

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

©2023 АНДРЮЩЕНКО І. С., СКИДАН В. Л.

УДК 336.71
JEL: G21; L86

Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України

Метою статті є оцінка ключових аспектів цифрової трансформації в економіці, з особливим акцентом на банківський сектор України. Зроблено спробу розглянути цифрову трансформацію як комплексне явище, що включає не лише впровадження новітніх технологій, а й стратегічні зміни в організаційних структурах банків. У результаті дослідження виявлено зміни в традиційних бізнес-екосистемах, що привели до створення нових цифрових бізнес-екосистем, які впливають на стратегічні рішення банків. Ідентифіковано основні бар'єри, що перешкоджають впровадженню цифрових ініціатив у банківському секторі України, та систематизовано найкращі практики, які можна застосовувати для успішного впровадження цифрової трансформації. Визначено, що в контексті цифрової трансформації однією з ключових перешкод є опір змін з боку персоналу та керівництва, часто зумовлений страхом перед невідомістю та занепокоєнням щодо збереження робочих місць. Визначено, що цифрова трансформація вимагає від банківських установ ефективного менеджменту, нового ставлення до співпрацівників, підвищення інноваційності та згуртованості, більшої співпраці та готовності до постійних змін, що вимагає опанування нових цифрових компетентностей не лише керівництвом, а й усіма працівниками. Також проаналізовано наукові приклади у сфері цифрової трансформації та визначено основні фактори, які мають значний вплив на успіх цифрової трансформації: цифрова стратегія та управлінські навички керівництва, відповідні цифрові компетентності співпрацівників, доступ до сучасної бізнес-інформації, гнучкість управління, цифрова організаційна культура, інвестиції в штучний інтелект, аналіз великих баз даних, блокчейн, достатня цифрова зрілість банків для здійснення цифрових змін. Зроблено висновок, що цифрова трансформація передбачає управління змінами, використання нових методів, заохочення інновацій і впровадження нових бізнес-моделей, включно з оцифруванням активів і значно ширшим використанням технологій для підвищення продуктивності роботи співпрацівників, задоволення запитів і вимог клієнтів, постачальників, партнерів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, цифрова трансформація стала культурним викликом, з яким банківська система зіткнулася вже сьогодні.

Ключові слова: цифрова трансформація, банківський сектор, бізнес-екосистема, штучний інтелект, стратегічні зміни, управління змінами.
Табл.: 1. **Бібл.:** 12.

Андрющенко Ірина Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: andryshchenkoira@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-6782>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/H-6446-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57214068796>

Скидан Владислав Леонідович – магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: vskidan2@ukr.net

UDC 336.71
JEL: G21; L86

Andriushchenko I. S., Skydan V. L. Digital Transformation of the Banking Sector in Ukraine

The aim of the article is to assess the key aspects of digital transformation in the economy, with a special emphasis on the banking sector of Ukraine. An attempt is made to consider digital transformation as a complex phenomenon that includes not only the introduction of the latest technologies, but also strategic changes in the organizational structures of banks. As a result of the study, changes in traditional business ecosystems have been identified, which have led to the creation of new digital business ecosystems that affect the strategic decisions of banks. The main barriers hindering the implementation of digital initiatives in the banking sector of Ukraine are identified and the best practices that can be applied for the successful implementation of digital transformation are systematized. It is determined that in the context of digital transformation, one of the key obstacles is resistance to change on the part of staff and management, often due to fear of the unknown and concern about preserving jobs. It is determined that digital transformation requires of banking institutions effective management, a new attitude towards employees, increased innovation and flexibility, greater cooperation and readiness for constant change, which in turn requires the mastery of new digital competencies not only by management, but also by all employees. Scientific examples in the field of digital transformation are also analyzed and the main factors that have a significant impact on the success of digital transformation are identified: digital strategy and management skills, relevant digital competencies of employees, access to modern business information, management flexibility, digital organizational culture, investments in artificial intelligence, analysis of large databases, blockchain, sufficient digital maturity of banks to implement digital changes. It is concluded that digital transformation involves change management, the use of new methods, the encouragement of innovation and the introduction of new business models, including the digitization of assets and the much greater use of technology to increase employee productivity, meeting the demands and requirements of customers, suppliers, partners and other stakeholders. Thus, digital transformation has become a cultural challenge that the banking system is already facing.

Keywords: digital transformation, banking sector, business ecosystems, artificial intelligence, strategic changes, change management.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 12.

