

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Розвиток банківського бізнесу в умовах діджиталізації»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ФБС-41
спеціальності “Фінанси, банківська справа та
страхування”
Лаба (Іванків) Інна Мирославівна

Керівник : к.е.н., доцент кафедри фінансів
Білий М.М.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Гречаник Н. Ю.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ	
БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність банківського бізнесу та його роль у сучасній фінансовій системі	6
1.2. Діджиталізація як фактор трансформації банківського бізнесу: зміст, форми та ключові технології	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня діджиталізації банківського бізнесу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО	
БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	21
2.1. Динаміка та тенденції цифрової трансформації банківського сектору України	21
2.2. Оцінка впровадження цифрових продуктів і послуг у практику вітчизняних банків	27
2.3. Розвиток банківського бізнесу в Україні в умовах діджиталізації на прикладі АТ «Європейський промисловий банк»	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	
БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	40
3.1. Зарубіжний досвід розвитку банківського бізнесу в цифровому середовищі та можливості його адаптації в Україні	40
3.2. Ризики та виклики цифрової трансформації банківського бізнесу в Україні	44
3.3. Стратегічні пріоритети розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації та оцінка їх ефективності	47
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює глобальну фінансову архітектуру, ставлячи банківський бізнес перед необхідністю переосмислення усталених бізнес-моделей. Діджиталізація як багатовимірний процес трансформації, що охоплює технологічну, організаційну та культурну складові, перетворилась із конкурентної переваги на обов'язкову умову виживання банківських установ на ринку фінансових послуг. В Україні ці процеси набувають особливої гостроти: вітчизняний банківський сектор вимушений одночасно адаптуватись до технологічних викликів, умов воєнного стану та реалізовувати євроінтеграційні зобов'язання в сфері цифровізації фінансового ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що цифрова трансформація банківського бізнесу є нині одним із ключових векторів розвитку фінансового сектору України. Конкуренція з боку фінтех-компаній та необанків, зміна споживчих очікувань, регуляторні ініціативи НБУ у сфері відкритого банкінгу та платіжного ринку вимагають від банків глибокого розуміння механізмів діджиталізації та стратегічного підходу до управління цифровою трансформацією. Водночас рівень наукового та практичного осмислення цих процесів ще не відповідає повною мірою масштабам їхнього впливу на банківський бізнес в Україні.

Мета роботи – на основі теоретичного аналізу та дослідження практики визначити напрями й механізми розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації та обґрунтувати пропозиції щодо їх удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити сутність банківського бізнесу та його роль у сучасній фінансовій системі;
- розкрити зміст, форми та ключові технології діджиталізації банківської сфери;

- систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня діджиталізації банківського бізнесу;
- здійснити комплексний аналіз динаміки та тенденцій цифрової трансформації банківського сектору України;
- оцінити практику впровадження цифрових продуктів і послуг провідними вітчизняними банками;
- проаналізувати розвиток банківського бізнесу в умовах діджиталізації на прикладі АТ «Європейський промисловий банк»;
- систематизувати зарубіжний досвід цифрової трансформації банківського бізнесу та визначити можливості його адаптації в Україні;
- ідентифікувати ризики та виклики цифрової трансформації;
- сформулювати стратегічні пріоритети розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації та оцінити їхню ефективність.

Об'єктом дослідження є процес розвитку банківського бізнесу в Україні та світі. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку банківського бізнесу у сучасних умовах діджиталізації.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу: аналіз і синтез, порівняльний, структурний і динамічний аналіз, кореляційний аналіз, контент-аналіз, бенчмаркінг.

Теоретичну базу роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері банківського бізнесу та цифрової трансформації фінансового сектору, зокрема І. Алексеєнко, І. Андрушківа, М. Білого, А. Болдової, Д. Букреєвої, О. Гасія, В. Ерастова, С. Качули, Р. Мірошника, П. Нікіфорова, Ю. Романовської та інших [1; 2; 5; 6; 9; 10; 13; 15; 19; 21; 23; 28].

Інформаційно-аналітичну базу дослідження складають: статистичні матеріали Національного банку України, зокрема щорічні огляди банківського сектору; фінансова звітність банківських установ, розміщена у відкритому доступі; законодавчо-нормативні акти України у сфері банківської діяльності та

платіжних послуг; аналітичні огляди провідних консалтингових компаній та рейтингових агентств.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для банківських установ, НБУ та органів державної влади щодо забезпечення ефективної цифрової трансформації банківського бізнесу в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення економіки України.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 58 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 34 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність банківського бізнесу та його роль у сучасній фінансовій системі

Банківський бізнес є особливим різновидом підприємницької діяльності у фінансовій сфері, що поєднує в собі ознаки підприємництва як такого і специфіку функціонування банківських установ як фінансових посередників. Незважаючи на широке використання цього поняття в науковому і практичному дискурсах, його змістове наповнення залишається предметом дискусій серед економістів, що зумовлює необхідність чіткого концептуального розмежування суміжних категорій.

У широкому розумінні банківський бізнес трактується як сукупність банківських операцій і послуг, що здійснюються банківськими установами з метою отримання прибутку та задоволення фінансових потреб клієнтів. Проте таке визначення не розкриває повною мірою підприємницького характеру цієї діяльності. Більш точним є підхід, за яким банківський бізнес розглядається як специфічна форма підприємництва, що реалізується у сфері фінансового посередництва, пов'язана з акумулюванням тимчасово вільних грошових коштів і їх перерозподілом між суб'єктами господарювання на умовах повернення, строковості та платності [23]. Такий підхід дозволяє відобразити двоїсту природу банківського бізнесу: з одного боку – його підприємницьку спрямованість на отримання прибутку і нарощення конкурентних переваг, з іншого – його суспільно значиму функцію фінансового посередника.

Важливо розмежовувати суміжні поняття «банківський бізнес», «банківська діяльність» та «банківська справа», що нерідко вживаються як синоніми, проте мають відмінне змістове навантаження. «Банківська справа» є ширшим поняттям, що охоплює організаційно-правові засади функціонування банківської системи. «Банківська діяльність» здебільшого вживається у

нормативно-правовому контексті і передбачає здійснення банківських операцій на підставі ліцензії. Натомість «банківський бізнес» акцентує увагу на підприємницькому характері цієї діяльності – на стратегіях, бізнес-моделях і конкурентних позиціях банківських установ на ринку [24]. У вітчизняній науці ці поняття нерідко ототожнюються, що ускладнює формування чіткої теоретичної бази для дослідження трансформаційних процесів у банківській сфері.

Функціональна роль банків у сучасній економіці є багатовимірною. Серед ключових функцій виокремлюють такі: акумулювання тимчасово вільних фінансових ресурсів домогосподарств і суб'єктів господарювання; кредитування економіки – перерозподіл акумульованих коштів між позичальниками; здійснення розрахунків і платежів у межах національної економіки та у міжнародному вимірі; управління фінансовими ризиками; емісія грошей та управління грошовим обігом для центральних банків; посередництво на фінансових ринках між емітентами та інвесторами [4]. Ці функції формують унікальне місце банківського бізнесу в структурі фінансової системи і визначають специфіку його державного регулювання.

Специфіка банківського бізнесу як особливої форми підприємництва проявляється в низці характеристик. По-перше, банки діють в умовах жорсткого регуляторного режиму: їхня діяльність регламентується центральним банком та профільними регуляторами, що встановлюють вимоги до капіталу, ліквідності, управління ризиками та розкриття інформації. По-друге, банківський бізнес характеризується особливою структурою ризиків – кредитним, ризиком ліквідності, відсотковим, ринковим та операційними ризиками. По-третє, доходна база банків традиційно формується з відсоткових доходів від кредитних операцій і комісійних доходів від розрахунково-касового обслуговування та інших послуг, хоча під впливом діджиталізації ця структура суттєво трансформується [21].

Як відомо, впродовж останніх двох десятиліть бізнес-моделі банків зазнали суттєвої трансформації під впливом двох взаємопов'язаних чинників:

зміни споживчих очікувань і появи нових конкурентів. Сучасний клієнт вимагає зручності, швидкості та персоналізації фінансових послуг, що спонукає банківські установи переосмислювати традиційні моделі обслуговування. Водночас на ринок фінансових послуг активно виходять фінансово-технологічні компанії (фінтех) та необанки, що пропонують інноваційні продукти з нижчими витратами і кращим клієнтським досвідом [5].

За своєю суттю фінтех-компанії – це технологічні підприємства, що застосовують цифрові інновації для надання фінансових послуг або підтримки їх надання традиційними учасниками ринку. В свою чергу, необанки як принципово нова форма організації банківського бізнесу заслуговують окремої уваги. На відміну від традиційних банків, що здійснюють цифрову трансформацію наявних бізнес-моделей, необанки будуються «з нуля» на нових технологічних платформах без фізичних відділень. Вони використовують хмарні технології, відкриті API та аналітику даних для побудови принципово нових бізнес-моделей. Постійні витрати необанків є суттєво нижчими порівняно з традиційними банками, що дає змогу пропонувати клієнтам кращі умови або вищий рівень сервісу при нижчій ціні [6]. Такі глобальні гравці, як Revolut, N26, Monzo і Starling Bank, стали символами нового покоління фінансових установ, орієнтованих виключно на цифровий простір. Як наслідок, конкуренція з боку необанків, на думку більшості аналітиків, є потужним каталізатором цифрової трансформації традиційних банків у відповідь на ці виклики [5].

Поряд з тим, традиційні банки мають суттєві конкурентні переваги перед фінтех-компаніями: сформовану клієнтську базу, регуляторну легітимність, доступ до системи гарантування вкладів і ліквідності центрального банку, широкий спектр продуктів і послуг, а також значні масиви клієнтських даних. Тому ключовим стратегічним завданням для банківського бізнесу є ефективне поєднання цих традиційних переваг із потенціалом цифрових технологій – завдання, яке лежить в основі сучасної концепції цифрової трансформації банківської сфери.

З метою систематизації відмінностей між бізнес-моделями основних типів банківських установ в сучасних умовах в таблиці 1.1 представлено результати порівняного аналізу бізнес-моделей традиційних банків, фінтех-компаній та необанків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняння бізнес-моделей традиційних банків,
фінтех-компаній та необанків**

Критерій порівняння	Традиційний банк	Фінтех-компанія	Необанк
Ліцензування	Повна банківська ліцензія	Спеціальні ліцензії або партнерство з банком	Банківська ліцензія або партнерська модель
Фізична мережа	Розгалужена мережа відділень	Відсутня	Відсутня або мінімальна
Клієнтський досвід	Традиційний, поступово цифровізується	Цифровий за замовчуванням	Повністю цифровий, мобільноорієнтований
Продуктовий портфель	Широкий: кредити, депозити, розрахунки, інвестиції	Вузькоспеціалізований (1–2 сегменти)	Обмежений, але зручний та інтуїтивний
Регуляторне навантаження	Максимальне	Помірне або мінімальне	Помірне
Операційні витрати	Високі (інфраструктура, персонал)	Низькі	Низькі
Довіра клієнтів	Висока (репутація, державні гарантії)	Формується	Зростаюча
Основне джерело доходу	Відсоткова маржа та комісії	Комісійні доходи, підписки, реклама	Комісійні доходи від платіжних операцій

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 21].

Загальноприйнятим вважається поділ еволюції банківського бізнесу в контексті цифрових трансформацій на кілька чітко виражених етапів. Перший етап (1980–1990-ті рр.) пов'язаний із автоматизацією окремих банківських операцій – упровадженням АТМ-мереж, електронних платіжних систем і перших систем дистанційного доступу до рахунків. Другий етап (2000-ті рр.) ознаменувався масовим розвитком інтернет-банкінгу, що суттєво розширив

доступність банківських послуг без необхідності відвідування відділень. Третій, сучасний, етап (з 2010-х рр.) характеризується переходом до мобільного банкінгу, відкритого банкінгу та формування цифрових екосистем [5]. Дослідження свідчать, що у квітні 2020 року, із початком пандемії COVID-19, мобільний банківський трафік у світі зріс на 85%, а кількість нових цифрових реєстрацій збільшилася на 200% [21]. На третьому, сучасному, етапі банківська галузь переходить до побудови повноцінних цифрових екосистем і необанків. Загалом кожен із цих етапів супроводжувався якісними змінами в бізнес-моделях банків, структурі їхніх доходів та конкурентному середовищі.

Таким чином, банківський бізнес у сучасному розумінні є динамічною підприємницькою системою, що функціонує на перетині традиційного фінансового посередництва і новітніх цифрових технологій. Ключовим викликом для банківських установ є здатність органічно поєднувати ці два виміри, зберігаючи конкурентоспроможність в умовах стрімкої зміни ринкового середовища.

1.2. Діджиталізація як фактор трансформації банківського бізнесу: зміст, форми та ключові технології

Як відомо, поняття «діджиталізація» набуло широкого вжитку в науковому та практичному дискурсах, проте його змістове наповнення нерідко трактується по-різному. Зважаючи на це, для коректного осмислення трансформаційних процесів у банківській сфері важливо чітко розмежувати три пов'язані, але відмінних між собою поняття: «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація» (табл. 1.2).

