m_econ_2026___

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра фінансів і кредиту

Фінансові технології як драйвер розвитку банківської системи України

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:
здобувачка другого курсу, групи 272-2м
денної форми навчання
спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок
Іліка Катерина Дмитрівна _____
Керівник:
доцент Федишин Майя Пилипівна _____

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о.зав. кафедри фінансів і кредиту
_____ доц. Бак Н.А.

Чернівці – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ…….. 6
1.1. Суть та еволюція фінансових технологій…….. 6
1.2. Класифікація та ключові напрями розвитку фінтех у глобальній та національній фінансовій екоситемі ……10
1.3. Особливості становлення фінансових технологій у контексті цифрової трансформації фінансового сектору України…….……15
Висновки до розділу 1……...21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ……...23
2.1. Аналіз результатів діяльності провідних банків України в умовах цифровізації……...23
2.2. Розвиток онлайн-банкінгу та цифрових послуг як основних фінтех драйверів банківських установ ……..…….31
2.3. Оцінка впровадження фінтех у банківській системі України……37
Висновки до розділу 2……...43
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНТЕХ-ІНТЕГРАЦІЇ В БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ……...45
3.1. Системні бар’єри та ризики впровадження фінтех у банківській сфері України……..45
3.2. Концепція теорії змін у формуванні механізмів цифрової трансформації банків……...……...50
3.3. Стратегічні альтернативи розвитку банківського сектору під впливом фінтех…….……58
Висновки до розділу 3……..64
ВИСНОВКИ……..66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….69
ДОДАТКИ…….75

ВСТУП

Стрімка цифрова трансформація світової економіки зумовлює фундаментальні зміни у функціонуванні фінансового сектору, що підсилює актуальність дослідження сучасних фінансових технологій та їхнього впливу на розвиток банківської системи України. Фінтехнології стали одним із ключових драйверів інновацій, формуючи нові моделі взаємодії між фінансовими установами та споживачами, оптимізуючи процеси, підвищуючи рівень безпеки та конкурентоспроможності. У вітчизняних умовах, коли банківська система перебудовується під вимоги цифрової економіки, аналіз розвитку фінансових технологій набуває значної суспільно-економічної та управлінської цінності, оскільки визначає напрями модернізації фінансової інфраструктури та адаптації банків до нових викликів. Проблема дослідження полягає у визначенні масштабів, наслідків та ефективності впровадження фінтех-рішень у банківській системі України, а також у з'ясуванні того, яким чином фінансові технології впливають на фінансову стійкість, операційну ефективність та конкурентні позиції банків.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та оцінка практичного впливу фінансових технологій на розвиток банківської системи України з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та специфіки функціонування національної фінансової екосистеми.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, зміст яких корелює зі структурою дослідження та забезпечує послідовне розкриття теми:

- викласти теоретичні засади розвитку фінансових технологій, зокрема, суть, еволюцію, класифікацію та ключові напрями їх розвитку у глобальній та національній фінансовій екоситемі;
- розкрити особливості становлення фінансових технологій у контексті цифрової трансформації фінансового сектору України;

- проаналізувати онлайн-банкінг та цифрові послуги банків;
- оцінити вплив фінансових технологій на розвиток банківського сектору;
- визначити системні бар'єри та ризики впровадження фінтех у банківській сфері України;
- окреслити концептуальні підходи та стратегічні інструменти удосконалення фінтех-інтеграції в банківську систему.

Об'єктом дослідження визначено процес розвитку банківської системи України в умовах цифрової трансформації. Предметом дослідження є фінансові технології як інструмент та фактор модернізації механізмів функціонування банківських установ, їхньої ефективності й конкурентоспроможності.

Методологічна база роботи сформована на засадах сучасних концепцій світової та вітчизняної економічної науки у сфері фінансів, банківського менеджменту та цифрових інновацій. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння, абстрагування та узагальнення, а також спеціальні методи економічного аналізу, зокрема сценарний аналіз, що інтегрований у теорію змін, TOWS-аналіз, методи статистичного оцінювання, структурно-динамічних порівнянь, табличний та наочний методи.

Інформаційну базу становлять офіційні статистичні матеріали Національного банку України, фінансова звітність банків, аналітичні огляди міжнародних фінансових організацій, результати наукових досліджень провідних зарубіжних та українських науковців, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність фінансового сектору, та банківського, зокрема.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні наукових підходів до оцінювання впливу фінтех на функціонування банківської системи України; у подальшому розвитку методичних засад аналізу цифрових трансформацій у фінансовому секторі, формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних технологій банками з урахуванням ризиків і системних бар'єрів. В роботі обгрунтовано концептуальні пропозиції щодо стратегічного розвитку банківського сектору

під впливом фінтех із застосуванням методики сценарного аналізу інтегрованого у модель теорії змін та запропоновано стратегії розвитку банківського сектору, трирівневу дорожню карту цифрової трансформації банківського сектору в умовах фінтех. Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом представлення ключових положень на наукових семінарах і конференціях, публікації тез, підготовки наукових статей [36-37] та обговорення окремих напрацювань із представниками фінансової сфери.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання банківськими установами для удосконалення процесів цифрової трансформації, оптимізації бізнес-процесів, формування стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Структурно кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, у яких послідовно висвітлюються теоретичні засади розвитку фінансових технологій, аналітична оцінка їхнього впливу на банківську систему України та практичні рекомендації щодо подолання ризиків і бар'єрів упровадження фінтех-рішень та пропозиції щодо стратегійних альтернатив цифрової трансформації банківського сектору під впливом фінтех.

Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок і включає вступ, три розділи, кожен з яких складається з трьох підпунктів, висновки, список використаних джерел, що налічує 62 найменування і 2 додатки. Основна частина містить 60 сторінок, 13 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Суть та еволюція фінансових технологій

У сучасному світі інформація, новини та тренди змінюються з блискавичною швидкістю внаслідок популяризації та активного використання молоддю різноманітних новітніх технологій. Напевно, неможливо знайти сферу, яка би не зазнала впливу цього явища. В той же час люди навчилися пристосовуватися до таких швидких змін і не витрачати свою увагу на незначні, другорядні речі. Саме у такому світі фінансові технології все ще залишаються, вже не настільки новітньою й загадковою, але все ще актуальною темою, яка з кожним роком дедалі більше приваблює своїм потенціалом, можливостями та стимулом для подальшого розвитку.

Прослідкувати цей інтерес можна аж до 1950-х років, які загалом і можна назвати початком зародження фінансових технологій у банківській сфері. Саме тоді з’явилася ідея для створення такого собі посередника у платежах, яка вибудовувалася у створення автоматизованої оплати проїзду, їжі, напоїв та іншого. А вже у 1967 році було представлено перший прототип банкомату, який призначався для зняття готівки без касира. В ході технологічного розвитку та конкуренції було створено ще багато моделей, але «сучасний» банкомат, який ми можемо побачити на вулицях і сьогодні, був створений в 1972 [59]. Саме цей випадок є особливо наочним, адже якщо попередні винаходи були розробками окремих банків, то цей проєкт був чіткою та усвідомленою співпрацею між технологічною компанією та банківською установою, що дало поштовх подальшим тенденціям поширення технологій на фінансовому ринку.

Наступним етапом можна назвати часи винаходу всесвітньої павутини «Інтернет», що припадає на кінець 1990-х [57]. Тоді простих автоматизованих систем стало замало, і почали з’являтися такі продукти як веб-додатки, веб-консультанти, які вже виконували роль не тільки посередника, а й показували новітні рішення, які полегшували надання послуг клієнтам.

Також особливе місце в історії фінансових технологій займає фінансова криза 2008 року, яка стала передумовою виникнення криптовалют та послаблення довіри до банківських установ. Відтоді і до сьогодні у сфері фінансових технологій спостерігається значний розвиток. Це можна відслідкувати як за допомогою спостереження за постійною появою нових продуктів та проєктів, так і за залученням все більшої кількості інвестицій. Наприклад у 2010-15 роках було зроблено великий прогрес у питаннях аналітики за допомогою технології Big data. Вона поклала початок активному використанню даних для оцінки кредитного ризику, персоналізації продуктів та іншого [57].

І одним із найсучасніших переломних моментів розвитку фінтеху є розробка штучного інтелекту (далі ШІ), яка вкотре перевернула уявлення про технології й способи їх застосування у банківському секторі, що зумовило переосмислення ролі людини в процесах комунікації, безпеки та персоналізації.



Рис. 1.1. Періоди розвитку фінансових технологій

Загалом, аналізуючи ключові моменти в історії розвитку фінансових технологій, можна виділити період цифровізації та інтелектуалізації (рис. 1.1.). Під час цифровізації банки просто прагнули полегшити роботу й перевели уже наявні процеси в цифровий формат. Наступним етапом є інтелектуалізація - коли йдеться про самонавчальні системи, які аналізують великі об'єми інформації, прогнозують та приймають розумні та адаптивні рішення.

Виходячи з невеликої, але такої насиченої історії фінтеху, можна побачити, що це доволі обширна сфера. Тому підходячи до дефініції поняття, видно, наскільки різняться підходи до його тлумачення, які детальніше наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції поняття фінтехнологій

Визначення	Автор
«Фінансові технології – новітня фінансова сфера, яка покликана покращити фінансову активність за допомогою технологій» [56].	Патрік Шуфель
«Фінтех є відносно новим явищем і не має загальноприйнятого визначення. Фінтех визначено як революційне застосування нових інформаційних і телекомунікаційних технологій (ІКТ) у фінансовій системі» [51].	Latin American and Caribbean Competition Forum
«Цифрові фінанси оптимізують фінансові процеси, розширюють доступ до фінансових послуг у всьому світі та революціонізують способи управління грошима, здійснення платежів та отримання кредитів. Тому вони мають вирішальне значення для фінансової ефективності, інклюзивності та інновацій» [51].	OECD
«Фінтех або фінансові технології – це галузь, яка поєднує фінанси та сучасні технології з метою створення інноваційних фінансових послуг і продуктів» [17].	Дія
«Фінтех – це інноваційна фінансова індустрія на основі цифрових технологій, що призводять до інтенсифікації та зростання ефективності фінансових послуг» [29].	Петрук О.М., Бурцев Я.І., Защипас С.М., Попов О.Г.
«Фінтех – досягнення в галузі технологій, які можуть змінити надання фінансових послуг, стимулюючи розроблення нових бізнес-моделей, додатків, процесів та продуктів» [47].	Міжнародний валютний фонд