Andriushchenko Iryna S. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, State Biotechnological University (44 Alchevskyykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: andryshchenkoira@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-6782>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/H-6446-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57214068796>

Skydan Vladyslav L. – Master, Department of Finance, Banking and Insurance, State Biotechnological University (44 Alchevskyykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: vskidan2@ukr.net

Цифрова трансформація останніми роками набула вирішального значення у всіх сферах економіки, особливо у банківському секторі. Вона не просто включає впровадження новітніх технологій, але й охоплює комплексні стратегічні зміни в організаційних структурах. Банківський сектор України, як і в інших країнах, зазнає значних змін через процес цифровізації. Основною проблемою є те, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій приводить до фундаментальних змін у традиційних бізнес-екосистемах, що зумовлює створення нових «цифрових бізнес-екосистем». Ці зміни впливають на стратегічні рішення організацій і змінюють, як внутрішнє, так і зовнішнє середовище бізнесу. Масштаб і частота цих змін ставлять перед організаціями нові виклики, роблячи концепцію змін важливішою та вимагаючи адаптації й інновацій. Проблема полягає в тому, що багато організацій, включно з банківським сектором, мають адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Це вимагає переосмислення та реформатування традиційних підходів до управління, маркетингу, взаємодії з клієнтами та використання цифрових технологій. Конкретно в банківській сфері ця трансформація вимагає інтеграції цифрових технологій у всіх аспектах діяльності – від управління ризиками до надання клієнтських послуг [1].

Проблемні питання теорії та практики цифрової трансформації підприємств і суспільства, особливо фінансового сектора, є предметом пильної уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, E. Türkmen та A. Soyer підкреслюють важливість стратегічного підходу до дизайну бізнес-екосистем у контексті електронного бізнесу [1]. T. Hess зі співавторами аналізують різні стратегії цифрової трансформації, наголошуючи на необхідності їх адаптації в організаціях [2]. A.-M. Stjepić, L. Ivančić, D. S. Vugec досліджують управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації [3]. Емпіричні дослідження Deutsche Bundesbank (2009, 2018) показують зростання цифрових способів оплати в Німеччині [4; 5], а F. Diener, M. Šraček досліджують роль цифровізації у звітності німецьких банків [11]. C. F. Breidbach, B. W. Keating, C. Lim розглядають напрямки досліджень у сфері FinTech [6]. I. Krasonikolakis, M. Tsarboropoulos, T.-Y. Eng обговорюють переваги і недоліки традиційних банків у світлі цифрової трансформації [7], а T. Niemand та ін. вивчають взаємозв'язок між підприємницькою орієнтацією та стратегічним баченням щодо цифровізації у фінансовій індустрії [8]. Crunchbase надає інформацію про компанію N26 як приклад новаторства у фінансовій сфері [9], а Insider Intelligence дає огляд сучасних тенденцій та інновацій у фінансових послугах [10].

Незважаючи на наявність численних досліджень і публікацій, що стосуються цифрової трансформації банківського сектора, дана тема не втрачає

своєї актуальності, особливо в контексті вивчення сучасних проблем і викликів, пов'язаних з процесом трансформації банківського сектора України. Одним із центральних викликів є забезпечення кібербезпеки банківського сектора в умовах цифрової трансформації. Зростає використання інформаційних технологій і збільшення кількості онлайн-транзакцій створюють нові загрози для захисту конфіденційної інформації клієнтів, фінансових активів тощо.

Метою статті є оцінка ключових аспектів цифрової трансформації в економіці, з особливим акцентом на банківському секторі України. Зроблено спробу розглянути цифрову трансформацію як комплексне явище, що включає не лише впровадження нових технологій, а й стратегічні зміни в організаційних структурах банків.

При написанні статті використовувалися такі методики проведення дослідження: наукових фактів, порівняння, аналізу, синтезу та дедукції.

Стрімкий розвиток технологій, а також велика кількість різноманітних змін на сучасному глобальному ринку привели до інтенсифікації нового спільного процесу адаптації. Цифрова трансформація та впровадження новітніх технологій викликають усе більше запитань щодо змін, яких потребують традиційні компанії. Даний підхід передбачає створення нових, інноваційних бізнес-моделей та нових штучних систем за допомогою цифрових технологій [3]. Сьогодні складні трансформації зачіпають багато аспектів діяльності, зокрема стратегічний напрямок, конкурентоспроможність, бізнес-модель, процес прийняття рішень, інновації, підприємництво, продуктивність і підлаштування до потреб клієнтів.