Цифровізація (англ. digitization) у вузькому сенсі означає перетворення аналогових даних та інформації у цифровий формат, тобто є суто технічним процесом, що є необхідною передумовою для розвитку цифрових сервісів (див. також Додаток А). Водночас, діджиталізація (англ. digitalization) є ширшим поняттям: вона передбачає використання цифрових технологій для зміни і

покращення бізнес-процесів, моделей надання послуг та взаємодії з клієнтами. Нарешті, цифрова трансформація (англ. digital transformation) означає докорінну зміну всіх аспектів діяльності організації – стратегії, культури, структури, продуктів і процесів – на основі широкого впровадження цифрових технологій [33]. Отже, розмежування цих понять є принципово важливим для коректного аналізу стану та перспектив розвитку банківського бізнесу в сучасних умовах.

Таблиця 1.2

Розмежування понять «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація»

Поняття	Зміст	Результат для банку
Цифровізація (Digitization)	Перетворення аналогових даних, документів і процесів у цифровий формат	Скорочення паперового документообігу, формування електронних баз даних
Діджиталізація (Digitalization)	Використання цифрових технологій для зміни та покращення бізнес-процесів і моделей надання послуг	Автоматизація операцій, розвиток онлайн- та мобільного банкінгу, персоналізація послуг
Цифрова трансформація (Digital Transformation)	Докорінна зміна стратегії, культури, структури, продуктів та процесів організації на основі цифрових технологій	Нові бізнес-моделі (необанки, екосистеми), принципово новий клієнтський досвід, переосмислення конкурентних позицій

Джерело: узагальнено автором на основі [13; 28; 33].

У банківській сфері ці три поняття утворюють своєрідну еволюційну послідовність. Зокрема, якщо початковий етап цифровізації банківських установ полягав у переведенні паперових документів і ручних операцій у цифровий формат, то на етапі діджиталізації банки почали використовувати накопичені дані для оптимізації процесів, розширення каналів взаємодії з клієнтами та розробки нових продуктів. І нарешті, сучасний етап цифрової трансформації банків передбачає переосмислення самої логіки банківського

бізнесу – від транзакційного до екосистемного підходу, від продуктоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення [13].

Слід зауважити, що глобальні тенденції діджиталізації банківського сектору мають виражений кількісний вимір. Так, за даними McKinsey Global Institute, банки, що системно інвестують у цифрові технології, демонструють рентабельність власного капіталу на 20–30% вище порівняно з менш цифровими конкурентами. Більше того, дослідження Deloitte свідчать, що цифрові лідери банківської галузі скорочують операційні витрати на 20–25% за рахунок автоматизації та оптимізації процесів [21]. Ці цифри є переконливим аргументом на користь прискорення цифрової трансформації для банківських установ, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В сучасних умовах діджиталізація банківської сфери спирається на широкий спектр новітніх технологій. Зокрема, найбільш відомими з них є (табл. 1.3):

1. *Штучний інтелект (далі – AI) та машинне навчання (далі – ML)*, які застосовуються в кредитному скорингу для точнішої оцінки платоспроможності позичальників, у виявленні шахрайських операцій у режимі реального часу, у чат-ботах і персоналізованих фінансових рекомендаціях. За оцінками аналітиків, штучний інтелект застосовують 72% банків серед тих, хто активно впроваджує цифрові рішення [21].

2. *Великі дані (Big Data) та аналітика*, які дозволяють банкам обробляти великі обсяги структурованих і неструктурованих даних для формування повного профілю клієнта, прогнозування його поведінки та оптимізації продуктових пропозицій. Застосування Big Data є фундаментом для побудови клієнтоцентричних екосистем і персоналізованого банкінгу.

3. *Хмарні обчислення (Cloud Computing)* дають змогу банкам суттєво скоротити витрати на ІТ-інфраструктуру, підвищити гнучкість і масштабованість систем, а також прискорити виведення нових продуктів на

ринок [12]. Загалом перехід до хмарної архітектури є необхідною умовою для побудови відкритої банківської архітектури та API-інтеграцій.

Таблиця 1.3

Ключові технології діджиталізації та їх вплив на бізнес-модель банку

Технологія	Сфери застосування	Ключовий ефект для банку	Рівень зрілості в Україні
Штучний інтелект і машинне навчання	Кредитний скоринг, виявлення шахрайства, чат-боти, персоналізація	Підвищення точності рішень, зниження операційних витрат	Середній – активне впровадження в системних банках
Великі дані (Big Data)	Аналіз клієнтської поведінки, таргетований маркетинг, ризик-менеджмент	Поглиблення розуміння клієнта, оптимізація продуктових пропозицій	Середній – переважно великі банки
Хмарні обчислення	ІТ-інфраструктура, зберігання даних, SaaS-рішення	Скорочення витрат, масштабованість, прискорення інновацій	Початковий – поступово розширюється
Блокчейн	Міжнародні розрахунки, смарт-контракти, KYC-процедури	Прозорість, безпека, автоматизація розрахунків	Початковий – переважно пілотні проєкти
Відкритий банкінг і API	Інтеграція з фінтех, партнерські екосистеми	Розширення портфелю, нові канали залучення клієнтів	Початковий – у стадії регуляторного впровадження
Мобільні платіжні рішення	Безконтактна оплата, P2P-перекази, цифрові гаманці	Зростання безготівкових розрахунків, підвищення клієнтського досвіду	Високий – Україна входить до світових лідерів за NFC-платежами
Регуляторні технології (RegTech)	Автоматизація комплаєнсу, AML-моніторинг, звітність перед регулятором	Зниження регуляторного ризику, скорочення витрат на комплаєнс	Початковий – поодинокі впровадження

Джерело: складено автором на основі [12; 16; 21; 30].

4. Блокчейн (Blockchain) як технологія розподіленого реєстру відкриває нові можливості для підвищення безпеки і прозорості фінансових транзакцій,

автоматизації розрахунків за допомогою смарт-контрактів та спрощення міжнародних переказів [16].

5. *Відкритий банкінг (Open Banking) і API-інтеграції* є концептуальною основою для формування нових моделей взаємодії між банками, фінтех-компаніями та клієнтами. Відкритий банкінг передбачає надання третім особам доступу до банківських даних та послуг через стандартизовані API за згодою клієнта. Регуляторним підґрунтям для відкритого банкінгу у Євросоюзі є Директива PSD2 [9].

6. *Мобільні платіжні рішення та безконтактні технології* стали ключовими драйверами зростання безготівкових розрахунків. Широке поширення смартфонів, розвиток NFC-технологій, цифрових гаманців та QR-платежів радикально змінили поведінку споживачів і спонукали банки суттєво переосмислити платіжну складову своїх продуктивних портфелів.

7. Важливою складовою діджиталізації банківської сфери є розвиток *регуляторних технологій (далі – RegTech)* – сегменту, орієнтованого на автоматизацію виконання регуляторних вимог. RegTech-рішення охоплюють автоматизований AML-моніторинг, електронну ідентифікацію клієнтів (eKYC), автоматичне формування регуляторної звітності та моніторинг відповідності транзакцій встановленим лімітам. Впровадження таких рішень дозволяє банкам суттєво скорочувати витрати на комплаєнс, водночас підвищуючи його якість [30].

Таким чином, можна констатувати, що діджиталізація є багатовимірним явищем, яке охоплює широкий спектр технологій, форм і моделей розвитку банківського бізнесу. При цьому її ключовою рушійною силою є синергія між технологічним прогресом і зміною споживчих очікувань, що спонукає банківські установи постійно переосмислювати свою роль і місце в сучасній фінансовій екосистемі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня діджиталізації банківського бізнесу

Оцінка рівня діджиталізації банківського бізнесу є важливим аналітичним завданням як для самих банківських установ при формуванні ними своїх цифрових стратегій, так і для регуляторів банківської системи, інвесторів та науковців і практиків загалом. Водночас методологія такого оцінювання ще перебуває у стадії розвитку, що зумовлює різноманіття підходів і відсутність єдиного загальновизнаного стандарту вимірювання цифрової зрілості банків.

На міжнародному рівні для оцінювання загального рівня цифрового розвитку банківської системи застосовується ряд комплексних індексів, серед яких можна виділити [1]:

1. *Індекс цифрової конкурентоспроможності IMD* (IMD World Digital Competitiveness Ranking), який оцінює здатність системи до використання цифрових технологій за трьома вимірами: знання, технології та готовність до майбутнього.

2. *Індекс цифрової економіки та суспільства ЄС* (DESI – Digital Economy and Society Index) характеризує прогрес системи за п'ятьма вимірами: підключеність, людський капітал, використання інтернету, інтеграція цифрових технологій і цифрові публічні послуги.

3. *Глобальний індекс фінансової інклюзії Світового банку* (Global Financial Inclusion Index), який відображає охоплення населення фінансовими послугами, що безпосередньо корелює з рівнем цифровізації фінансового сектору.

Однак зазначені глобальні індекси не охоплюють специфічно банківський вимір цифровізації. Тому для оцінювання рівня діджиталізації безпосередньо банківських установ доцільно сформувати систему показників, що охоплює як кількісні індикатори, так і якісні характеристики (табл. 1.4).

Зокрема, кількісні індикатори можуть включати: частку безготівкових розрахунків у загальному обсязі платіжних операцій; кількість та частку

активних користувачів мобільного та інтернет-банкінгу; обсяги та кількість онлайн-транзакцій; частку ІТ-витрат в операційних витратах банку; рівень автоматизації основних бізнес-процесів.

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання рівня діджиталізації банківського бізнесу

Група показників	Показник / Індикатор	Джерело інформації
Платіжна активність	Частка безготівкових розрахунків у загальній кількості та обсязі платіжних операцій, %	Статистика НБУ
Охоплення цифровими каналами	Кількість та частка активних користувачів мобільного банкінгу; кількість та частка активних користувачів інтернет-банкінгу	Фінансова звітність банків; статистика НБУ
Цифрові транзакції	Обсяг і кількість онлайн-транзакцій; частка цифрових каналів у структурі продажів	НБУ; звітність банків
Технологічні інвестиції	Частка витрат на ІТ в операційних витратах, %; темп зростання ІТ-інвестицій	Звітність банків; рейтингові агентства
Цифрова зрілість	Наявність цифрової стратегії; широта цифрового портфелю; рівень автоматизації процесів	Відкрита звітність; опитування; аудити
Кібербезпека	Кількість зафіксованих кіберінцидентів; частка витрат на кібербезпеку в ІТ-бюджеті	НБУ; звіти з кібербезпеки
Конкурентне середовище	Кількість і частка необанків; присутність фінтех-компаній на ринку	НБУ; аналітичні агентства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 17; 24].

Перевагою такої системи показників є те, що ці показники піддаються кількісному виміру і дозволяють здійснювати порівняльний аналіз у динаміці як окремого банку, так різних банківських установ між собою.

В свою чергу, якісні характеристики діджиталізації банківського бізнесу можуть включати:

- рівень цифрової зрілості банківської установи, що оцінюється за спеціальними моделями зрілості (Maturity Models);
- наявність та якість цифрової стратегії;

- широту продуктового цифрового портфелю;
- якість клієнтського досвіду у цифрових каналах;
- рівень захисту даних і кібербезпеки.

Зауважимо, що таке якісне оцінювання, як правило, здійснюється методами опитувань, аудитів і порівняльного аналізу самим банком. Основні методи, за допомогою яких доцільно аналізувати рівень діджиталізації банківського бізнесу, наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи аналізу рівня діджиталізації банківського бізнесу та їх характеристика

Метод аналізу	Зміст	Переваги	Обмеження
Горизонтальний (динамічний) аналіз	Порівняння показників у динаміці за кілька періодів	Виявлення тенденцій та переломних моментів	Не дає змоги порівнювати банки між собою
Вертикальний (структурний) аналіз	Оцінка структури показників та питомої ваги складових	Виявлення структурних зрушень у цифровізації	Обмежена аналітична глибина без динамічного контексту
Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Зіставлення показників різних банків між собою та з галузевими орієнтирами	Виявлення лідерів та аутсайдерів цифрової трансформації	Складність забезпечення порівняльності даних
Кореляційний аналіз	Виявлення взаємозв'язків між показниками цифровізації та фінансовими результатами	Кількісна оцінка взаємозв'язків, прогностичний потенціал	Не доводить причинно-наслідкових зв'язків
Контент-аналіз	Аналіз публічних звітів, сайтів та додатків банків для оцінки цифрового портфелю	Дозволяє оцінити якісні характеристики цифровізації	Суб'єктивність оцінок, залежність від повноти інформації
Моделі цифрової зрілості	Оцінка банку за стандартизованими критеріями зрілості	Комплексний погляд на всі виміри цифровізації	Відсутність єдиного стандарту, трудомісткість

Джерело: складено автором на основі [1; 15; 17].

Важливе місце в оцінюванні рівня діджиталізації банківського бізнесу займають моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Models). Ці моделі

описують кілька послідовних рівнів – від початкової цифровізації окремих операцій до повної цифрової трансформації з побудовою цифрових екосистем. Серед найбільш відомих у банківській практиці моделей виділяють методику McKinsey Digital Quotient, модель Deloitte Digital Banking Maturity та підхід KPMG Digital Readiness Framework [17]. Спільним для них є оцінювання зрілості за кількома вимірами: стратегія і керівництво, технологічна архітектура, клієнтський досвід, операційна ефективність, персонал і культура.

