

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-8>
УДК 336.71:004.738.5

Нікіфоров Петро Опанасович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4860-0139>*

Мінічев Олександр Володимирович

*аспірант кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3936-8036>*

ВІД ФІЗИЧНИХ ВІДДІЛЕНЬ ДО АЛГОРИТМІВ: СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКІВ У ЦИФРОВОМУ СВІТІ

Стрімкий розвиток цифрових технологій формує нову модель банківської діяльності, орієнтовану не на фізичні відділення, а на платформенні рішення з використанням великих даних, штучного інтелекту та алгоритмів реального часу, а стратегічне позиціонування банків базується на втіленні цифрових інновацій та на інтеграції морального капіталу як банківського ресурсу. Кібербезпека, етичні дилеми щодо використання персональних даних клієнтів, загрози втрати клієнтоорієнтованості при повній алгоритмізації обслуговування – виклики цифровізації, а перехід до моделей “embedded banking”, інтеграція фінансових сервісів у життя клієнтів, застосування штучного інтелекту у комунікаціях, розвиток мультиканальних платформ адаптують банки до цифрових реалій. Майбутнє банківництва залежатиме від здатності банків створювати безшовний, зручний та морально орієнтований фінансовий простір, в якому стратегічне позиціонування банків буде базуватися на синтезі технологій, розуміння споживчих очікувань та інтеграції моральних засад у діяльність.

Ключові слова: стратегічне позиціонування, цифрова трансформація, банківський сектор, моральний капітал, персоналізація сервісів, цифрові платформи, штучний інтелект, кібербезпека, embedded banking, цифрова етика.

Petro Nikiforov

*D.Sc. in Economics, Professor of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Oleksandr Minichev

*Postgraduate Student of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

FROM PHYSICAL BRANCHES TO ALGORITHMS: STRATEGIC POSITIONING OF BANKS IN THE DIGITAL WORLD

The article is devoted to the analysis of transformational processes in the banking sector driven by the rapid development of digital technologies. The traditional branch-centered banking model is gradually being replaced by platform-based solutions that rely on artificial intelligence, big data, and real-time algorithms. This shift necessitates a fundamental rethinking of banks' strategic positioning, which increasingly depends on the implementation of technological innovations and the integration of moral capital as a strategic banking resource. It is established that the success of banks in the digital environment depends on their ability to harmoniously combine innovation with ethical responsibility. The personalization of financial services through artificial intelligence, the development of payment solutions, the construction of open ecosystems, and the establishment of partnerships with fintech companies have become defining trends. At the same time, challenges arise from cybersecurity risks, ethical dilemmas related to the use of clients' personal data, and the threat of losing customer-centricity in fully algorithmized service environments. The article highlights the role of moral capital in banking, where transparency of operations, ethical interactions, and accountability for client data security become critical factors of long-term competitiveness in an era of accelerated technological advancement. A new concept of strategic positioning is proposed—one that is rooted not only in technological modernization, but also in the implementation of digital morality principles. Among the main directions for banks' adaptation to new realities are the shift toward embedded banking models, integration of financial services into customers' daily lives, utilization of artificial intelligence for personalized communication, development of omnichannel platforms, and enhancement of organizational flexibility. The future of banking will depend on the ability to create a seamless, user-friendly, and morally oriented financial environment, where strategic positioning combines technological leadership, deep understanding of consumer expectations, and the consistent integration of ethical foundations into banking practice.