За умов подальшого безперервного розвитку та дедалі більшої цифровізації способу життя і змін у поведінці споживачів світ стає більш поінформованим, прозорим та ефективним, з'являються нові ринки збуту товарів та послуг, які характеризуються постійними технологічними перетвореннями та змінами у свідомості споживачів. [5]. Як наслідок, традиційні бізнес-моделі в різних галузях конкурують не лише одна з одною, але й із новими моделями, які не належать до їхніх галузей. Щоб відповідати цим ринковим змінам, підприємствам доводиться пристосовуватися, переглядаючи та реформуючи свою традиційну базу. Кожного дня цифрових змін зазнають не тільки фінансові посередники, а й промислові компанії, навчальні заклади, ритейл тощо.

Одним із основних драйверів розвитку цифрової економіки є фінансовий сектор. Він займає другу позицію після телекомунікаційного. Ключовим процесом, що лежить в його основі, є цифрова трансформація систем фінансових послуг за допомогою фінансових технологій (FinTech) – це революційні новації, впроваджені новими гравцями на ринку, які ставлять під сумнів позиції великих фінансових установ. [6].

Зокрема, банки опинилися на передовій технологічній революції, що характеризується швидким розгортанням та інноваціями цифрових послуг, експоненціальним темпом змін та інноваційними проривами, які змінюють традиційну банківську практику [7].

Основна проблема в банківській сфері полягає в тому, що традиційні постачальники фінансових послуг ще не впровадили комплексну диджиталізацію [8]. Як наслідок, вони часто пропонують неповний спектр послуг і стикаються як зі стратегічними, так і з операційними бар'єрами в рамках цифрової трансформації. На противагу усталеним постачальникам послуг з'являються нові, інноваційні конкуренти, такі як OpenAI з новими концепціями, продуктами та послугами та, як наслідок, – нові перешкоди комунікації маркетингу, які підходять до клієнтів різними способами. У результаті багатоканальні бізнес-моделі завойовують значну частку ринку, як, наприклад, у випадку з роздрібним продуктом «monobank», який є частиною АТ «Універсал Банк» і виник у результаті співпраці з командою Fintech Band [9]. Нещодавні дослідження підтверджують зростаючий і перспективний вплив цих бізнес-моделей на фінансову індустрію [10]. Оскільки традиційні компанії повільно та неефективно адаптуються до сучасних мінливих ринків, існує високий ризик підриву, спричиненого новими технологіями та бізнес-моделями. Якщо такі зміни будуть пропущені такими системними фінансовими установами, як великі банки, то фінансові послуги і вся економічна система опиняться під загрозою. Багато наявних постачальників фінансових послуг вже визнали необхідність базових змін у своїй бізнес-моделі та почали переосмислювати, а точніше, реформувати свої підходи [11].

Ці аспекти ринкових технологічних змін порушують загальне питання про те, як нові підприємницькі підходи, управлінська поведінка та новітні технології впроваджуються в банківський сектор України, тим самим приводячи до змін банківського регулювання, що зумовило постановку двох дослідницьких матричних питань (RQ) (табл. 1):

- ✦ RQ1: Які основні бар'єри перешкоджають упровадженню диджиталізації в банківській сфері?
- ✦ RQ2: Які «найкращі практики» можна застосувати при впровадженні процесу диджиталізації?

Через складний процес адаптації банківського сектора до цифрової трансформації виявлення та аналіз перешкод, які заважають цифровій адаптації в контексті всеосяжної цифровізації, має велике інституційне значення.

У контексті цифрової трансформації однією з ключових перешкод є опір змінам з боку персоналу та керівництва, часто зумовлений страхом перед невідомістю та занепокоєнням щодо збереження ро-

бочих місць. Особливо це стосується банківського сектора, де глибоко вкоренилися традиційні способи ведення бізнесу. Крім того, брак інвестицій у новітні технології та навчання персоналу також стає перешкодою для ефективної цифрової адаптації.