Застосування вказаних моделей цифрової зрілості в банківській практиці дозволяє не лише оцінити поточний стан цифровізації банку, а й окреслити стратегічні орієнтири для його подальшого розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Рівні цифрової зрілості банківської установи

Рівень	Назва	Характеристика	Ознаки для банку
1	Початковий	Фрагментарна цифровізація окремих операцій, переважно паперовий документообіг	Базовий інтернет-банкінг, відсутність мобільного додатку
2	Базовий	Цифровізація основних каналів взаємодії з клієнтами, автоматизація рутинних операцій	Мобільний банкінг, онлайн-відкриття рахунків, базові цифрові платежі
3	Розвинутий	Широка цифровізація продуктового портфелю, активне використання даних	Цифрові кредити та депозити, персоналізовані пропозиції, аналітика клієнтської поведінки
4	Просунутий	Цифровий за замовчуванням, ІІІ та Big Data в основі бізнес-процесів	Повний цифровий онбординг, AI-скоринг, відкритий банкінг, API-інтеграції
5	Екосистемний	Банк як платформа або учасник цифрової екосистеми; стратегічні партнерства з фінтех	BaaS (Banking-as-a-Service), партнерські API, повноцінний необанкінг

Джерело: розроблено автором на основі [12; 17; 24].

Зокрема, банки, що перебувають на 1–2 рівні зрілості, зосереджують зусилля на побудові базової цифрової інфраструктури та розвитку дистанційних каналів обслуговування. Установи на 3–4 рівні формують інтегровані цифрові платформи та активно використовують аналітику даних. Банки-лідери на 5-му рівні будують власні екосистеми або виходять на ринок як постачальники банківських послуг для фінтех-компаній (Banking-as-a-Service) [24].

Зазначимо, що для цілей цього дослідження обрано комплексний методичний підхід, що поєднує горизонтальний і вертикальний аналіз кількісних показників на основі даних НБУ та фінансової звітності банків із порівняльним аналізом цифрових продуктових портфелів провідних банків України. В свою чергу, кореляційний аналіз може застосовуватися з метою кількісної оцінки взаємозв'язків між рівнем діджиталізації та фінансовими результатами банківських установ. Такий підхід дозволяє охопити обидва виміри діджиталізації – кількісний та якісний – і сформувати цілісну картину цифрової трансформації банківського сектору України.

Окремої уваги заслуговує питання інформаційного забезпечення аналізу рівня діджиталізації банківського бізнесу. Основними джерелами статистичних даних є: щорічні звіти Національного банку України, що містять агреговані показники по банківській системі; фінансова та нефінансова звітність окремих банків, розміщена у відкритому доступі; аналітичні огляди провідних консалтингових компаній (McKinsey, Deloitte, KPMG, PwC); матеріали рейтингових агентств та спеціалізованих дослідницьких центрів у сфері фінансових технологій [15]. Слід зауважити, що відкритість банківських даних щодо цифрових показників у вітчизняній практиці є обмеженою, що ускладнює проведення глибокого порівняльного аналізу.

В умовах євроінтеграційного курсу України актуальним є також наближення вітчизняних підходів до оцінювання цифровізації банківського сектору до стандартів ЄС, зокрема методології DESI та рекомендацій

Базельського комітету з банківського нагляду щодо управління ризиками в умовах цифрової трансформації.

Підсумовуючи розгляд теоретико-методологічних основ, зазначимо, що розвиток банківського бізнесу в умовах діджиталізації є складним, багатовимірним процесом, що охоплює трансформацію бізнес-моделей, упровадження нових технологій і формування якісно нових форм взаємодії між банками, їхніми клієнтами і регуляторами. Теоретичне осмислення цих процесів, чітке розмежування понять і вибір адекватного методичного інструментарію є необхідними передумовами для глибокого аналізу практичних аспектів цифрової трансформації банківського сектору України, що здійснено у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Динаміка та тенденції цифрової трансформації банківського сектору України

Сучасна банківська система функціонує в умовах глибокої системної трансформації, зумовленої стрімким розвитком цифрових технологій, принциповою зміною очікувань споживачів фінансових послуг та загостренням конкуренції з боку технологічних компаній нового покоління. Для банків, що традиційно ґрунтуються на розгалуженій мережі фізичних відділень, цифровізація є водночас потужним викликом і унікальною можливістю трансформувати власну бізнес-модель. Особливої гостроти ця проблематика набуває для вітчизняного банківського сектору, який, крім технологічних викликів, вимушений одночасно адаптуватись до умов воєнного стану та реалізовувати євроінтеграційні зобов'язання [25; 31].

Тенденції діджиталізації банківського сектору є неминучим процесом, що змінює правила гри на ринку фінансових послуг. Вона сприяє появі нових бізнес-моделей та інноваційних технологій, які покращують ефективність, доступність та зручність банківських послуг. FinTech-компанії, використовуючи передові технології та гнучкі підходи, створюють значну конкуренцію традиційним банкам, пропонуючи клієнтам більш вигідні та інноваційні рішення. Це змушує банки активно впроваджувати цифрові технології та шукати шляхи співпраці з FinTech-компаніями [14].

Структурна еволюція банківської системи України унаочнює глибину трансформаційних процесів. Якщо у 2013 році на банківському ринку працювало 180 банків із середньою кількістю 107 відділень на 1 банк, то на кінець 2022 р. на ринку залишилося 67 установ із середньою кількістю 80 відділень на 1 банк. За досліджуваний період кількість відділень скоротилась на

73% від рівня 2013 р.. У 2025 р. на ринку функціонувало вже лише 60 платоспроможних банків, а кількість відділень продовжила скорочення (рис. 2.1).

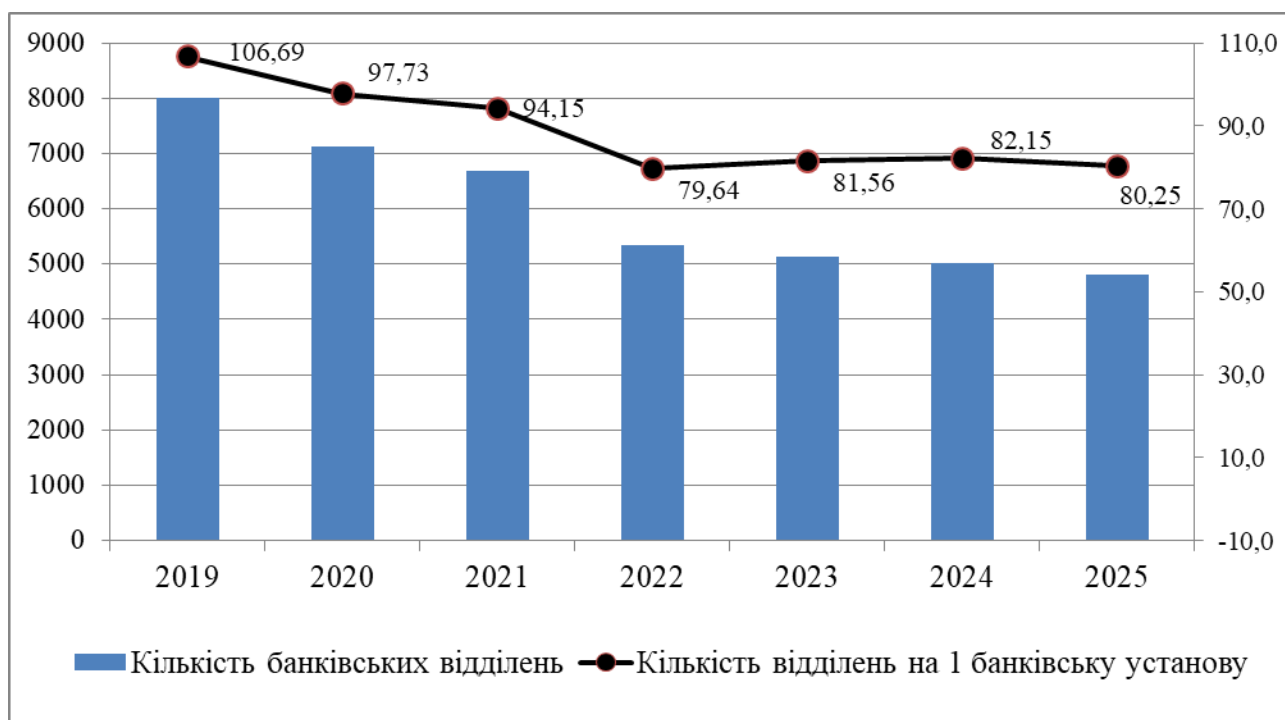


Рис. 2.1. Динаміка кількості діючих структурних підрозділів банків України за 2019-2025 роки, на кінець року

Джерело: складено автором за даними наглядової статистики НБУ [22]

Однак, попри закриття відділень, банківська мережа в Україні, починаючи з 2018 р., стабільно збільшувала обсяги генерації своїх доходів. Зокрема, показник доходів у розрахунку на 1 відділення демонструє постійну тенденцію до зростання протягом усього аналізованого часового ряду. Так, для прикладу, у 2022 р. обсяг отриманих доходів на 1 відділення склав 67,04 млн. грн., що на 26,04 млн. грн. більше, ніж у попередньому році. У 2023–2025 рр. цей показник продовжував зростати, підтверджуючи ефективність цифрового скорочення мережі при одночасному збільшенні продуктивності кожного відділення (рис. 2.2).

Слід зауважити, що процес консолідації вітчизняної банківської системи зумовлений також підвищенням регуляторних вимог до капіталізації та

операційної стійкості, вимиванням з ринку нежиттєздатних установ, а також посиленням тиску конкуренції. Примітно, що скорочення кількості банків не призвело до зменшення обсягу банківських послуг – навпаки, загальний обсяг чистих активів сектору зріс із 1 334 млрд. грн. у 2017 р. до 4 001 млрд. грн. у 2025 р., що відображає як ефект номінальної девальвації гривні, так і реальне зростання ділової активності банків (див. Додаток В).

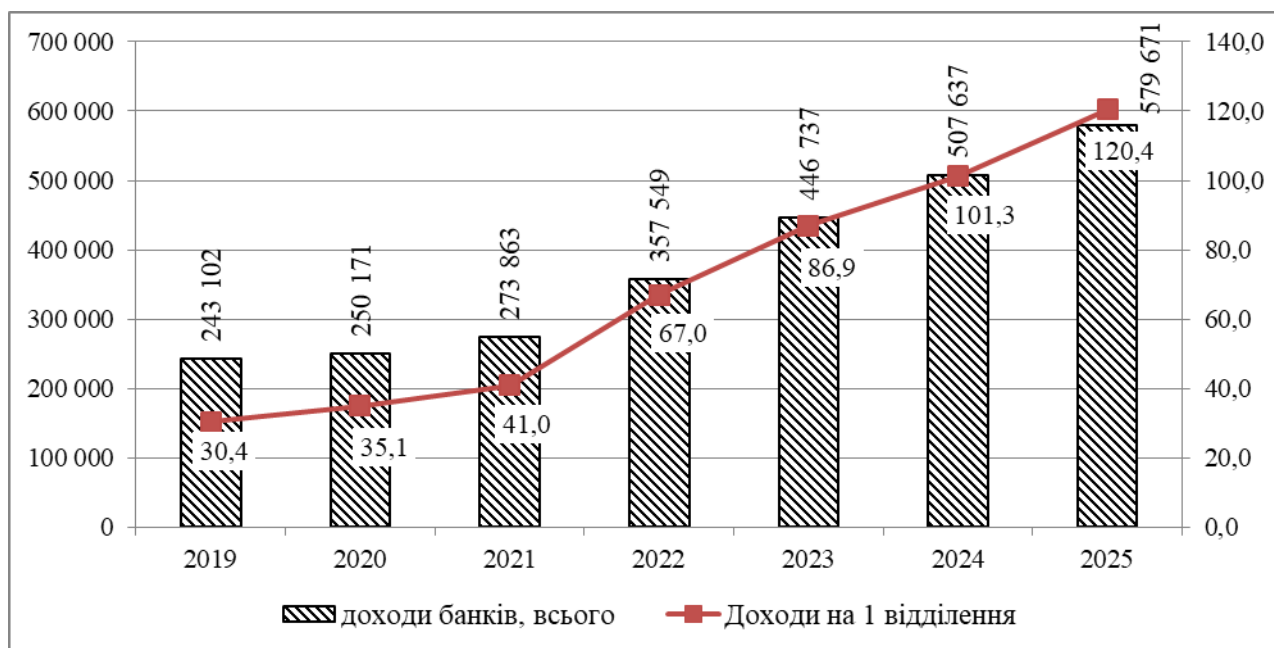


Рис. 2.2. Динаміка доходності банків України за 2021–2025 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором за даними наглядової статистики НБУ [22]

Загалом аналіз базових показників банківської системи України за 2019–2025 рр. дав змогу оцінити масштаби структурних зрушень в умовах зростаючого рівня діджиталізації сектору та виокремити декілька ключових тенденцій. По-перше, стійке зростання чистих процентних та комісійних доходів упродовж усього аналізованого періоду. Чисті процентні доходи за 2017–2025 рр. зросли більш ніж у 5 разів – з 53,0 до 271,9 млрд. грн. Комісійні доходи, які безпосередньо пов'язані з цифровізацією (платежі, перекази, карткові операції), зросли з 27,5 до 63,6 млрд. грн., або більш ніж удвічі.

