

**Ihor Zaverukha, Postgraduate Student**

*Lviv Polytechnic National University*

*Lviv, Ukraine*

**Iryna Skoropad, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**

*Lviv Polytechnic National University*

*Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-676-8-16>

## TRANSFORMATION OF DISTRIBUTION CHANNELS FOR RETAIL BANKING PRODUCTS UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC DIGITALIZATION

### ТРАНСФОРМАЦІЯ КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ РОЗДРІБНИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток банківської системи України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, зумовлених цифровізацією економіки, зміною поведінкових моделей споживачів фінансових послуг та впливом екзогенних факторів, зокрема воєнного стану. У цих умовах трансформація каналів дистрибуції роздрібних банківських продуктів набуває стратегічного значення як інструмент підвищення ефективності діяльності банків та формування нового клієнтського досвіду.

Цифровізація банківського сектору передбачає активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси створення та реалізації банківських продуктів. У сучасних дослідженнях зазначається, що цифрова трансформація банківської діяльності базується на переході до інтегрованих омніканальних моделей взаємодії з клієнтами [4].

В Україні процес трансформації каналів дистрибуції банківських продуктів характеризується високою динамікою. За даними Національного банку України, у 2024–2025 роках понад 75% роздрібних клієнтів активно користуються дистанційними каналами обслуговування, зокрема мобільними додатками та інтернет-банкінгом [2]. При цьому частка операцій, що здійснюються через фізичні відділення, має тенденцію до скорочення, що відповідає загальносвітовим тенденціям розвитку фінансового сектору [3]. Це свідчить про поступове витіснення традиційних каналів дистрибуції.

Важливим індикатором трансформації каналів дистрибуції є рівень використання дистанційних каналів у процесі взаємодії банків із клієнтами. В Україні офіційна статистика НБУ свідчить про високий рівень цифровізації: понад 95% операцій із платіжними картками здійснюються у безготівковій формі [1]. Це опосередковано підтверджує домінування дистанційних каналів обслуговування.

Слід зазначити, що в Україні відсутня відкрита статистична інформація щодо частки оформлення роздрібних банківських продуктів (зокрема кредитних карток, споживчих кредитів та депозитів) фізичними особами через дистанційні канали. НБУ публікує агреговані показники, однак не деталізує структуру продажів за каналами дистрибуції. Разом із тим, опосередковані індикатори свідчать про стійке зростання ролі цифрових каналів у взаємодії банків із клієнтами.

Додатковим підтвердженням є практика функціонування банківських установ в Україні. Зокрема, діяльність monobank побудована за моделлю повністю дистанційного обслуговування клієнтів. Водночас ПриватБанк та Райффайзен Банк активно розвивають мобільні застосунки як основний канал взаємодії та продажу фінансових продуктів.

Особливо показовими у цьому контексті є результати міжнародних досліджень. Міжнародний досвід свідчить про системну трансформацію каналів дистрибуції банківських продуктів у напрямі цифровізації. Зокрема, за результатами досліджень McKinsey & Company, Deloitte та Accenture, у розвинених країнах 70–90% взаємодій клієнтів із банками здійснюються через цифрові канали [4–6]. Це свідчить про зміну ролі банків з традиційних фінансових посередників до цифрових сервісних платформ.

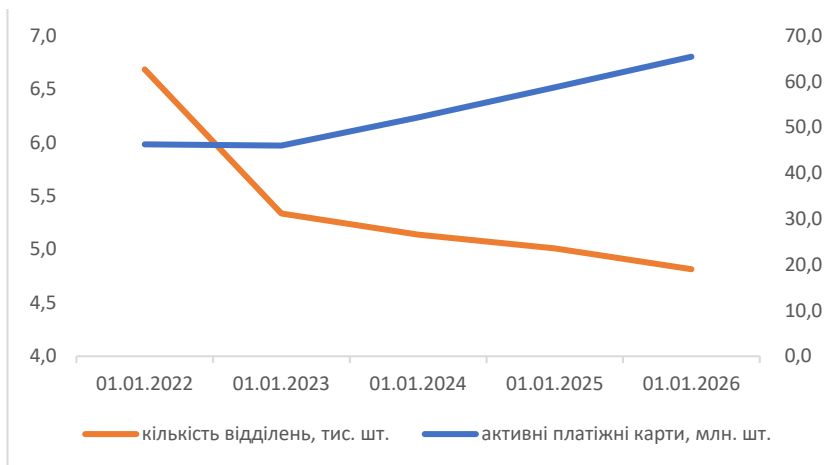
Відповідно до аналітичних матеріалів McKinsey & Company, ключовим фактором конкурентоспроможності банків стає здатність забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами через цифрові канали, зокрема мобільні застосунки, які поступово перетворюються на основний інструмент залучення клієнтів і реалізації банківських продуктів [4].