Keywords: strategic positioning, digital transformation, banking sector, moral capital, service personalization, digital platforms, artificial intelligence, cybersecurity, embedded banking, digital ethics.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація економіки істотно змінює структуру та динаміку функціонування банківського сектору, створюючи нові виклики для стратегічного позиціонування фінансових установ. Традиційна модель банківської діяльності, що орієнтувалася на фізичні відділення та особисту взаємодію з клієнтами, втрачає свою ефективність в умовах зростання попиту на цифрові сервіси, алгоритмізоване обслуговування та персоналізовані рішення. Особливої уваги потребує переосмислення ролі банку як посередника у фінансових процесах у середовищі, де домінують BigTech-компанії та фінтех-екосистеми. Водночас виникає необхідність не лише технологічної модернізації, а й посилення морально-етичних засад банківської діяльності як основи збереження довіри клієнтів. Інтеграція морального капіталу у стратегії цифрової трансформації стає ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банківських установ у новому середовищі. У цьому контексті постає потреба у комплексному дослідженні процесів формування ефективних стратегій ринкового позиціонування банків у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному банківському секторі спостерігається активна трансформація, зумовлена цифровізацією та зміною споживчих очікувань. Згідно з доповіддю 2025 Retail Banking Trends and Priorities Джима Маруса, основними пріоритетами фінансових установ є покращення цифрового досвіду клієнтів, розширення партнерств з фінтех-компаніями (64%) та використання даних для персоналізованої взаємодії [1].

У своїй праці Bank 4.0 Бретт Кінг підкреслює, що майбутнє банківської справи полягає у повній інтеграції фінансових послуг у повсякденне життя клієнтів через технології, такі як штучний інтелект, голосові помічники та доповнена реальність. Він зазначає, що банки повинні адаптуватися до нових реалій, де традиційні відділення втрачають актуальність, а цифрові рішення стають основним каналом взаємодії з клієнтами [2].

Ці та інші дослідження [3; 4; 6] вказують на необхідність для банків не лише впроваджувати новітні технології, але і зосереджуватися на етичності, прозорості та довірі клієнтів у цифрову епоху.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Уваги дослідників потребує аналіз змін у клієнтських очікуваннях, досвід взаємодії банків з Фінтех компаніями та BigTech у трансформації фінансового ринку. Важливою проблемою науки є обґрунтування необхідності застосування морально-етичних засад у банківництві, інтеграції морального капіталу у стратегії цифровізації.

Метою статті є комплексне дослідження процесів стратегічного позиціонування банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки та

визначення ключових векторів розвитку банківських стратегій у цифрову епоху.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найбільш вагомих передумов цифрової трансформації банківського сектору виступає кардинальна зміна споживчих очікувань та моделей поведінки клієнтів. Сучасний споживач фінансових послуг прагне отримувати обслуговування в режимі реального часу, через зручні цифрові канали, з високим рівнем персоналізації та безпеки. Дослідження, проведене Digital Banking Report у 2025 році, засвідчило, що 48% респондентів щодня використовують мобільні додатки банків для управління своїми фінансами, а понад 74% очікують, що їх досвід буде максимально персоналізованим [1].

Особливої уваги потребує той факт, що цифрова зручність більше не є конкурентною перевагою – вона стала базовим очікуванням. У цьому контексті банки змушені відходити від класичних продуктово-орієнтованих підходів, переходячи до створення інтегрованого споживчого досвіду, де кожен контакт із клієнтом розглядається як можливість для побудови довгострокових відносин на основі довіри та індивідуального підходу.

Значною мірою трансформація споживчих очікувань пов'язана з досвідом, який формують BigTech-компанії у сфері електронної комерції, комунікацій та розваг. Високий рівень інтеграції сервісів, зручність доступу до послуг і швидкість їх отримання стали стандартами, до яких клієнти звикають у повсякденному житті і яких вони очікують від фінансових установ. Таким чином, банки вже не змагаються виключно між собою, а конкурують за клієнтську увагу з екосистемами Amazon, Google, Apple та інших технологічних гігантів [3].

Паралельно із зростанням споживчих очікувань суттєво змінюється і структура самого фінансового ринку. Фінтех-компанії і BigTech-екосистеми, використовуючи свої технологічні переваги, активно витісняють традиційні банки з окремих сегментів ринку. Вони пропонують клієнтам більш гнучкі, персоналізовані й дешевші фінансові послуги, інтегруючи їх у повсякденні цифрові процеси користувачів [4].