Ще одним важливим аспектом є безпека та захист даних в умовах цифрової трансформації. Банківський сектор стикається з необхідністю забезпечення високого рівня безпеки транзакцій та захисту інформації про клієнтів, що вимагає значних ресурсів та спеціалізованих знань. Важливими факторами, що впливають на цифрову трансформацію банків, є правове регулювання та комплаєнс-вимоги. Вони вимагають постійного оновлення та адаптації систем, що може ускладнювати процес інтеграції нових технологій. Як наслідок, успішна цифрова трансформація банківського сектора вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в технології та навчання персоналу, а також розробку ефективних механізмів захисту даних і дотримання вимог законодавства. Керівництво має визнати ці виклики та активно працювати над їх подоланням, щоб забезпечити стабільний та ефективний перехід до цифрової епохи.

Використання алгоритмів систем штучного інтелекту (ШІ) в інвестиційних рішеннях та інших сферах діяльності має значний вплив на сучасне суспільство, пропонуючи підвищену ефективність бізнесу та продуктивність праці. Проте це також створює значні правові та етичні проблеми, особливо у сфері відповідальності за рішення, прийняті штучним інтелектом, прозорості та пояснення таких рішень, конфліктів інтересів, маніпулювання ринком і дотримання нормативно-правових норм. Коли алгоритм або ШІ ухвалює інвестиційне рішення, яке призводить до збитків або порушень законодавства, важливо визначити, хто несе за це відповідальність: розробник програмного забезпечення, компанія, яка використовує технологію, чи конкретно сам програмний алгоритм. Це питання дещо ускладнюється тим, що алгоритми можуть використовувати складні моделі, які можуть бути непрозорими навіть для їхніх розробників, що ускладнює забезпечення прозорості та зрозумілості прийнятих управлінських рішень. Крім того, законодавство часто відстає від технологічних інновацій, що створює труднощі в регулюванні та дотриманні норм використання ШІ. Внаслідок цього виникають складнощі в регулюванні та дотриманні норм використання ШІ. Використання персональних даних алгоритмами та штучним інтелектом ставить питання про конфіденційність особистого життя та контроль над власними даними. Автоматизація та використання ШІ може призвести до скорочення робочих місць, що порушує питання соціальної відповідальності компаній. Крім того, існує ризик, що алгоритми можуть відтворювати або навіть посилювати існуючі упередження та дискримінаційні практики.

Матрична модель цифровізації банківського сектора України

Фактори/бар'єри	Опис	Основні бар'єри (перешкоди), RQ1	Найкращі практики, RQ2
Регуляторна співпраця	Суворі правила та вимоги можуть заважати зусиллям у цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> Співпраця з регуляторними органами 	<ul style="list-style-type: none"> Інвестування в надійні системи управління відповідності. «Мікрорентген» за змінами в регуляціях
Системи наслідування	Застарілі системи можуть бути значущим бар'єром для цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> Поступова відмова від застарілих систем 	<ul style="list-style-type: none"> Інвестування в зусилля з модернізації. Рішення на основі хмарних технологій
Кібербезпека	Цифровізація може підвищити кіберзагрози	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження надійних протоколів кібербезпеки. Потрібне методичне навчання працівників найкращим практикам з кібербезпеки 	<ul style="list-style-type: none"> Регулярність оновлень заходів забезпечення безпеки
Довіра клієнтів	Клієнти можуть сумніватися в надійності цифрових банківських платформ	<ul style="list-style-type: none"> Інформування клієнтів про безпеку цифрових послуг. Надання підтримки клієнтам 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечити прозорість у роботі з даними
Витрати та інвестиції	Цифровізація часто вимагає значних інвестицій у технології та інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> Виділення бюджетних ресурсів для проєктів цифровізації 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз інвестиції на основі RQ2. Партнерство або співпраця для розподілу витрат
Кадрові навички	Співпрацівникам може бракувати необхідних умінь і навичок для цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення кваліфікацій працівників з цифровою експертизою 	<ul style="list-style-type: none"> Пропаганда культури постійного навчання. Співпраця із зовнішніми експертами чи консультантами
Заохочення клієнтів	Заохочення клієнтів використовувати цифрові банківські послуги може бути викликом для співпрацівників банківської установи	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз стимуляції прийняття цифрових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка зрозумілих, легких для використання інтерфейсів для користувачів банківських послуг
Інтероперабельність	Забезпечення безпроблемної роботи цифрових систем може бути складним завданням	<ul style="list-style-type: none"> Розробка API для забезпечення інтероперабельності 	<ul style="list-style-type: none"> Стандартизація формату даних і протоколи. Співпраця з партнерами
Конфіденційність даних	Важливою є робота з даними клієнтів з дотриманням правил конфіденційності	<ul style="list-style-type: none"> Розробка суворої політики конфіденційності даних 	<ul style="list-style-type: none"> Використовування новітнього шифрування та технологій захисту даних. Навчання працівників правилам конфіденційності
Управління змінами	Працівники та управлінці можуть опиратися змінам, пов'язаним із цифровізацією	<ul style="list-style-type: none"> Розробка стратегії управління змінами 	<ul style="list-style-type: none"> Донесення до співпрацівників інформації про переваги цифрової трансформації. Залучення працівників до процесу прийняття рішень

Джерело: авторська розробка.