При цьому спостерігається трансформація ролі фізичних відділень, які поступово переходять від виконання операційних функцій до консультативної підтримки клієнтів. У результаті формується омніканальна модель, у якій цифрові канали виконують домінуючу функцію. Еволюція каналів дистрибуції включає: домінування відділень; розвиток інтернет-банкінгу; формування мобільних та омніканальних моделей.

На рис. 1 представлено динаміку кількості активних платіжних карток та кількості відділень банків в Україні, що відображає протилежні тенденції розвитку цифрових і традиційних каналів дистрибуції.

Дані, наведені на рисунку, свідчать про стійке зростання кількості активних платіжних карток, що відображає активний розвиток цифрових каналів обслуговування клієнтів. Водночас спостерігається поступове скорочення кількості банківських відділень, що підтверджує тенденцію до оптимізації фізичної інфраструктури банків та зміщення акценту на дистанційні канали дистрибуції. Додатковим фактором, що прискорив

зазначені процеси, став вплив воєнних дій в Україні, які зумовили обмеження фізичної присутності банків, підвищення ролі дистанційного обслуговування та необхідність забезпечення безперервності надання фінансових послуг в умовах підвищених ризиків.



**Рис. 1. Динаміка кількості активних платіжних карток та кількості відділень банків в Україні за 2022–2026 рр.**

*Джерело: сформовано автором на основі даних НБУ [1; 3]*

У сучасних умовах доцільно виокремити основні канали дистрибуції роздрібних банківських продуктів:

1. мобільні додатки – домінуючий канал взаємодії з клієнтами;
2. відділення банків – трансформуються у консультаційно-сервісні центри;
3. call-центри – забезпечують підтримку та супровід клієнтів;
4. цифрові канали комунікації – виконують функцію залучення та утримання клієнтів.

На нашу думку, ключовою тенденцією сучасного етапу є зміщення фокусу банківської діяльності до клієнтоцентричної моделі.

Разом з тим, трансформація каналів дистрибуції супроводжується низкою викликів: зростання кіберризиків, цифровий розрив між різними групами населення, а також необхідність модернізації ІТ-інфраструктури банків. Додатковим фактором впливу є воєнний стан, який посилив значення дистанційних каналів як критично важливих для забезпечення безперервності банківських послуг.

Міжнародний досвід підтверджує доцільність розвитку екосистемних моделей, у межах яких банки інтегрують фінансові та нефінансові сервіси.

З огляду на викладене, доцільно визначити такі напрями підвищення ефективності трансформації каналів дистрибуції:

- ✓ формування омніканальної стратегії розвитку;
- ✓ оптимізація мережі відділень;
- ✓ посилення кібербезпеки;
- ✓ розвиток партнерських екосистем.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації сучасних тенденцій трансформації каналів дистрибуції банківських продуктів з урахуванням впливу воєнних факторів та розвитку цифрових технологій.

Отже, трансформація каналів дистрибуції роздрібних банківських продуктів є об'єктивним процесом цифровізації економіки та визначає необхідність перегляду бізнес-моделей банків з орієнтацією на цифрові канали взаємодії та клієнтоцентричність.

### **Література:**

1. Операції з платіжними картками в Україні у 2025 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platizhnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Звіт про фінансову стабільність, 2025. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
3. Огляд банківського сектору, 2026. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2026-01.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-01.pdf) (дата звернення: 10.02.2026).
4. How retail banks build strategic distance. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-retail-banks-build-strategic-distance> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Digital Banking Maturity 2025. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity.html> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Banking Consumer Study 2025. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/banking-consumer-study> (дата звернення: 10.02.2026).