Важливим чинником зміни споживчих очікувань є еволюція поколінь користувачів фінансових послуг. Представники покоління міленіалів (народжені 1981–1996 рр.) та покоління Z (народжені після 1997 р.) сформували принципово нові вимоги до банківських сервісів. Для них цифровий банкінг є не опцією, а базовою умовою взаємодії. За даними Digital Banking Report, понад 80% представників цих поколінь вважають можливість здійснення фінансових операцій через смартфон обов'язковою вимогою до банку. Більше того, важливими критеріями вибору фінансової установи для молодих клієнтів стають екологічна відповідальність, соціальна активність та прозорість політики компанії. Таким чином, банки,

що прагнуть утримувати молодіжну аудиторію, змушені не лише цифровізувати сервіси, але й активно комунікувати власні моральні цінності та внесок у сталий розвиток суспільства [1; 5].

Особливої уваги потребує тенденція розвитку концепції *embedded banking* – інтеграції банківських функцій безпосередньо у нефінансові цифрові сервіси, що стають точкою доступу до фінансових продуктів. У результаті банк перестає бути самостійною точкою взаємодії, а фінансові послуги стають невидимими, вбудованими у процеси життя клієнта.

У контексті цифрової трансформації важливим вектором розвитку стає перехід банківських установ до екосистемного підходу. Концепції *Bank-as-a-Service (BaaS)* та *Open Banking* відкривають нові можливості для розширення присутності банківських сервісів у нефінансових сферах, через інтеграцію з *e-commerce*, страхуванням, телекомунікаційними послугами. У результаті банки переходять від класичної моделі закритої установи до ролі відкритих платформ, що забезпечують клієнтам безшовний доступ до комплексного спектру послуг через цифрові канали [11].

Згідно з даними вище наведеного дослідження [1], більшість банківських установ уже впроваджують *real-time* платіжні рішення й активно формують партнерства із фінтех-компаніями для розширення спектру цифрових сервісів. Проте модернізація бек-офісних систем залишається у фокусі лише чверті банків, що створює ризики для сталого масштабування нових рішень у майбутньому.

У процесі дослідження пріоритетів банківських установ на 2025 рік було виявлено, що найвищий пріоритет надається розвитку партнерств із фінтех-компаніями (64%) та впровадженню *real-time* платіжних рішень (62%). Покращення цифрового досвіду клієнтів визначено стратегічним напрямом для 52% фінансових установ. Натомість модернізація бек-офісних операцій залишається у фокусі лише 25% банків, що свідчить про збереження розриву між фронт-енд інноваціями та оновленням внутрішньої інфраструктури. Використання штучного інтелекту для персоналізації сервісів стало пріоритетом для 33% респондентів, демонструючи зростання значення аналітики даних у формуванні клієнтських стратегій [1].

Значного поширення у світі набуває концепція відкритого банкінгу (*Open Banking*), яка передбачає обмін фінансовими даними клієнтів між банками та сторонніми постачальниками фінансових послуг через стандартизовані API. У Великій Британії програма *Open Banking* запущена у 2018 році, у ЄС відповідні вимоги встановлені директивою PSD2. У США розвиток відкритого банкінгу здійснюється через ринкові ініціативи. В Україні реформи в цій сфері підтримуються Національним банком України у межах імплементації європейських стандартів регулювання фінансового ринку. Відкритий банкінг

створює нові можливості для клієнтів, даючи змогу обирати найбільш вигідні фінансові продукти, проте водночас підвищує ризики витоку персональної інформації, що актуалізує необхідність посиленої цифрової безпеки банківських систем [6; 7].

Попри очевидні переваги цифровізації, процес трансформації супроводжується численними викликами, які суттєво впливають на стратегічне позиціонування банківських установ. Одним із головних викликів є посилення кіберризиків. Із збільшенням обсягів обробки персональних даних та фінансової інформації через цифрові канали суттєво зростає ризик кібератак, витоку конфіденційних даних та шахрайських дій. Банки змушені інвестувати значні ресурси у розвиток систем кібербезпеки, водночас забезпечуючи збереження клієнтоорієнтованості та зручності обслуговування.