По-друге, динаміка коштів клієнтів свідчить про зростання довіри до банківської системи і, одночасно, про ефективність цифрових інструментів залучення ресурсів. Кошти фізичних осіб зросли з 478 млрд. грн. у 2017 р. до 1

407 млрд. грн. у 2025 р., а кошти суб'єктів господарювання – з 427 до 1 808 млрд. грн. Це зростання відбувалось навіть попри повномасштабне вторгнення 2022 р.

По-третє, відновлення прибутковості банківського сектору після збиткового 2017 р. та кризового 2022 р. (прибуток лише 21,9 млрд. грн.) до рекордних 83,0 млрд. грн. у 2023 р. і 126,8 млрд. грн. у 2025 р. частково зумовлене ефективністю цифрового скорочення операційних витрат та зростанням комісійних доходів від цифрових платежів.

Більшість вітчизняних науковців та практиків-банкiрів вважають, що ключовою характеристикою цифрової трансформації банківського сектору в Україні в останні роки є кардинальні зміни в структурі та обсягах платіжного ринку. Так, кількість активних платіжних карток зросла з 40,5 млн. шт. у 2020 р. до 65,4 млн. шт. у 2025 р., тобто на 61,5%. У 2024 р. загальна кількість емітованих платіжних карток сягнула 122,1 млн. шт. Динаміка цифрової інфраструктури банківського сектору в Україні впродовж останніх років детально представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка розвитку цифрової інфраструктури банківського сектору
України у 2019–2025 рр., станом на кінець року**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість відділень, тис. од.	8,0	7,1	6,7	5,3	5,1	5,0	4,8
POS-термінали, тис. од.	349	386	439	368	469	523	605
Банкомати / ПТКС, тис. од.	36,0	34,8	33,6	28,3	29,1	38,1	38,1
Активні платіжні картки, млн. шт.	42,2	40,4	46,3	46,3	52,1	65,4	65,4
Частка безготівкових операцій з платіжними картками за к-стю, %	82,4	86,9	90,0	92,7	93,2	94,8	95,8

Джерело: складено автором за даними НБУ [25].

Особливого значення для аналізу цифрової трансформації набуває динаміка безготівкових розрахунків. Вже у 2020 р. частка безготівкових операцій за кількістю наблизилась до 70%, а у 2021 р. перевищила 90%. Цьому сприяло поширення безконтактних технологій NFC, розвиток мобільних платіжних гаманців (Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay), а також стрімке зростання кількості POS-терміналів. Пандемія COVID-19 стала каталізатором прискорення цього процесу: у квітні 2020 р. мобільний банківський трафік зріс на 85%, а кількість нових цифрових реєстрацій – майже на 200% [2].

Підтверджують описані тенденції переходу все більшої кількості банківських клієнтів до онлайн-банкінгу й стійка динаміка зростання частки клієнтів, які обслуговуються дистанційно (рис. 2.3). При цьому таке зростання спостерігається як в категорії суб'єктів господарювання, так і фізичних осіб.

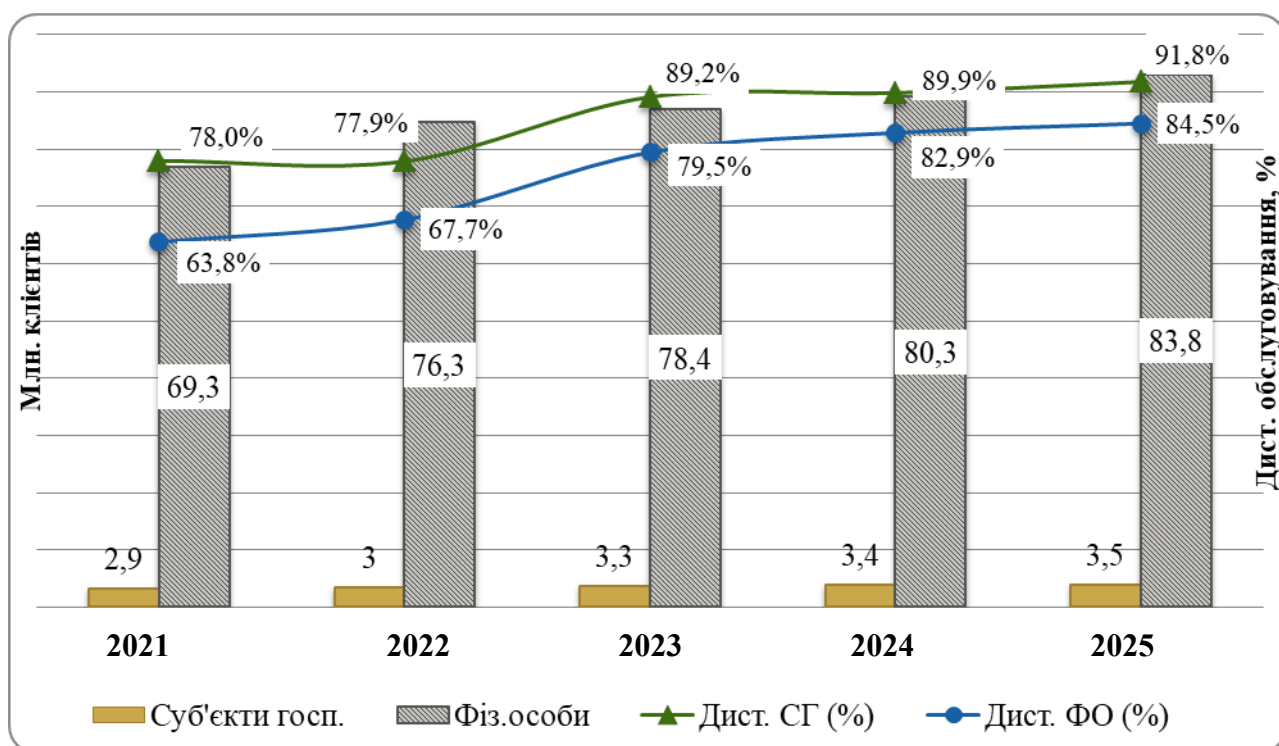


Рис. 2.3. Динаміка частки банківських клієнтів по категоріях, які обслуговуються дистанційно, станом на кінець року

Джерело: складено автором за даними НБУ [25]

Важливим виміром зростання рівня діджиталізації є еволюція системи електронних платежів НБУ (далі – СЕП НБУ). Її суттєва модернізація відбулась у 2023 р., коли було запроваджено нове покоління СЕП-4 на базі міжнародного стандарту ISO 20022 в режимі 24/7. Як наслідок, не зважаючи на війну в нашій країні, у 2025 р. кількість платежів у СЕП НБУ перевищила рівень довоєнного 2021 р., а обсяги – зросли кратно [25].

Окремо варто проаналізувати поведінкові зміни серед користувачів банківських послуг. Дані НБУ свідчать, що упродовж 2019–2025 рр. відбулось суттєве зміщення транзакційної активності від готівкових операцій до безготівкових. Так, частка готівкових операцій з платіжними картками скоротилась з майже 50% у 2022 р. до близько 34,6% у 2025 р. Водночас зросла частка платежів через POS-термінали та в Інтернеті (рис. 2.4).

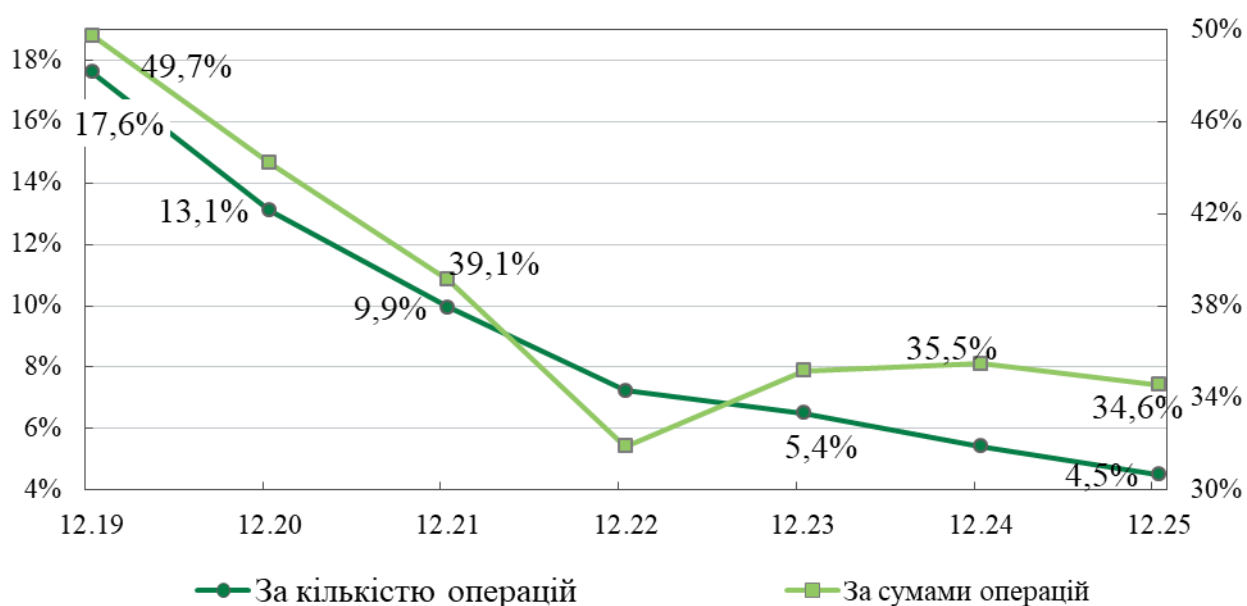


Рис. 2.4. Питома вага операцій з отримання готівки з використанням платіжних карток в Україні в 2019-2025 роках, %

Джерело: складено автором за даними НБУ [25]

Не можна оминати увагою також вплив специфічних умов воєнного стану на прискорення темпів діджиталізації банківського бізнесу в Україні. Так, повномасштабне вторгнення у 2022 р. поставило перед банками безпрецедентні виклики: забезпечення безперервного доступу до фінансових послуг в умовах

ракетних обстрілів, масштабних блекаутів та масового переміщення населення. Відповіддю банківського сектору стала форсована цифровізація: посилення резервних систем живлення, розгортання додаткових хмарних потужностей, оперативне розширення функціоналу мобільних застосунків та запровадження нових дистанційних сервісів [9].

Варто підкреслити також роль НБУ як регулятора, який активно стимулює діджиталізацію в секторі. Зокрема, реалізація Стратегії cashless есопому, запуск регуляторної «пісочниці» для фінтех-проектів, розробка концепції цифрової гривні, впровадження системи BankID від НБУ, затвердження стандартів відкритого банкінгу – ці ініціативи формують сприятливу регуляторну екосистему для розвитку цифрового банкінгу [20].

Загалом міжнародні порівняння свідчать, що Україна демонструє один із найвищих темпів зростання безготівкових платежів серед країн Центральної та Східної Європи. Частка безготівкових розрахунків у понад 90% за кількістю транзакцій ставить Україну в один ряд з такими лідерами безготівковості, як Швеція, Данія, Велика Британія [9].

Таким чином, цифрова трансформація банківського сектору України є глибокою, системною і незворотною. Незважаючи на надзвичайно несприятливі зовнішні умови воєнного часу, галузь не лише не загальмувала, а й значно прискорила свій цифровий розвиток. Це формує міцне підґрунтя для подальшого вдосконалення цифрових бізнес-моделей та підвищення ролі банківської системи в процесах повоєнного відновлення економіки України.

2.2. Оцінка впровадження цифрових продуктів і послуг у практику вітчизняних банків

Цифровий продуктовий портфель вітчизняних банків за останні п'ять–сім років зазнав радикального розширення. Якщо у 2018–2019 рр. цифровізація більшості банків зводилась переважно до наявності базового інтернет-банкінгу та мобільного застосунку з обмеженим функціоналом, то нині провідні банки

України пропонують клієнтам комплексні цифрові екосистеми, що охоплюють практично весь спектр фінансових послуг [1; 31].

При цьому провідна роль у цифровій трансформації банківського сектору України традиційно належить Приватбанку – державному банку, який є найбільшим не лише за розміром активів, але й за кількістю клієнтів (понад 25 млн. осіб). Більше того, система онлайн-банкінгу Приват24, запущена ще у 2001 р. як перший інтернет-банк в Україні, пройшла шлях від простої системи перегляду балансу до потужної екосистеми із тисячами сервісів. Серед унікальних цифрових інновацій ПриватБанку: FacePay24 – перший у світі сервіс оплати покупок за допомогою розпізнавання обличчя; Digital Skins – персоналізація зовнішнього вигляду картки у цифровому гаманці; додаток «Термінал» – перетворення смартфона на POS-термінал без додаткового обладнання; а також безготівкові «чайові» через сервіс Cashless [14].

Також феноменом вітчизняного ринку цифрового банкінгу є перший в Україні повноцінний необанк «monobank», запущений у 2017 р. як спільний проект компанії Fintech Band та Універсалбанку. За сім з невеликим років платформа залучила понад 8 млн. клієнтів і стала одним із найбільших цифрових банків Центральної та Східної Європи. Ключовими чинниками успіху monobank є: виключно мобільна модель обслуговування без фізичних відділень; мінімалістичний, інтуїтивно зрозумілий UX-дизайн; прозора тарифна модель без прихованих комісій; розвинена система кешбеку та персоналізованих офферів; миттєвий онлайн-скоринг для кредитних карток без жодних паперових документів [8; 31]. Рейтинг ТОП-5 онлайн-банків в Україні за версією Ukrainian Business Award представлено в таблиці 2.2.