У відповідь на ці виклики необхідно розробити правові та етичні рамки, які забезпечать адекватне регулювання використання ШІ, прозорість, справедливість і відповідальність. Це вимагає залучення різних зацікавлених сторін – від розробників техноло-

гій до провідних представників бізнесу, законодавців, щоб забезпечити всеосяжний збалансований підхід до вирішення цих складних питань.

Можна зазначити, що цифрова трансформація – це не тільки зміна технологій, а й зміна організаційної

стратегії, яка відображається в іншому способі мислення. Вона передбачає управління змінами, використання нових методів, заохочення інновацій і впровадження нових бізнес-моделей, включно з оцифровкою активів, і значно ширше використання технологій для підвищення продуктивності роботи співпрацівників, запитів і вимог клієнтів, постачальників, партнерів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, цифрова трансформація стала культурним викликом, з яким банківська система зіштовхнулася вже сьогодні.

Успіх упровадження цифрової трансформації значною мірою залежить від чіткої цифрової стратегії за повної підтримки керівництва. Важливо, щоб керівництво взяло на себе відповідальність за підготовку, моніторинг прогресу та вжиття трансформаційних дій, а не просто делегувало це директору з цифрових технологій (*Chief Information Officer – CIO*), як це часто трапляється на практиці. Серед іншого причина в тому, що директори та менеджери часто не мають достатніх цифрових навичок, щоб оцінити, які трансформаційні можливості пропонують їм певні технології та наскільки точно вони можуть їх використовувати в банківській сфері. За оцінками консалтингової компанії McKinsey, менше 20% керівників мають достатні цифрові можливості, а менше 5% організацій мають технологічні комітети, які можуть певною мірою компенсувати цей недолік [12]. Таким чином, кожен керівник бізнес-функції або бізнес-підрозділу повинен брати на себе відповідальність за рішення щодо цифровізації та трансформації компанії, за яку він відповідає, контролювати впровадження, усувати перешкоди, а не делегувати це підлеглим.

ВИСНОВКИ

Зміни в традиційних бізнес-екосистемах привели до створення нових, цифрових бізнес-екосистем, що впливають на стратегічні рішення в банківському секторі. Диджиталізація стала основною силою перетворень, і вона вимагає від банків створення інноваційних бізнес-моделей і впровадження цифрових технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Українські банки, подібно до інших банків у світі, зіштовхуються з проблемами та перешкодами, пов'язаними з цифровою трансформацією. У ході дослідження було ідентифіковано основні бар'єри, які перешкоджають впровадженню цифрових ініціатив у банківському секторі України, та систематизовано найкращі практики, які можна застосовувати для успішного впровадження цифрової трансформації.

Проаналізувавши наукові приклади у сфері цифрової трансформації, було визначено основні фактори, які мають значний вплив на успіх цифрової трансформації:

- ✦ цифрова стратегія та управлінські навички керівництва;

- ✦ відповідні цифрові компетентності співпрацівників;
- ✦ доступ до сучасної бізнес-інформації;
- ✦ гнучкість управління;
- ✦ цифрова організаційна культура;
- ✦ інвестиції в штучний інтелект, аналіз великих баз даних, блокчейн тощо;
- ✦ достатня цифрова зрілість банків для здійснення цифрових змін.