Паралельно з розвитком технологій посилюється нормативно-правовий тиск на банки з боку регуляторів. Прийняття таких актів, як Загальний регламент захисту даних (GDPR) та Регламент цифрової операційної стійкості фінансового сектору (DORA) в Європейському Союзі, вимагає від фінансових установ не лише впровадження високотехнологічних рішень, а й побудови стійкої цифрової інфраструктури, здатної забезпечити безперервність обслуговування та протидію кіберзагрозам. Відповідність новим вимогам у банківництві у т.ч. морально-етичним стає невід'ємною складовою стратегічної стійкості банків у цифрову епоху [8; 9].

Кредитна природа сучасних грошей та суттєві зміни у монетарній практиці, особливо регулятивній, дозволили банкам у новітні часи обходити різноманітні обмеження, встановлені Базельським комітетом, свідомо йти на порушення певних морально-етичних стандартів банківництва. Рейтингові агенції неправильно (часто свідомо) оцінювали банківські активи, юристи розробляли складні засоби та інструменти, щоб обійти правила фінансової прозорості, свідомо нехтуючи інтересами і довірою клієнтів, банки неправильно (теж часто свідомо) оцінювали ринкові ризики – все це гостро ставить питання про необхідність втілення в банківську діяльність моральних стандартів і не в абстрактно-декларативній формі, а в конкретних механізмах, безпосередньо вбудованих в банківські технології та операції [12, с. 20–21].

Вагомим викликом цифровізації теж є зростання етичних дилем, пов'язаних із використанням великих даних і алгоритмічного аналізу поведінки клієнтів. Персоналізація сервісів, яка базується на прогностичній аналітиці, створює ризики вторгнення у приватне життя споживачів, а це потребує розробки чітких етичних стандартів взаємодії і більш широкого застосування моральних спроможностей персоналу як банківського ресурсу. Водночас банки мають адаптуватися до нових регуляторних вимог, спрямованих на захист персональної інформації, таких як

Загальний регламент захисту даних (GDPR) та інші локальні нормативи [5].

Окрему загрозу становить втрата традиційних каналів взаємодії з клієнтами, що створює ризик дистанціювання від споживачів і зниження рівня емоційної залученості. Алгоритмізація процесів, з одного боку, підвищує ефективність обслуговування, а з іншого – загрожує втраті психоемоційного та людського виміру фінансової взаємодії. Отже, цифрова трансформація вимагає від банків пошуку нових форм побудови емоційного зв'язку з клієнтами у цифровому середовищі [13].

Окремого висвітлення потребує зростаюча роль генеративного штучного інтелекту у розвитку банківських сервісів. Використання технологій Generative AI дозволяє створювати персоналізовані фінансові рекомендації, автоматично генерувати клієнтські пропозиції у реальному часі та забезпечувати високий рівень залученості споживачів. Провідні банки вже впроваджують чат-боти нового покоління, здатні вести природний діалог з клієнтами, прогнозувати їхні потреби та надавати індивідуалізовані фінансові поради на основі аналізу великих масивів даних.

В умовах цифрової трансформації через все більшу прозорість у комунікаціях моральний капітал набуває вирішального значення як новий економічний ресурс. У цифрову епоху довіра до банківської установи формується не лише на основі фінансової стійкості або технологічної інноваційності, але й через сприйняття її етичної поведінки. Прозорість процесів, захист персональних даних, відповідальне використання алгоритмів і соціальна орієнтованість – стають ключовими чинниками, що визначають рівень клієнтської лояльності [4].

Відповідно до ідей, висвітлених у роботі [2], у новому цифровому середовищі банківська діяльність має бути вбудованою у повсякденне життя клієнта, залишаючись при цьому непомітною, доступною та в моральному сенсі етично бездоганною. Відтак моральний капітал стає важливим стратегічним активом, який забезпечує не лише зростання клієнтської бази, а й зміцнює репутаційний потенціал банку у довгостроковій перспективі.

Успішна інтеграція морального капіталу у сферу банківництва вимагає від банків розробки комплексної стратегії, яка охоплює встановлення чітких етичних стандартів цифрової діяльності, створення прозорих механізмів комунікації з клієнтами та впровадження принципів цифрової етики на всіх рівнях організації, коли дотримання моральних засад буде диктуватись і через технологічні, і через соціально-економічні виміри [5, с. 13].