Загалом, успіх monobank продемонстрував, що в Україні є значний попит на повністю цифрові банківські послуги, а традиційна модель «банку із відділеннями» не є необхідною умовою для конкурентоспроможності. Саме цей досвід спонукав традиційні банки до прискорення власної цифрової трансформації та переосмислення стратегії обслуговування клієнтів.

Рейтинг ТОП-5 необанків в Україні за версією Ukrainian Business Award

Компанія	Середня оцінка від журі	Місце в рейтингу ↑	Бали	Бали %
monobank	5	1	33,99	100
IZIBANK	5	2	17,34	51,01
sportbank	5	3	17,05	50,15
OBank	3	4	17,03	50,11
Банк Власний Рахунок	3,5	5	14,6	42,95

Джерело: <https://uba.top/online-banks-of-ukraine/>

В межах проведеного дослідження нами здійснено спробу комплексної оцінки рівня цифровізації провідних банків України за допомогою системи кількісних індикаторів. За оцінками НБУ, в останні роки більше 84% банків пропонували мобільні застосунки, 92% – інтернет-банкінг, а 95% з них – можливість здійснення електронних переказів [11]. Порівняльна характеристика цифрового продуктового портфелю провідних банків України наведена в таблиці 2.3, аналіз якої дозволяє зробити ряд важливих висновків.

По-перше, базовий цифровий функціонал – відкриття рахунку онлайн, BankID, мобільні гаманці, онлайн-депозити, кредитування, обмін валюти – став стандартним для всіх провідних банків. Водночас диференціація між банками відбувається у більш просунутих можливостях: на рівні AI-персоналізації, якості аналітики витрат, широті інвестиційних продуктів та унікальних інноваційних рішеннях [1; 13].

По-друге, очевидна перевага monobank та Sense Bank у рівні UX та впровадженні AI-інструментів, що пов'язано з їхньою «цифровою нативністю» – ці продукти від початку проектувались як мобільно-орієнтовані.

По-третє, спостерігається конвергенція між традиційними банками та необанками у базовому продуктовому портфелі: традиційні банки

«цифровізуються», а необанки – розширюють лінійку складних традиційних банківських продуктів (іпотека, бізнес-кредитування).

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика цифрового продуктового портфелю
провідних банків України (станом на початок 2026 року)**

Параметр / Функціонал	Приватбанк	monobank	Sense Bank	ПУМБ	Ощадбанк
Власний мобільний застосунок	Приват24	monobank	Sense	ПУМБ Online	Ощад 24/7
Відкриття рахунку / картки онлайн	Так	Так	Так	Так	Частково
Онлайн-кредитування (скоринг)	Так	Так	Так	Так	Так
Онлайн-депозити	Так	Так	Так	Так	Так
BankID НБУ	Так	Так	Так	Так	Так
Apple Pay / Google Pay	Так	Так	Так	Так	Так
QR-оплата / P2P-перекази	Так	Так	Так	Так	Так
Аналітика витрат / AI-категоризація	Частково	Так	Так	Так	Частково
Чат-бот / AI-підтримка клієнтів	Так	Так	Так	Частково	Частково
Онлайн-іпотека / авто-кредит	Так	Ні	Так	Так	Так
Обмін валюти онлайн	Так	Так	Так	Так	Так
Біометрична ідентифікація	FacePay24	Face ID / Touch ID	Face ID / Touch ID	Touch ID	Touch ID
Інвестиційні продукти онлайн	Ні	Облігації	Так	Частково	Ні
Страховання онлайн	Так	Так	Так	Так	Частково

Джерело: складено автором за відкритими даними банків.

Важливим індикатором ефективності діджиталізації банківського бізнесу є її вплив на фінансові показники банків. Як засвідчує аналіз даних НБУ, існує

чіткий зв'язок між рівнем цифрової трансформації та ключовими показниками ефективності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вплив цифровізації на ключові показники ефективності банківського сектору України (2019–2025 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CIR (витрати / дохід), %	51,0	53,8	53,2	41,1	38,1	39,3	40,9
Чистий комісійний дохід, млрд. грн.	44,0	53,8	58,0	50,2	51,1	56,6	63,6
Чистий процентний дохід, млрд. грн.	78,9	84,8	117,6	151,7	201,4	234,3	271,9
Чисті кредити суб'єктам господарювання, млрд. грн.	415,0	432,5	539,6	529,4	510,6	588,6	774,3
Чисті кредити фіз. осіб, млрд.грн.	142,6	148,6	200,2	134,3	159,6	222,3	297,3
Середній рівень ROE за рік, %	33,45	19,22	35,08	9,68	30,33	25,52	29,98
Частка NPL на кінець року, %	48,0	41,0	30,0	38,1	37,4	30,3	13,9

Джерело: складено автором за даними НБУ [25].

Аналіз таблиці 2.4 виявив взаємозв'язок між поглибленням рівня діджиталізації банків та покращенням їхніх операційних та фінансових показників. Так, CIR (Cost-to-Income Ratio) – ключовий показник операційної ефективності – знизився з 51,0% у 2019 р. до 40,9% у 2025 р. Це відображає ефект оптимізації витрат завдяки автоматизації рутинних процесів та скороченню фізичної мережі відділень [25].

Кардинальним покращенням є зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) з 48% у 2019 р. до 13,9% у 2025 р. Суттєву роль у цьому відіграло впровадження цифрових систем кредитного моніторингу, AI-скорингу та раннього виявлення проблемних позичальників.

В свою чергу, активне кредитування через цифрові канали стало самостійним трендом у 2024–2025 рр. Зростання чистих кредитів фізичним особам на 33,7% у 2025 р. відбувалось переважно через онлайн-оформлення без відвідування відділень. Програма державної іпотеки «ЄОселя», реалізація якої повністю здійснюється через цифрові інструменти (застосунок Дія, BankID, онлайн-підпис), у 2024–2025 рр. набула потужного розвитку: валовий портфель програми зріс до 24,1 млрд. грн. [25].

Таким чином, оцінка впровадження цифрових продуктів і послуг у практику вітчизняних банків засвідчує значні досягнення банківського сектору у цій сфері. Водночас зберігається диференціація між окремими банками за рівнем цифрової зрілості, залишаються невикористані можливості у сфері відкритого банкінгу, AI-персоналізації та екосистемних продуктів.

Поряд з тим, не зважаючи на значні успіхи в сфері діджиталізації топ-10 найбільших банків України, серед решти 50-ти банків успіхи в цій сфері є не настільки суттєвими, що може загрожувати їхній стійкості в умовах зростання темпів цифрової трансформації банківського сектору. Зважаючи на це, критично необхідним є проводити аналіз бізнес-моделей таких банків, зокрема АТ «Європейський промисловий банк», результати аналізу діяльності якого представлено в наступному параграфі.

2.3. Розвиток банківського бізнесу в Україні в умовах діджиталізації на прикладі АТ «Європейський промисловий банк»

Цифрова трансформація ринку фінансових послуг вимагає від банків розробки та впровадження нових продуктів та послуг для своїх клієнтів, що обумовлює концентрацію в організації діяльності банку на певній групі клієнтів. Скорочення фізичної мережі відділень банківських установ є стійкою тенденцією останніх років в банківському секторі України і не є ознакою послаблення їхньої ринкової позиції – навпаки, це відповідає загальносвітовій тенденції переходу до цифрових каналів обслуговування. Нижче наведено

результати аналізу розвитку банківського бізнесу на прикладі АТ «Європейський промисловий банк».

АТ «Європейський промисловий банк» (скорочено – АТ «ЄПБ») є приватною банківською установою, зареєстрованою та ліцензованою в Україні (банківська ліцензія НБУ №246 від 08 жовтня 2018 р.). Організаційно-правова форма банку – акціонерне товариство. Головний офіс банку розташований у м. Київ, а фізична присутність станом на 31 грудня 2025 р. обмежена мережею з 5 відділень у Києві, Харкові, Львові та Івано-Франківську.

Для АТ «ЄПБ» мінімальна мережа відділень обумовлена специфікою його бізнес-моделі. Оскільки банк орієнтований переважно на корпоративних клієнтів, взаємодія з якими у сучасних умовах здійснюється через дистанційні канали – систему «клієнт-банк», захищені комунікаційні платформи та цифрові платіжні інструменти. Стратегічна мета банку – забезпечення стабільної позиції на ринку через надання якісних послуг обмеженому колу корпоративних клієнтів – відображає модель цифрового корпоративного банкінгу, що є поширеною практикою серед малих банків у країнах із розвиненою банківською інфраструктурою.

В межах дослідження фінансово-господарської діяльності АТ «ЄПБ» нами здійснено спробу ідентифікації типу бізнес-моделі даного банку відповідно до загальноприйнятої класифікації (див. Додаток Б). Як відомо, за критерієм широти спектру клієнтів та ступеня диверсифікації послуг виокремлюють вузькоспеціалізовані, диверсифіковані та універсальні бізнес-моделі банків, кожна з яких може бути реалізована у споживчій, корпоративній або інвестиційній форматах.

Проведений аналіз структури активів, пасивів та доходів АТ «ЄПБ» дає підстави класифікувати його бізнес-модель як вузькоспеціалізовану корпоративно-інвестиційну. На підтвердження цього висновку наведемо такі характеристики банку:

1) клієнтська база АТ «ЄПБ» зосереджена на певній групі клієнтів – юридичних особах. Кошти корпоративних клієнтів формують 79,4 % від сукупних коштів клієнтів у 2025 р. (1 264,6 млн. грн. з 1 591,4 млн. грн.).

2) аналізований банк зазвичай надає стандартизовані корпоративні банківські продукти. Обмежений спектр роздрібних послуг та відсутність широкої мережі відділень підтверджують вузьку спеціалізацію.

3) ключове джерело фіндування банку – депозити юридичних осіб – є визначальною ознакою його корпоративної бізнес-моделі, адже кошти суб'єктів господарювання стабільно забезпечують понад 79 % усіх залучених коштів клієнтів протягом 2023–2025 рр.

4) суттєва частка інвестиційного портфеля банку у структурі активів – 74,0–75,1 % припадає на ОВДП – вказує на інвестиційний вектор бізнесу.

Таким чином, АТ «ЄПБ» реалізує вузькоспеціалізовану корпоративно-інвестиційну бізнес-модель: залучення депозитів юридичних осіб як основне джерело фіндування та їх розміщення переважно в державних цінних паперах. У контексті діджиталізації ця модель має виражену «цифрову» специфіку: корпоративне обслуговування здійснюється через електронні канали (системи «клієнт-банк», SWIFT-транзакції, цифрові платіжні інструменти).

Дослідження динаміки активів АТ «ЄПБ» за 2023–2025 рр. свідчить про неоднорідний характер розвитку балансу. Загальний обсяг активів збільшився з 1 105,5 млн. грн. на кінець 2023 р. до 2 405,1 млн. грн. у 2024 р. (+117,57 %), а у 2025 р. скоротився до 2 012,7 млн. грн. (–16,32 %) (табл. 2.5).

Визначальним чинником різкого зростання активів у 2024 р. стало нарощування інвестиційного портфеля – обсяг цінних паперів збільшився з 827,2 млн. грн. до 1 806,7 млн. грн. (+118,41 %). Висока дохідність ОВДП в умовах підвищених облікових ставок НБУ та мінімальний кредитний ризик державних паперів стимулювали банк спрямовувати надходження від корпоративних клієнтів саме до цього інструменту. Частка цінних паперів у структурі сукупних активів у 2024 р. сягнула 75,1 %. У 2025 р. відбулося

скорочення інвестиційного портфеля до 1 490,1 млн. грн. (–17,52 %), що стало головним чинником зменшення сукупних активів.

Таблиця 2.5

Динаміка та склад активів АТ «ЄПБ» за 2023–2025 роки, тис. грн.

Показники	Сума, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	30 351	111 656	77 621	+81 305	–34 035	+267,79	–30,48
Кошти в інших банках	33 817	168 755	99 538	+134 938	–69 217	+399,01	–41,02
Кредити та заборгованість клієнтів	180 199	256 461	274 105	+76 262	+17 644	+42,32	+6,88
Інвестиції в цінні папери (ОВДП)	827 197	1 806 748	1 490 095	+979 551	–316 653	+118,41	–17,52
Основні засоби та нематеріальні активи	24 455	41 662	35 796	+17 207	–5 866	+70,37	–14,08
Інші активи	9 471	20 061	35 510	+10 590	+15 449	+111,81	+77,01
Усього активів	1 105 490	2 405 143	2 012 665	+1 299 653	–392 478	+117,57	–16,32

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ЄПБ» [3].

Кредити та заборгованість клієнтів демонструють відносно стабільну позитивну динаміку: з 180,2 млн. грн. у 2023 р. до 274,1 млн. грн. у 2025 р. (+52,11 %). Разом з тим питома вага кредитного портфеля в структурі активів залишається невисокою – 13,6 % у 2025 р., що підтверджує інвестиційну, а не кредитну орієнтованість бізнес-моделі.

