in banking industry. *Reference Module in Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00105-7>.
3. Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance*, 88, 1375-1388. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>.
4. Rodrigues, A. R. D., Ferreira, F. A. F., Teixeira, F. J. C. S. N., & Zopounidis, C. (2022). Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, 60, 101616. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101616>.
5. Khan, I. U. (2022). How does culture influence digital banking? A comparative study based on the unified model. *Technology in Society*, 68, 101822. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101822>.

6. Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the Fintech sector: Systematic literature review. *Digital Business*, 2(2), 100028. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100028>.
7. Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>.
8. Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, 3(1), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002>.
9. "The rise of the digital bank". (2014). McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>.
10. Champ, B. (2022). 8 eBanking Marketing Strategies to Boost Your Online Bank. Market Research Company Blog. Retrieved from: <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/ebanking-marketing-strategies-to-boost-your-online-bank/>.
11. Varadarajan, R., Welden, R. B., Arunachalam, S., Haenlein, M., & Gupta, S. (2022). Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 482-501. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.002>.
12. Megargel, A., Shankararaman, V., & Reddy, S. K. (2018). Chapter 13 - Real-Time Inbound Marketing: A Use Case for Digital Banking. *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*, 1, 311-328. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-810441-5.00013-0>.
13. Kuzior, A., Vasylieva, T., Kuzmenko, O., Koibichuk, V., & Brożek, P. (2022). Global Digital Convergence: Impact of Cybersecurity, Business

- Transparency, Economic Transformation, and AML Efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 195.
<https://doi.org/10.3390/joitmc8040195>.
14. How to Kick-Start Digital Transformation in Banking. (2021, July 7). ELEKS. Retrieved from: <https://eleks.com/blog/digital-transformation-in-banking/>.
 15. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini (2020, lypen 16). [Fintech Development Strategy for Ukraine]. *Natsionalnyi bank Ukrainy. – The National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> [in Ukrainian].
 16. Finansova hramotnist, finansova inkluziia ta finansovyi dobrobut v Ukraini u 2021. Proiekt USAID «Transformatsiia finansovoho sektoru». (2021). [Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021. USAID Project “Transformation of the Financial Sector”]. *DAI Global LLC*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf [in Ukrainian].
 17. Za ostanni try roky riven finansovoi hramotnosti ukraintsiv polipshyvsia – rezultaty doslidzhennia (2021, lystopad 26). [The financial literacy of Ukrainians has improved over the past three years – study results]. *Natsionalnyi bank Ukrainy. – The National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-ostanni-tri-roki-riven-finansovoyi-gramotnist-ukrayintsiv--polipshivsya--rezultati-doslidjennya> [in Ukrainian].
 18. Kovtun, T. (2022, hruden 26). Shcho vstup do OESR dast ukrainskomu biznesu. [What will membership in the OECD bring to Ukrainian business]. *Ekonomichna pravda. – Economic Truth*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695440/> [in Ukrainian].
 19. Ekonomichna stratehiia Ukrainy 2030. [Ukraine Economic Strategy 2030]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho. – Ukrainian Institute for the Future*.

- Retrieved from: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
20. Opytuvannia ukrainskykh bankiv ta fintekhhkompanii – 2019. Proiekt USAID «Transformatsiia finansovoho sektoru». (2019). [Survey of Ukrainian Banks and FinTech Companies – 2019. USAID Project “Transformation of the Financial Sector”]. *EY. Building a Better Working World*. Retrieved from: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/12/FinTech-Survey-Report_UKR_12-12-2019.pdf [in Ukrainian].
21. Shcho take Internet-bankinh? (2020, liutyi 26). [What is Internet banking?]. *Diia.Biznes. – Action.Business*. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/handbook/finansovij-menedzment/so-take-internet-banking> [in Ukrainian].
22. Digital Bank Development in Messengers. (2021). 42FLOWS.TECH. Retrieved from: <https://www.42flows.tech/ua/blog/digital-bank-in-messengers/>.
23. Understand People Inspire Growth. KANTAR. Retrieved from: <https://www.kantar.com>.
24. Natsionalnyi bank proponuie zaprovadyty moratorii na skorochennia merezhi viddilen derzhavnykh bankiv pid chas viiny. (2023, liutyi 21). [The National Bank proposes to introduce a moratorium on reducing the network of branches of state banks during times of war]. Natsionalnyi bank Ukrainy. – *The National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-proponuye-zaprovaditi-moratoriy-na-skorochennya-mereji-viddilen-derjavnih-bankiv-pid-chas-viyni> [in Ukrainian].
25. Kil`kist` strukturny`x pidrozdiliv bankiv. [Number of Structural Branches of Banks]. Natsionalnyi bank Ukrainy. – *The National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].

26. Ohienkov, V.I., Boiarko, I.M. (2013). Rozvytok Internet-bankinhu v konteksti formuvannia konkurentnykh perevah bankiv. [Development of Internet Banking in the Context of Forming Competitive Advantages for Banks]. *Finansovyi prostir. – Financial Space*, 4, 44-52. Retrieved from: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1304/13oviriv.pdf> [in Ukrainian].
27. Stoliarova, A. Novi tendentsii bankivskoho marketynhu. (2018, veresen 27). [New Trends in Bank Marketing]. *Sostav.ua*. Retrieved from: <http://sostav.ua/publication/novye-tendentsii-bankovskogomarketinga79776.html> [in Ukrainian].
28. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv. [Main indicators of banks' activity]. *Natsionalnyi bank Ukrainy. – The National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> [in Ukrainian].

ДОДАТОК

Таблиця

Окремі дані фінансової звітності банків України за 2009-2022 роки

Роки \ Показник	Адміністративні та інші операційні витрати банків	Комісійні доходи банків	Фінансовий результат банків» (чистий прибуток/збиток банку)	Кошти клієнтів банків	Активи банків
2009	-27 456 356	12 202 909	-20 943 905	350 284 313	889 958 533
2010	-39 122 960	15 353 687	-13 026 584	439 446 227	942 083 994
2011	-50 354 701	18 468 658	-7 707 548	524 908 874	1 054 272 287
2012	-50 018 929	20 048 483	4 898 805	597 631 264	1 127 179 379
2013	-52 419 390	51 460 723	1 436 304	702 914 233	1 277 508 651
2014	-57 541 799	26 038 755	-52 475 706	718 205 962	1 316 717 870
2015	-46 484 668	25 433 797	-77 935 179	760 295 392	1 252 570 443
2016	-12 228 917	6 764 222	-7 739 910	806 252 158	1 319 493 375
2017	-12 362 941	8 722 874	496 775	869 009 070	1 279 243 821
2018	72 505 380	50 975 910	17 079 998	963 044 776	1 934 709 572
2019	5 038 767	4 628 838	5 419 368	965 341 024	1 937 016 979
2020	6 031 408	5 438 073	6 591 590	1 151 007 934	2 033 103 232
2021	6 451 256	6 012 788	4 049 501	1 373 028 495	2 206 650 191
2022	7 718 473	7 940 765	7 144 708	1 520 682 410	2 343 615 120

Джерело: складено за даними [28]