Таким чином аналіз сучасних трансформаційних тенденцій дозволяє сформулювати кілька ключових орієнтирів для стратегічного позиціонування банківських установ у цифрову епоху.

По-перше, необхідно забезпечити глибоку інтеграцію цифрових сервісів у повсякденні сценарії

використання фінансових послуг клієнтами. Розвиток моделей *embedded banking*, що передбачають невидиму присутність банківських функцій у нефінансових сервісах, має стати одним із пріоритетних напрямів.

По-друге, банки повинні активно впроваджувати інструменти штучного інтелекту для персоналізації обслуговування, забезпечуючи при цьому прозорість алгоритмічних рішень і можливість їх оскарження з боку клієнтів.

По-третє, необхідно формувати та послідовно впроваджувати етичні стандарти цифрової взаємодії, включаючи захист персональних даних, відповідальне використання штучного інтелекту та прозору політику збору і обробки інформації, більшу прозорість у комунікаціях персоналу з клієнтами, яка і буде формувати більшу моральність банківської діяльності.

По-четверте, доцільно створювати відкриті фінансові екосистеми через партнерства з фінтех-компаніями, що дозволяє забезпечити клієнтам доступ до інноваційних рішень та підвищити гнучкість бізнес-моделей.

Отже, стратегічне позиціонування банків у цифровому середовищі потребує комплексного підходу, який поєднує технологічне лідерство, морально-етичну відповідальність і глибоке розуміння змін у поведінці споживачів. Саме такі установи зможуть не лише зберегти актуальність у новій реальності, але й стати драйверами інновацій у фінансовому секторі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне позиціонування банківських установ у рамках суцільної цифровізації суспільства вимагає комплексного переосмислення традиційних моделей діяльності. Перехід від фізичних відділень до алгоритмізованих цифрових платформ обумовлений кардинальними змінами у споживчих очікуваннях, активним проникненням фінансово-технологічних компаній та зростанням конкуренції з боку технологічних гігантів.

Особливої уваги потребує необхідність інтеграції морального капіталу у стратегії цифрової трансформації. Етичність обробки персональних даних, прозорість використання алгоритмів та відповідальність у цифровому середовищі стають ключовими факторами довіри клієнтів, яка у цифрову епоху визначає довгострокову конкурентоспроможність банківських установ.

Аналіз сучасних тенденцій засвідчив, що серед пріоритетних напрямів розвитку банківських стратегій домінують впровадження партнерств із фінтех-компаніями, розвиток *real-time* платіжних рішень, персоналізація обслуговування на основі великих даних і активне застосування інструментів генеративного штучного інтелекту. Водночас успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності банків будувати відкриті екосистеми через

концепції Bank-as-a-Service та Open Banking, інтегруючи фінансові сервіси у повсякденне цифрове життя клієнтів.

Важливим чинником стійкості банків у нових умовах стає також відповідність вимогам сучасного регулювання, таким як GDPR і DORA, що зобов'язують фінансові установи посилювати цифрову безпеку і операційну стійкість.

Таким чином, стратегічне позиціонування банків у цифровому світі має спиратися на гармонійне поєднання технологічних інновацій, моральних засад та глибокого розуміння еволюції споживчих потреб. Лише ті установи, які зможуть одночасно забезпечити інноваційність сервісів і підтримку високих моральних стандартів, отримають стійкі конкурентні переваги в умовах стрімких технологічних змін.

Водночас проведення дослідження дозволяє сформулювати практичні стратегічні орієнтири для банківських установ, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність у цифрову епоху. Насамперед необхідно забезпечити активне залучення клієнтів до процесу тестування цифрових сервісів, що спри-