В свою чергу, структура пасивів АТ «ЄПБ» характеризується домінуванням коштів клієнтів із суттєвою концентрацією в корпоративному сегменті. Загальний обсяг зобов'язань зріс з 768,9 млн. грн. у 2023 р. до 2 045,9 млн. грн. у 2024 р. (+166,07 %), а у 2025 р. скоротився до 1 623,7 млн. грн. (–20,64 %) (табл. 2.6).

Динаміка та склад пасивів АТ «ЄПБ» за 2023–2025 роки, тис. грн.

Статті пасивів	2023	2024	2025	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
Зобов'язання					
Кошти клієнтів	745 714	1 704 354	1 591 446	+958 640	–112 908
у т.ч. кошти юридичних осіб	567 074	1 505 970	1 264 577	+938 896	–241 393
у т.ч. кошти фізичних осіб	178 640	198 384	326 869	+19 744	+128 485
Інші фінансові зобов'язання	5 596	310 699	72 331	+305 103	–238 368
Інші нефінансові зобов'язання	16 954	28 704	19 075	+11 750	–9 629
Усього зобов'язань	768 947	2 045 946	1 623 704	+1 276 999	–422 242
Власний капітал					
Статутний капітал	275 500	275 500	275 500	–	–
Нерозподілений прибуток/(збиток)	–320	21 826	50 438	+22 146	+28 612
Усього власного капіталу	336 542	359 196	388 961	+22 654	+29 765
Усього зобов'язань та власного капіталу	1 105 489	2 405 142	2 012 665	+1 299 653	–392 477

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ЄПБ» [3].

Кошти клієнтів є основним структурним елементом зобов'язань: їх частка становить 97,0 % у 2025 р. Кошти фізичних осіб демонструють позитивну динаміку: з 178,6 млн. грн. у 2023 р. до 326,9 млн. грн. у 2025 р. (+82,97 %), що свідчить про поступову диверсифікацію ресурсної бази. Власний капітал банку зростає: з 336,5 млн. грн. у 2023 р. до 389,0 млн. грн. у 2025 р. (+15,59 %), передусім за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку.

Аналіз доходів та витрат АТ «ЄПБ» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити фінансову ефективність обраної бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації банківського ринку (табл. 2.7).

**Динаміка доходів, витрат та фінансового результату АТ «ЄПБ» за 2023–
2025 роки, тис. грн.**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Процентні доходи	130 549	183 732	247 158	+53 183	+63 426
Процентні витрати	31 627	43 859	61 975	+12 232	+18 116
Чистий процентний дохід	98 922	139 873	185 183	+40 951	+45 310
Комісійні доходи	15 590	175 423	134 843	+159 833	–40 580
Комісійні витрати	1 490	89 905	47 492	+88 415	–42 413
Чистий комісійний дохід	14 100	85 518	87 351	+71 418	+1 833
Торговий результат та ін. доходи	16 163	28 882	27 962	+12 719	–920
Відрахування до резервів	13 725	18 361	5 659	+4 636	–12 702
Адміністративні та операційні витрати	99 442	188 009	264 224	+88 567	+76 215
у т.ч. витрати на персонал	49 412	73 046	100 322	+23 634	+27 276
у т.ч. інші операційні витрати	50 030	114 963	163 902	+64 933	+48 939
Прибуток до оподаткування	16 019	47 705	32 571	+31 686	–15 134
Витрати на сплату податку	6 811	25 051	9 756	+18 240	–15 295
Чистий прибуток за рік	9 208	22 654	22 815	+13 446	+161

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ЄПБ» [3].

Процентні доходи є основним та стабільно зростаючим джерелом надходжень: з 130,5 млн. грн. у 2023 р. до 247,2 млн. грн. у 2025 р. (+89,35 %). Переважна частина процентних доходів формується від операцій з ОВДП: у 2023 р. ця стаття становила 58,9 % від загальних процентних доходів, у 2024 р. – 71,9 %, у 2025 р. – 69,3 %.

Комісійні доходи у 2024 р. зазнали різкого стрибка – з 15,6 млн. грн. до 175,4 млн. грн. (+1 025 %), що свідчить про нарощування посередницьких

операцій та послуг з цінними паперами, які реалізуються переважно через цифрові торгові платформи.

Адміністративні та операційні витрати демонструють стійке зростання: з 99,4 млн. грн. у 2023 р. до 264,2 млн. грн. у 2025 р. (+165,76 %). Стрімке зростання операційних витрат свідчить про недостатній рівень оптимізації бізнес-процесів через цифрові інструменти: автоматизація, використання хмарних платформ та штучного інтелекту в операційному менеджменті могли б суттєво знизити витратне навантаження.

Чистий прибуток банку є відносно стабільним: 22,7 млн. грн. у 2024 р. та 22,8 млн. грн. у 2025 р. В цілому ключові фінансові показники та регуляторні нормативи АТ «ЄПБ» за 2023–2025 рр. систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ключові показники діяльності АТ «ЄПБ» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025
Загальні активи, млрд. грн.	1,105	2,405	2,013
Кредити та заборгованість клієнтів, млрд. грн.	0,180	0,256	0,274
Кошти клієнтів, млрд. грн.	0,746	1,704	1,591
Власний капітал, млрд. грн.	0,337	0,359	0,389
Норматив адекватності капіталу (H2), %	75	52	51,7
LCR за всіма валютами, %	822	266	норм. вик.
NSFR, %	430	388	норм. вик.
Чистий прибуток, млн. грн.	9,2	22,7	22,8
Прибуток до оподаткування, млн. грн.	16,0	47,7	32,6
Частка ОВДП у структурі активів, %	74,8	75,1	74,0
Частка кредитів у структурі активів, %	16,3	10,7	13,6

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ЄПБ» [3].

Разом з тим проведений аналіз виявив системні виклики, що постають перед АТ «ЄПБ» в умовах загального прискорення діджиталізації банківського ринку України. По-перше, надмірна концентрація активів в ОВДП (74,0–75,1 %) у поєднанні з чутливістю до зміни ставок дохідності формує значний ринковий ризик. По-друге, висока концентрація пасивів у корпоративних клієнтах (79,4 % коштів клієнтів) – ризик ліквідності. По-третє, стрімке зростання операційних витрат (+165,76 % за три роки) свідчить про незадовільний рівень автоматизації внутрішніх процесів. По-четверте, обмежена роздрібна присутність позбавляє банк доступу до масштабованих цифрових каналів залучення клієнтів.

Отже, АТ «Європейський промисловий банк» реалізує вузькоспеціалізовану корпоративно-інвестиційну бізнес-модель із виразним цифровим корпоративним профілем: банк використовує цифрові канали для дистанційного обслуговування юридичних осіб, уникаючи витрат на підтримку широкої відділенської мережі. Стабільна прибутковість, висока достатність капіталу та ліквідність підтверджують задовільний фінансовий стан даного банку. Водночас, залежність від операцій з державними цінними паперами, концентрація пасивів у корпоративних клієнтах та стрімке зростання операційних витрат формують ключові виклики для диверсифікації доходів і забезпечення сталого розвитку банку в умовах поглиблення діджиталізації.

При цьому, згідно Стратегії розвитку Банку, затвердженою Наглядовою Радою Банку рішенням №29/01/2025 від 29.01.2025 р., в перспективі АТ «ЄПБ» повинен здійснити переорієнтацію на високотехнологічні сервіси та максимальний рівень дистанційного обслуговування (call-центр, мобільний та інтернет банкінг). Це дозволить реалізувати запровадження нових продуктів, що розроблені для цільових клієнтських груп та реалізуються через дистанційні канали продажу (мобільний додаток): MoneySend, кредитна картка з пільговим періодом, кредит у розстрочку, товарний кредит.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід розвитку банківського бізнесу в цифровому середовищі та можливості його адаптації в Україні

Аналіз тенденцій цифрової трансформації банківського бізнесу в Україні засвідчив, що вітчизняний банківський сектор досяг суттєвих результатів у розвитку цифрових платіжних систем, мобільного банкінгу та безготівкових розрахунків. Водночас низка напрямів – відкритий банкінг, AI-персоналізація, екосистемний банкінг – ще потребує систематичного осмислення й цілеспрямованого розвитку. У цьому контексті вивчення зарубіжного досвіду слугує важливим орієнтиром для визначення стратегічних пріоритетів подальшого вдосконалення банківського бізнесу в умовах діджиталізації [5; 15].

Серед країн – світових лідерів у сфері цифрової трансформації банківського бізнесу особливої уваги заслуговують країни Балтії, Скандинавії, Велика Британія та Польща, оскільки саме їхній досвід є найбільш релевантним для України з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку та порівнянну траєкторію цифрових перетворень [1; 15].

В свою чергу, скандинавські країни – Швеція, Данія, Фінляндія та Норвегія – є беззаперечними лідерами за рівнем діджиталізації банківського сектору у глобальному вимірі. Швеція наближається до повної безготівковості: частка готівкових транзакцій у роздрібній торгівлі скоротилась менш ніж до 10%, а понад 70% дорослого населення регулярно користуються мобільним банкінгом. Ключовим чинником успіху є платіжна система Swish, запроваджена шведськими банками у 2012 р., яка нині є загальнонаціональним стандартом миттєвих P2P-платежів. Досвід Скандинавії демонструє, що

кооперативні платформи, спільно розроблені конкуруючими банками, можуть стати потужнішими за рішення окремих гравців [15].

Країни Балтії – Естонія, Латвія та Литва – є унікальним прикладом швидкого і системного переходу до цифрового суспільства та цифрового банкінгу. Естонія, що реалізувала концепцію цифрової держави «e-Estonia», демонструє найвищий рівень охоплення населення цифровими банківськими послугами серед країн ЄС. Важливий урок для України – тісна взаємодія між банківською системою, державними реєстрами та цифровою ідентифікацією як передумова масового переходу до безготівкових розрахунків [15]. Частково цей підхід вже реалізований в Україні через систему BankID НБУ та інтеграцію із застосунком «Дія».

Великобританія формує окремий полюс глобального цифрового банкінгу завдяки своїй ролі регуляторного піонера у сфері відкритого банкінгу. Саме Велика Британія першою у світі законодавчо зобов'язала великі банки відкрити стандартизовані API третім сторонам – ще у 2018 р. в рамках Open Banking Implementation Entity (OBIE). Паралельно британський регулятор FCA запровадив «пісочницю» (regulatory sandbox) для фінтех-стартапів, що дозволило таким компаніям, як Starling Bank та Monzo, отримати банківські ліцензії і розбудувати свої бізнес-моделі поза традиційними бар'єрами входу на ринок [20].

Revolut як глобальний мультипродуктовий суперзастосунок демонструє найвищу операційну ефективність серед необанків, вийшовши на прибутковість у 2024 р. завдяки глобальній експансії в понад 40 країнах і широкій монетизації через платні підписки [20]. Важливим є також той факт, що у 2022–2025 рр. Revolut призупинив діяльність в Україні через невідповідність вимогам НБУ, що є повчальним прикладом необхідності адаптації навіть найуспішніших глобальних бізнес-моделей до специфіки національного регулювання.

Польща є найбільш близьким і релевантним прикладом для України серед країн ЄС. Польський мобільний платіжний додаток BLIK, запущений у 2015 р. як спільна ініціатива шести найбільших банків країни, на сьогодні є

домінуючою платіжною системою, якою щомісяця користуються десятки мільйонів поляків. Принципово важливий урок з досвіду BLIK: стандартизована міжбанківська платіжна інфраструктура, побудована на засадах коопетиції, може отримати масове поширення значно швидше, ніж конкуруючі пропріетарні рішення окремих банків [15].

Сінгапур заслуговує на окрему увагу як приклад найбільш системного та стратегічно вивіреного підходу до розвитку цифрового банкінгу. Сінгапурський регулятор MAS (Monetary Authority of Singapore) реалізував концепцію Smart Financial Centre, що передбачає активне стимулювання цифрових інновацій через регуляторні «пісочниці», ліцензування цифрових банків, стандартизацію API та формування спільних даних [15].

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити ключові закономірності успішної цифрової трансформації банківського бізнесу в різних країнах (табл. 3.1).

На основі аналізу даних таблиці 3.1 можна сформулювати ключові уроки зарубіжного досвіду. Перший урок – системність регуляторного підходу. Всі успішні трансформації відбулись за активної участі регуляторів у ролі «архітекторів» цифрової інфраструктури. Регулятор ставав координатором міжбанківських платформ, стандартизатором API та провайдером регуляторних «пісочниць» для фінтех-інновацій [15].

Другий урок – кооперація у платіжній інфраструктурі. Найбільш масштабні цифрові платформи (Swish, BLIK) були побудовані на основі консорціумів банків-конкурентів, що уникли фрагментації ринку і досягли мережових ефектів значно швидше.

Третій урок – клієнтоцентрична архітектура. Успішні цифрові продукти проектуються навколо клієнтського досвіду, а не навколо внутрішніх процесів банку. Це вимагає від банків суттєвої переорієнтації організаційної культури та процесів розробки продуктів.

Четвертий урок стосується балансу між технологічними інноваціями та регуляторним комплаєнсом. Приклад Starling Bank і Revolut у Великобританії

наочно демонструє, що прискорене масштабування без належної уваги до AML-систем може призвести до серйозних санкцій і репутаційних втрат [20].