Цифрова трансформація вимагає від банків ефективного менеджменту, нового ставлення до співпрацівників, підвищення інноваційності та гнучкості, більшої співпраці та готовності до постійних змін, що вимагає опанування нових цифрових компетентностей не лише від керівництва, а й від усіх працівників. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Türkmen E., Soyer A. The Effects of Digital Transformation on Organizations. In: *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems: Advances in E-Business Research*. IGI Global : Hershey, PA, USA, 2020. P. 259–288.
2. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In: *Strategic Information Management*. 5th ed. Routledge, 2020. P. 151–173. DOI: 10.4324/9780429286797-7.
3. Stjepic A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16. Iss. 1. P. 41–74. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201612>
4. Zahlungsverhalten in Deutschland: Eine empirische Studie über die Auswahl und Verwendung von Zahlungsinstrumenten in der Bundesrepublik / Deutsche Bundesbank. 2009. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/599956/4d15527da87c104926f9ad8c5a53707a/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2009-data.pdf>
5. Zahlungsverhalten in Deutschland 2017: Vierte Stu die über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten / Deutsche Bundesbank. 2018. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/634056/8e22ddcd69de76ff40078b31119704db/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2017-data.pdf>
6. Breidbach C. F., Keating B. W., Lim C. Fintech: Research Directions to Explore the Digital Transformation of Financial Service Systems. *Journal of Service Theory and Practice*. 2020. Vol. 30. Iss. 1. P. 79–102. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0185>
7. Krasonikolakis I., Tsaropoulos M., Eng T.-Y. Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation. *Journal of General Management*. 2020. Vol. 46. Iss. 1. P. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070209378>
8. Niemand T., Rigtering J. P. C., Kallmüzer A. et al. Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vi-

- sion on digitalization. *European Management Journal*. 2021. Vol. 39. Iss. 3. P. 317–326.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
9. Новини і статті по темі "Monobank" / ITC.ua. URL: <https://itc.ua/ua/tag/monobank-ua/>
 10. Financial Services Industry Overview in 2023: Trends, Statistics & Analysis / InsiderIntelligence.com. 13.01.2023. URL: <https://www.insiderintelligence.com/insights/financial-services-industry>
 11. Diener F., Špaček M. The Role of "Digitalization" in German Sustainability Bank Reporting. *International Journal of Financial Studies*. 2020. Vol. 8. Iss. 1. Art. 16.
DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs8010016>
 12. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 3. С. 127–134.
DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18>
- REFERENCES**
- Breidbach, C. F., Keating, B. W., and Lim, C. "Fintech: Research Directions to Explore the Digital Transformation of Financial Service Systems". *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 30, no. 1 (2020): 79-102.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0185>
- Diener, F., and Spacek, M. "The Role of "Digitalization" in German Sustainability Bank Reporting". *International Journal of Financial Studies*, art. 16, vol. 8, no. 1 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs8010016>
- "Financial Services Industry Overview in 2023: Trends, Statistics & Analysis". *InsiderIntelligence.com*. January 13, 2023. <https://www.insiderintelligence.com/insights/financial-services-industry>
- Hess, T. et al. "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy". In *Strategic Information Management*, 151-173. Routledge, 2020.
DOI: 10.4324/9780429286797-7
- Krasonikolakis, I., Tsarbopoulos, M., and Eng, T.-Y. "Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation". *Journal of General Management*, vol. 46, no. 1 (2020): 60-69.
DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070209378>
- "Novyny i staty po temi "Monobank"" [News and Articles on "Monobank"]. *ITC.ua*. <https://itc.ua/ua/tag/monobank-ua/>
- Niemand, T. et al. "Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization". *European Management Journal*, vol. 39, no. 3 (2021): 317-326.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
- Shulzhyk, Yu. O., Hrytsko, R. Yu., and Pekanets, S. R. "Upravlinnia zminy v umovakh tsyfrovizatsii" [Management of Changes in the Conditions of Digitalization]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2022): 127-134.
DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18>
- Stjepic, A.-M., Ivancic, L., and Vugec, D. S. "Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles". *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 16, no. 1 (2020): 41-74.
DOI: <https://doi.org/10.7341/20201612>
- Turkmen, E., and Soyer, A. "The Effects of Digital Transformation on Organizations". In *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems: Advances in E-Business Research*, 259-288. Hershey, PA, USA: IGI Global, 2020.
- "Zahlungsverhalten in Deutschland 2017: Vierte Studie über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten". Deutsche Bundesbank. 2018. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/634056/8e22ddcd69de76ff40078b31119704db/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2017-data.pdf>
- "Zahlungsverhalten in Deutschland: Eine empirische Studie über die Auswahl und Verwendung von Zahlungsinstrumenten in der Bundesrepublik". Deutsche Bundesbank. 2009. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/599956/4d15527da87c104926f9ad8c5a53707a/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2009-data.pdf>