ятиме більш глибокому розумінню їхніх потреб та підвищенню якості фінансових продуктів. Окремої уваги потребує впровадження механізмів етичного аудиту алгоритмічних рішень, що стане запорукою прозорості та відповідальності у процесі персоналізації обслуговування. Важливим напрямом є також розвиток мультиканальних платформ, орієнтованих на забезпечення безшовного клієнтського досвіду в усіх точках взаємодії. Додаткові можливості для розширення спектру послуг відкриває створення відкритих фінансових екосистем через партнерства з фінтех-компаніями, що дозволяє оперативно впроваджувати інновації та забезпечувати клієнтам доступ до найкращих рішень ринку. Завершальним, але не менш важливим аспектом є формування внутрішніх структур цифрової етики у межах організаційної культури банку, що сприятиме послідовній інтеграції моральних принципів у всі бізнес-процеси та забезпечить високий рівень довіри до цифрових платформ. Подальші дослідження в межах даної проблематики мають фокусуватися на теоретичному обґрунтуванні та практичній аналітиці цих напрямків стратегічного ринкового позиціонування банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Marous J. 2025 Retail Banking Trends and Priorities. Digital Banking Report. 2025. URL: <https://www.digitalbankingreport.com/trends/2025-retail-banking-trends-and-priorities/>
2. King B. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. Wiley, 2018. 352 p.
3. Claessens S., Frost J. BigTech and the Changing Structure of Financial Intermediation. BIS Working Papers, No 779, 2020. URL: <https://www.bis.org/publ/work779.pdf>
4. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*. 2016. Vol. 47(4). P. 1271–1319.
5. Etzioni A. The Moral Effects of Economic Institutions. *Review of Social Economy*. 2015. Vol. 73(3). P. 353–371.
6. Zingales L. Towards a Political Theory of the Firm. *Journal of Economic Perspectives*. 2017. Vol. 31(3). P. 113–130.
7. European Parliament. General Data Protection Regulation (GDPR). Regulation (EU) 2016/679. Official Journal of the European Union. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
8. European Parliament. Digital Operational Resilience Act (DORA). Regulation (EU) 2022/2554. Official Journal of the European Union. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj>
9. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2021: The Great Divergence. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202021%20the%20great%20divergence/global-banking-annual-review-2021-the-great-divergence-final.pdf>
10. Accenture. (2021). *Banking Technology Vision: Stretching the Digital Edge*. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Technology-Vision-2021.pdf>
11. Нікіфоров П. О. Розвиток бізнес-моделей банків за екосистемним підходом як стратегічна банківська інновація. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матер. 5-ої міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 27 квітня 2023 р.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 496 с. С. 266–270. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7313>
12. Мейсон П. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє / пер. з англ. Н. Мочалова. Київ : Наш Формат, 2019. 360 с.

REFERENCES

1. Marous, J. (2025). *2025 Retail Banking Trends and Priorities*. Digital Banking Report. Available at: <https://www.digitalbankingreport.com/trends/2025-retail-banking-trends-and-priorities/>
2. King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. Wiley.
3. Claessens, S., & Frost, J. (2020). *BigTech and the Changing Structure of Financial Intermediation*. BIS Working Papers, No. 779. Available at: <https://www.bis.org/publ/work779.pdf>
4. Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271–1319.
5. Etzioni, A. (2015). The Moral Effects of Economic Institutions. *Review of Social Economy*, 73(3), 353–371.
6. Zingales, L. (2017). Towards a Political Theory of the Firm. *Journal of Economic Perspectives*, 31(3), 113–130.
7. European Parliament. (2016). *General Data Protection Regulation (GDPR), Regulation (EU) 2016/679. Official Journal of the European Union*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
8. European Parliament. (2022). *Digital Operational Resilience Act (DORA), Regulation (EU) 2022/2554*. Official Journal of the European Union. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj>

9. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2021: The Great Divergence. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202021%20the%20great%20divergence/global-banking-annual-review-2021-the-great-divergence-final.pdf>
10. Accenture. (2021). *Banking Technology Vision: Stretching the Digital Edge*. Available at: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Technology-Vision-2021.pdf>
11. Nikiforov, P. O. (2023). The development of banking business models under the ecosystem approach as a strategic banking innovation. In *Financial Instruments for Sustainable Economic Development: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference* (Chernivtsi, April 27, 2023) (pp. 266–270). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Available at: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7313>
12. Mason, P. (2019). *Post-Capitalism: A Guide to Our Future* (Ukrainian ed., N. Mochalova, Trans.). Kyiv : Nash Format. (Original work published 2015)

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025