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз моделей цифрової трансформації банківського бізнесу в провідних країнах та можливості їх адаптації в Україні

Країна / регіон	Ключова модель / ініціатива	Елементи успіху	Можливості адаптації в Україні
Швеція / Скандинавія	Міжбанківська платформа Swish; майже повна безготівковість	Кооперація банків; державна підтримка; довіра населення	Розвиток єдиного QR-стандарту та міжбанківських P2P платежів
Естонія / країни Балтії	e-Estonia; цифрова ідентифікація (e-ID) як основа фінансових послуг	Цифрова держава; єдиний ID для всіх послуг; відкриті реєстри	Масштабування BankID НБУ та Дія для всіх банківських операцій
Велика Британія	Open Banking OBIE; regulatory sandbox FCA; Starling Bank та Monzo	Регуляторний піонер; баланс між інноваціями та захистом споживача	Розгортання регуляторної «пісочниці» НБУ; розвиток відкритого банкінгу з 2025 р.
Польща	BLIK – спільна платіжна система банків; лідер ЄС за cashless	Коопетиція у платіжній інфраструктурі; зручний UX; масштабованість	Розробка єдиних галузевих стандартів API та платіжних протоколів
Сінгапур	Smart Financial Centre; SGFinDex; ліцензування цифрових банків	Стратегічне державне регулювання; відкриті фінансові дані; інновації	Формування National Financial Data Exchange; ліцензування необанків НБУ

Джерело: складено автором на основі [1; 15; 20].

В контексті євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває адаптація до стандартів ЄС у сфері відкритого банкінгу. Україна завершила імплементацію ключових вимог PSD2 через Закон «Про платіжні послуги» 2021 р., а НБУ затвердив Положення про відкритий банкінг, яке набуло чинності з 1 серпня 2025 р. [27]. Повноцінне розгортання відкритого банкінгу очікується у 2026 р., що відкриває принципово нові можливості для банків, фінтех-компаній та клієнтів. Зокрема, вже у першому кварталі 2026 р. ПриватБанк і ПУМБ отримали авторизацію на надання нефінансових

платіжних послуг у рамках відкритого банкінгу [8]. Наступним кроком у рамках євроінтеграції є підготовка до вимог регламенту FIDA (Financial Data Access) та впровадження концепції відкритих фінансів, що передбачає поширення принципів відкритого банкінгу на страхування, інвестиції та пенсійні накопичення.

3.2. Ризики та виклики цифрової трансформації банківського бізнесу в Україні

Цифрова трансформація банківського бізнесу, відкриваючи широкі можливості для підвищення ефективності та якості послуг, водночас породжує принципово нові виклики, з якими стикаються банківські установи, регулятори та клієнти. Ризики, пов'язані з цифровізацією, є багатовимірними і виходять далеко за межі традиційного кредитного або ринкового ризику. В умовах України вони набувають особливої специфіки, зумовленої воєнним станом, незавершеністю інституційного розвитку та євроінтеграційними зобов'язаннями [2; 15; 30].

Методологічно ризики цифрової трансформації банківського бізнесу можна класифікувати за кількома ключовими критеріями: за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні), за характером наслідків (фінансові та нефінансові), за можливістю управління (управляємі та некерівні), а також за сферою прояву (операційна, фінансова, регуляторна, соціальна). Такий комплексний підхід до класифікації дозволяє сформулювати цілісне уявлення про ризиковий профіль цифрово трансформованого банку [15; 7].

Операційні ризики є найбільш очевидним наслідком переходу до цифрових каналів обслуговування. Банки, що переводять значну частину транзакцій у цифровий простір, стають критично залежними від стабільності ІТ-систем, телекомунікаційних мереж та хмарних платформ. За даними НБУ, упродовж 2022–2023 рр. українські банки зафіксували суттєво більшу кількість ІТ-інцидентів порівняно з довоєнним рівнем [13; 30].

Кібер-ризиками займають особливе місце у структурі ризиків цифровізації банківського бізнесу. За різними оцінками, загальний обсяг збитків від кіберзлочинності у глобальному банківському секторі щорічно перевищує 1 трлн. дол. США. Для України специфіка полягає у тому, що банківська система є одним із пріоритетних об'єктів кібератак із боку РФ у рамках гібридної війни [11; 30]. Атаки здійснюються у широкому діапазоні форм: від масових DDoS-атак на банківські сайти та застосунки до витончених APT-кампаній, спрямованих на проникнення у внутрішню інфраструктуру банків.

Систематизацію ризиків цифрової трансформації банківського бізнесу разом із механізмами управління ними відображено у таблиці 3.2. Відповідно до наведеної систематизації, найбільш критичними є кібер-ризик та операційний ризик. Після 24 лютого 2022 р. банківська система України зіткнулась із безпрецедентним тиском: кількість кіберінцидентів проти банків і платіжних систем зросла в рази, а у 2024 р. команда з реагування на кіберінциденти виявила й опрацювала близько 3,1 тисячі кіберінцидентів у банківському секторі [11; 30].

Ризик AI-моделей є відносно новою, але стрімко зростаючою категорією ризиків, зумовленою поширенням ШІ і машинного навчання у банківській діяльності. ШІ-алгоритми можуть демонструвати систематичну упередженість, якщо навчаються на репрезентативно обмежених або спотворених даних. Крім того, «чорноящикова» природа багатьох AI-моделей ускладнює їхню перевірку та пояснення регуляторам і клієнтам [15; 7].

Регуляторні виклики цифрової трансформації є ще одним суттєвим чинником операційного середовища банків. В контексті євроінтеграції окремого розгляду заслуговує регламент ЄС DORA (Digital Operational Resilience Act), що набрав чинності у 2025 р. Він встановлює жорсткі вимоги до операційної стійкості фінансових установ у цифровій сфері. Виконання вимог DORA потребуватиме від вітчизняних банків значних інвестицій та організаційних перетворень [27; 32].

Соціальний вимір ризиків цифрової трансформації є часто недооціненим, проте надзвичайно важливим. Цифрова нерівність – нерівномірний доступ різних верств населення до цифрових технологій та банківських сервісів – є реальною суспільною проблемою. В умовах воєнного стану проблема фінансової ексклюзії набуває нових вимірів: значна частина населення – мешканці окупованих територій, зони активних бойових дій, евакуйовані – стикається зі специфічними труднощами при доступі до банківських послуг [9; 13].

Таблиця 3.2

Систематизація ризиків цифрової трансформації банківського бізнесу

Вид ризику	Джерела та форми прояву	Потенційні наслідки	Механізми управління
Кібер-ризик	DDoS-атаки, фішинг, АРТ-кампанії, шкідливе ПЗ, атаки на ланцюг постачання	Крадіжки коштів, витоки персональних даних, зупинка сервісів	Системи виявлення вторгнень, SIEM, шифрування, двофакторна автентифікація
Операційний ризик	Збої IT-інфраструктури, перебої енергопостачання, помилки ПЗ, залежність від постачальників	Недоступність сервісів, репутаційні втрати, прямі фінансові збитки	Резервні системи живлення, BCP, хмарне дублювання
Фінансовий ризик	Значні CAPEX на цифровізацію, ціновий тиск від фінтеху, зміна структури доходів	Зростання операційних витрат у короткостроковій перспективі, тиск на маржу	Поетапне впровадження, ROI-аналіз, партнерство з фінтехом
Регуляторний ризик	Невідповідність вимогам PSD2/GDPR/DORA, зміни в законодавстві	Штрафні санкції, заборона продуктів, обмеження ліцензії	Моніторинг регуляторних змін, compliance-функція, участь у регуляторному діалозі
Репутаційний ризик	Шахрайство, витоки даних, збої сервісів, маніпуляції в соцмережах	Відтік клієнтів, зниження кредитних рейтингів	Кризова комунікація, страхування кіберризиків, прозорість звітності
Ризик AI-моделей	Упередженість алгоритмів, непрозорість AI-рішень, відмова моделей в нових умовах	Дискримінація клієнтів, системні помилки кредитного скорингу	Вимоги до explainability AI, регулярний backtesting, Human-in-the-loop
Соціальний ризик	Цифрова нерівність, низька цифрова грамотність, фінансова ексклюзія	Обмеження доступу до послуг для вразливих груп, соціальна напруга	Програми цифрової освіти, мультимедіальне обслуговування, агентські мережі

Джерело: складено автором за даними [7; 11; 15; 28; 30].

Узагальнений погляд на ризики і виклики цифрової трансформації банківського бізнесу дозволяє виокремити кілька принципових висновків. По-перше, ризики є системними та взаємозалежними: кіберінцидент може генерувати одночасно операційні, фінансові та репутаційні наслідки. По-друге, вони є динамічними: технологічний прогрес та геополітична кон'юнктура постійно формують нові загрози. По-третє, ефективне управління ризиками вимагає не лише технічних, але й організаційних, правових та комунікаційних заходів. Нарешті, в умовах України вирішальне значення набуває координація між банками, регулятором та держструктурами у сфері кіберзахисту фінансової інфраструктури як елемента національної безпеки.

3.3. Стратегічні пріоритети розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації та оцінка їх ефективності

Результати аналізу сучасного стану цифрової трансформації банківського сектору України, дослідження ризикового профілю та вивчення зарубіжного досвіду слугують підґрунтям для формування системи стратегічних пріоритетів подальшого розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації.

На думку експертів, ці пріоритети доцільно структурувати на трьох рівнях: рівні окремого банку, рівні банківського сектору в цілому та державному рівні – оскільки ефективність цифрової трансформації залежить від узгоджених дій усіх стейкхолдерів (табл. 3.3) [1; 15; 29].

Так, на рівні окремого банку першочерговим стратегічним пріоритетом є побудова клієнтоцентричної цифрової екосистеми. Як засвідчує зарубіжний досвід та аналіз практики провідних вітчизняних банків, ключовою конкурентною перевагою в епоху діджиталізації є не продуктова широта, а якість клієнтського досвіду та здатність банку бути «фінансовим партнером» клієнта на всіх етапах його життєвого циклу. Клієнтоцентрична екосистема передбачає персоналізовані пропозиції на основі аналізу транзакційних даних,

проактивні фінансові рекомендації в режимі реального часу та omnichannel-модель обслуговування [1; 29].

Таблиця 3.3

**Стратегічні пріоритети розвитку банківського бізнесу в умовах
діджиталізації та критерії їх ефективності**

Рівень	Стратегічний пріоритет	Ключові заходи	Очікуваний ефект	Критерії успішності
Банк	Клієнтоцентрична цифрова екосистема	Omnichannel-інтеграція; AI-персоналізація; фінансовий маркетплейс	Зростання лояльності клієнтів; збільшення cross-sell/up-sell	NPS > 60; CIR < 40%; частка цифрових продажів > 70%
Банк	AI-first у ключових процесах	Впровадження AI-скорингу; Real-time AML; AI-підтримка клієнтів	Зниження NPL; скорочення витрат на комплаєнс і обслуговування	Точність скорингу > 85%; час обробки заявки < 2 хв.
Банк	Цифровий корпоративний банкінг	API-інтеграція з ERP; цифровий онбординг юросіб; Supply Chain Finance	Залучення нових клієнтів МСБ; зростання комісійних доходів	Частка нових клієнтів МСБ із цифровим онбордингом > 80%
Сектор	Відкритий банкінг та API-економіка	Повна участь у Open Banking НБУ; підготовка до Open Finance / FIDA	Нові екосистемні сервіси; зростання конкуренції та інновацій	Кількість активних TPP-операторів > 30 до 2028 р.
Сектор	Інтеграція до SEPA та ISO 20022	Адаптація платіжних систем; транскордонні миттєві платежі	Зниження вартості транскордонних переказів; євроінтеграція	Готовність до SEPA-приєднання до 2028 р.
Держава	Розвиток регуляторної «пісочниці»	Розширення sandbox НБУ; спрощення ліцензування необанків	Зростання фінтех-екосистеми; поява нових гравців	5+ нових фінтех-ліцензій щорічно
Держава	Фінансова і цифрова грамотність	Спільні програми НБУ і банків; цифрові хаби в регіонах	Зниження фінансової ексклюзії; зростання охоплення послугами	Частка активних користувачів цифрового банкінгу > 70% до 2028 р.

Джерело: складено автором на основі [8; 10; 15; 22; 31].

Другим ключовим пріоритетом на рівні банку є поглиблення впровадження штучного інтелекту і машинного навчання у ключові бізнес-процеси. Пріоритетними напрямками застосування є: кредитний скоринг наступного покоління з використанням альтернативних даних; системи раннього виявлення шахрайства; AI-асистенти для клієнтського обслуговування; предиктивна аналітика відтоку клієнтів [15; 7]. Важливою умовою є забезпечення прозорості та пояснюваності (explainability) AI-рішень.

Третім пріоритетом на рівні банку є розвиток необанківської складової або формування окремого цифрового бренду. Досвід monobank в Україні та світових необанків демонструє, що традиційні банки з розгалуженою мережею відділень і спадковими IT-системами структурно програють у клієнтському досвіді. Рішення полягає або у «цифровому спінофі» – виведенні цифрового продукту під окремим брендом – або у партнерстві/придбанні фінтех-компаній для прискореного формування цифрових компетенцій [1; 6].

Четвертим напрямом є розвиток цифрового корпоративного банкінгу. Якщо роздрібний сегмент вже отримав значну увагу в контексті діджиталізації, то корпоративний банкінг залишається менш трансформованим. Між тим, саме тут є великий потенціал: автоматизація торговельного фінансування, Supply Chain Finance 2.0, інтеграція банківських API з ERP-системами клієнтів, цифровий онбординг корпоративних клієнтів та онлайн-кредитування МСБ [29]. Для таких банків, як АТ «ЄПБ», що орієнтовані на корпоративних клієнтів, саме розвиток цифрових корпоративних сервісів є найбільш перспективним вектором підвищення конкурентоспроможності.

На рівні банківського сектору стратегічним пріоритетом є розбудова відкритої банківської екосистеми на основі API-економіки. З 1 серпня 2025 р. в Україні набуло чинності Положення НБУ про відкритий банкінг, яке завершило імплементацію норм Директиви PSD2 [27; 8]. Фаза 2026–2028 рр. має стати фазою «першого плодіння» відкритого банкінгу в Україні, коли фінтех-компанії розроблять на базі відкритих API банківські суперзастосунки, платіжні агрегатори та сервіси фінансового планування.

Інтеграція до Єдиної зони платежів ЄС (SEPA) є ще одним стратегічним пріоритетом галузевого рівня. Наближення платіжних стандартів України до SEPA відкриє можливості для зниження вартості транскордонних платежів, інтеграції до єдиного європейського платіжного простору та полегшення грошових переказів [27].

На державному рівні стратегічним пріоритетом є формування регуляторної екосистеми, сприятливої для фінансових інновацій. Перш за все, це стосується розширення регуляторної «пісочниці» (Regulatory Sandbox) НБУ для фінтех-компаній. Аналіз зарубіжного досвіду показує, що саме регуляторна «пісочниця» стала ключовим каталізатором для появи успішних необанків у Великобританії та Сінгапурі [15].

Підвищення фінансової та цифрової грамотності населення є ще одним ключовим пріоритетом державного рівня. Незважаючи на високий рівень проникнення безготівкових платежів, значна частина населення – особливо старших вікових груп та вимушених переселенців – залишається за межами повноцінного охоплення цифровими банківськими послугами [9; 29].

Для оцінки очікуваної ефективності запропонованих стратегічних пріоритетів у таблиці 3.3 представлена зведена матриця заходів із відповідними критеріями успішної реалізації та очікуваними ефектами. Реалізація запропонованих стратегічних пріоритетів потребує системного підходу та чітко визначеної послідовності кроків. Ключовою умовою успіху є наявність у банку цифрової стратегії, підтриманої топ-менеджментом і бордом, що передбачає не лише технологічні інвестиції, але й трансформацію корпоративної культури, оновлення бізнес-процесів і розвиток цифрових компетенцій персоналу [15; 29].

В свою чергу, для оцінки очікуваної загальноекономічної ефективності запропонованих заходів можна виокремити декілька вимірюваних ефектів. По-перше, підвищення операційної ефективності банківського сектору: очікується подальше зниження CIR з поточних 41% до 35–37% упродовж 2026–2028 рр. завдяки автоматизації та оптимізації процесів. По-друге, розвиток відкритого банкінгу створить умови для додаткового приросту комісійних доходів у

секторі. По-третє, підвищення якості цифрового кредитування через AI-скоринг сприятиме стабільному зниженню частки NPL з 13,9% у 2025 р. до 10% і нижче [25; 29].

Водночас реалізація стратегічних пріоритетів несе в собі і певні ризики. Надмірне захоплення технологічними інвестиціями без чіткого розуміння бізнес-пріоритетів може призвести до «технологічного марнотратства». Саме тому провідні міжнародні дослідники рекомендують банкам дотримуватись принципу «business outcomes first» при плануванні цифрових інвестицій [15]. Крім того, надмірна цифровізація без відповідного розвитку систем кіберзахисту підвищує вразливість банків до зростаючих кіберзагроз.

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації охоплюють комплекс взаємопов'язаних заходів на рівні окремого банку, банківського сектору та держави. Їхня реалізація потребує скоординованих зусиль банків, НБУ та органів державної влади і є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної банківської системи в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення економіки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації. На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Банківський бізнес є специфічною формою підприємництва у сфері фінансового посередництва, що поєднує підприємницьку спрямованість на отримання прибутку із суспільно значимою функцією акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів. В умовах стрімкої цифровізації бізнес-моделі банків зазнають суттєвої трансформації під впливом зміни споживчих очікувань і конкуренції з боку фінтех-компаній та необанків, які пропонують інноваційні продукти з нижчими операційними витратами і кращим клієнтським досвідом.

2. Діджиталізація є якісно відмінним від «цифровізації» явищем, що передбачає не просто переведення процесів у цифровий формат, але й докорінну трансформацію бізнес-моделей, організаційних структур і культури банківських установ на основі широкого впровадження цифрових технологій – штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, блокчейну та відкритого банкінгу. Кожна з цих технологій має специфічні сфери застосування у банківській сфері та різний рівень зрілості впровадження у вітчизняній практиці.

3. Для оцінювання рівня діджиталізації банківського бізнесу доцільно застосовувати комплексну систему показників, що поєднує кількісні індикатори (частка безготівкових розрахунків, охоплення мобільним банкінгом, обсяги онлайн-транзакцій) та якісні характеристики (рівень цифрової зрілості, широта цифрового продуктового портфелю, якість клієнтського досвіду). Моделі цифрової зрілості дозволяють структурувати цифровий розвиток банку у п'ять послідовних рівнів – від початкового до екосистемного.

4. Аналіз динаміки та тенденцій цифрової трансформації банківського сектору України засвідчив глибину та незворотність цього процесу. За 2019–

2025 рр. частка безготівкових операцій з платіжними картками зросла з 82,4% до 95,8%, кількість відділень скоротилась з 8 000 до 4 800, а мережа POS-терміналів – навпаки, розширилась з 349 до 605 тис. одиниць. Цифровізація виявилась ефективнішою за воєнні умови: банківська система не лише зберегла функціональність, але й суттєво прискорила свій цифровий розвиток.

5. Оцінка впровадження цифрових продуктів і послуг у практику вітчизняних банків свідчить про формування розвиненого ринку цифрового банкінгу. Базовий цифровий функціонал (відкриття рахунків онлайн, BankID, мобільні гаманці, онлайн-кредитування) став стандартом для всіх провідних банків. Водночас диференціація між банками відбувається на рівні AI-персоналізації, широти інвестиційних продуктів та унікальних інноваційних рішень.

6. Аналіз розвитку банківського бізнесу на прикладі АТ «Європейський промисловий банк» підтвердив, що малі банки реалізують вузькоспеціалізовану корпоративно-інвестиційну бізнес-модель, за якою цифровізація здійснюється через корпоративні канали (системи «клієнт-банк», SWIFT-транзакції), а не через роздрібні мобільні платформи. Стабільна прибутковість (чистий прибуток 22,7–22,8 млн. грн. у 2024–2025 рр.) та висока достатність капіталу підтверджують фінансову стійкість банку. Проте стрімке зростання операційних витрат (+165,76%) та надмірна концентрація активів в ОВДП формують ключові виклики для його сталого розвитку в умовах поглиблення діджиталізації.

7. Систематизація зарубіжного досвіду виявила чотири ключових уроки успішної цифрової трансформації банківського бізнесу: системність регуляторного підходу (регулятор як «архітектор» цифрової інфраструктури); коопетиція у платіжній інфраструктурі (досвід Swish у Швеції та BLIK у Польщі); клієнтоцентрична архітектура продуктів та послуг; баланс між технологічними інноваціями та регуляторним комплаєнсом.

8. Ризики цифрової трансформації банківського бізнесу в Україні охоплюють кіберризики (у 2024 р. виявлено 3,1 тис. кіберінцидентів у

банківському секторі), операційні, фінансові, регуляторні, репутаційні ризики, ризик AI-моделей та соціальний ризик цифрової нерівності. В умовах воєнного стану кіберризики набули статусу загрози національній безпеці та вимагають скоординованих дій банків, НБУ та держструктур.

9. Стратегічні пріоритети розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації сформульовано на трьох рівнях. На рівні окремого банку: побудова клієнтоцентричної цифрової екосистеми; впровадження AI-first підходу у ключові бізнес-процеси; розвиток необанківської складової; трансформація корпоративного банкінгу. На рівні банківського сектору: розгортання відкритого банкінгу та API-економіки; підготовка до інтеграції до SEPA та впровадження ISO 20022. На державному рівні: розширення регуляторної «пісочниці» НБУ; підвищення фінансової та цифрової грамотності населення; розвиток платіжної та цифрової інфраструктури. Очікуваними ефектами реалізації цих пріоритетів є зниження CIR до 35–37%, скорочення частки NPL нижче 10%, зростання кількості фінтех-компаній на ринку та підвищення рівня фінансової інклюзії населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Алексєєнко І. І., Геріч Д. В. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147> (дата звернення: 15.04.2026).
- 2.Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 195–200.
- 3.АТ «Європейський промисловий банк» — офіційний веб-сайт. Розділ «Звітність банку». URL: <https://europrombank.ua/about-bank-zvitnost/> (дата звернення: 28.04.2026).
- 4.Банківські операції: підручник / О. В. Дзюблюк, Я. І. Чайковський, Н. Д. Галапуп та ін.; за ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. 696 с.
- 5.Болдова А. А., Болдов А. О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8> (дата звернення: 15.04.2026).
- 6.Букреєва Д. С., Бородіна А. О., Фастова П. Р. Необанкінг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-1> (дата звернення: 15.04.2026).
- 7.Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 257–273. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257>.
- 8.Відкритий банкінг, миттєві платежі, євроінтеграція: що нового в платіжній індустрії України. Підсумки PayForum 2026. Fintech Insider. 18 березня 2026. URL: <https://fintechinsider.com.ua/vidkrytyj-banking-mytttyevi-platezhi-yevrointegracziya-shho-novogo-v-platizhniy-industriyi-ukrayiny-pidsumky-payforum-2026/> (дата звернення: 01.05.2026).

- 9.Гасій О. В., Скорба О. А., Рошко Н. Б. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100> (дата звернення: 25.04.2026).
- 10.Гречка В.В., Островський В.П., Білий М.М. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся* № 2 (29). 2024. С. 461-478. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-461-478](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-461-478).
- 11.Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 95–103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.
- 12.Дроботя Я. А., Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Діджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15> (дата звернення: 21.04.2026).
- 13.Ерастов В. І., Лижечко І. С. Діджиталізація банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-131> (дата звернення: 15.03.2026).
- 14.Електронний сайт АТ КБ «Приватбанк». Річний звіт та огляд цифрових послуг. URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 20.04.2026).
- 15.Качула С. В., Сирота А. С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 156–163. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.156> (дата звернення: 05.05.2026).
- 16.Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (дата звернення: 27.04.2026).
- 17.Кретов Д. Ю. Вплив цифровізації на доходи банківського сектору України. *Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.8> (дата звернення: 11.04.2026).

- 18.Кужелєв М. Цифровізація як чинник формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 445–457. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-445-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-445-457).
- 19.Лобко О. М., Білий М. М. Стратегічні аспекти забезпечення цифрової трансформації системи кредитного менеджменту банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 11 (324). С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-40-48>.
- 20.Медвідь М. М. Необанкінг у Великій Британії: порівняльний аналіз операційних моделей та стратегічного позиціонування Revolut, Monzo та Starling Bank. *Підприємництво та інновації*. 2026. Вип. 39. С. 193–198. DOI: 10.32782/2415-3583/39.29.
- 21.Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> (дата звернення: 25.04.2026).
- 22.Наглядова статистика НБУ (Основні показники діяльності банків (у розрізі установ). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.03.2026).
- 23.Нікіфоров П. О. Розвиток банківського бізнесу в Україні: управлінські аспекти. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 830. С. 5–14.
- 24.Нянько Л. Ю., Довбуш А. В. Розвиток банківських послуг в умовах цифровізації: виклики, тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1(101). URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.12> (дата звернення: 22.03.2026).
- 25.Огляд банківського сектору (Лютий 2024 року; Лютий 2025 року; Лютий 2026 року). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/search/> (дата звернення: 25.04.2026).
- 26.Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 15.04.2026).

27. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 15.04.2026).
28. Романовська Ю. А., Складанюк М. С. Діджиталізація банківського сектору в умовах пандемії. Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-4> (дата звернення: 15.04.2025).
29. Садчикова І. В., Євсієнко М. В. Цифрова інфраструктура як драйвер розвитку кредитної системи в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 2 (42). С. 384–398. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-384-398](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-384-398).
30. Ситник Н., Половчак І. Цифровізація та кібербезпека у забезпеченні фінансової безпеки банків в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2024. № 4(89). С. 70–84. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.070 (дата звернення: 15.08.2025).
31. Старенька О. М., Познанська С. О. Онлайн-банкінг та мобільні платежі: облікові аспекти цифрової трансформації фінансових установ України. Науковий вісник ОНЕУ. 2025. № 12 (337). С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-48-54>.
32. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalniy-bank-do-2025-roku> (дата звернення: 05.05.2026).
33. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Forbes. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/> (дата звернення: 15.03.2026).
34. Tkachuk I., Savchuk N., Osadcha T. Digitalization of the banking sector in Ukraine: trends and challenges. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Vol. 3(50). P. 18–28. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4051> (дата звернення: 15.03.2026).

ДОДАТКИ