Джерело: узагальнено на основі даних [17; 29; 47; 51; 56]

Так, Міжнародний валютний фонд та Латиноамериканський та карибський форум з питань конкуренції розглядають питання фінтеху з більш

технологічного підходу, роблячи акцент на інноваціях та цифрових процесах, водночас окреслюючи дисруптивність. В свою чергу Дія та Петрук О. використовують інституційно-функціональний підхід, адже наголошують на галузі, фінансових послугах та їх ефективності. З іншої сторони Організація економічного співробітництва та розвитку має більш соціальний підхід, адже висвітлює інклюзивність та доступність. Науковець Патрік Шуфель розглядає поняття через призму узагальнено-концептуального підходу, відзначаючи новітність та покращення фінансової активності.

Отже загалом дефініції визначення фінтех за рівнем узагальнення можна поділити на широке та вузьке тлумачення, а за основним призначенням фінтеху на:

1. Ефективність та автоматизація, де основна роль виражається в підвищенні продуктивності, точності, швидкості фінансових процесів.
2. Інновації, тобто створення нових бізнес-моделей і фінансових продуктів.
3. Доступність та інклюзія, а саме розширення доступу до послуг через цифрові рішення.
4. Інституційність. Тобто виокремлення нової економічної галузі, внаслідок співпраці фінансового та ІТ секторів.

Загалом історія розвитку фінансових технологій демонструє поступовий перехід від простого цифрового відтворення банківських процесів до впровадження інтелектуальних систем, здатних самостійно аналізувати дані та приймати рішення. Еволюція фінтеху охоплює кілька ключових етапів: від появи перших автоматизованих рішень і банкоматів до розквіту інтернет-технологій, аналітики Big Data та сучасного ШІ. Різноманіття підходів до визначення фінансових технологій свідчить про багатогранність цієї сфери, у якій поєднуються інновації, ефективність, доступність та становлення нової інституційної галузі.

Отже, аналізуючи різні підходи до визначення фінтеху та його історію, можна зробити висновок, що саме поняття фінансові технології

еволюціонувало від технічного інструментарію для покращення фінансової діяльності до цілісної галузі інноваційної економіки, що поєднує фінанси, цифрові технології та суспільну взаємодію як комплексний механізм трансформації фінансових послуг.

1.2. Класифікація та ключові напрями розвитку фінтех у глобальній та національній фінансовій екоситемі

Ввійшовши в еру інтелектуалізації, фінансові технології вже не обмежуються окремими продуктами чи розробками. Вони формують цілу екосистему, в якій взаємодіють численні суб'єкти: від банків та технологічних компаній до держави та споживачів. Крім того, ця взаємодія охоплює різні напрями, і саме розгляд класифікацій цих напрямів та глобальних тенденцій дасть змогу простежити напрямок трансформації світового та українського фінансового простору.

Існують певні розбіжності в питанні класифікації між вітчизняними та іноземними науковцями, що зумовлено швидкою еволюцією сфери та багатогранністю її застосувань. Так наприклад, частина українських вчених [11; 12; 15] здебільшого класифікує фінтех за основними напрямами, такими як інноваційні банківські продукти, страхові технології, цифрові платіжні сервіси, інструменти управління особистими фінансами, а також ринки капіталу. Інші [32; 56] виділяють комплекс підсистем фінансового сектору – кредитування, страхування, регуляторні рішення, інвестування, сервіси аналітики.

Окрема група науковців [32] наголошує на технологічній природі фінтеху і в своїх класифікаціях пов'язують його розвиток із впровадженням таких технологій як блокчейн, краудфандингові платформи, мобільні додатки, рішення з кібербезпеки, peer-to-peer системи, цифрові банки, тощо. У працях зарубіжних вчених [32] та таких авторитетних організацій як Ради фінансової

стабільності, Світового економічного форуму, ПрайсвотерхаузКуперс (PwC) здебільшого домінує функціональний підхід, що зосереджує увагу саме на видах фінансових послуг: платежі, кредитування, управління інвестиціями, страхування, інфраструктура ринку, тощо. Більш детально дані класифікації можна розглянути у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація фінансових технологій

Критерій класифікації	Основні напрями, учасники, технології
За функціональним призначенням фінансових послуг	- цифрові платежі та перекази коштів; - кредитування і залучення капіталу; - інвестиційні сервіси та управління активами; - страхові технології (InsurTech); - інфраструктурне забезпечення фінансового ринку.
За типом інноваційних технологій	- блокчейн і смарт-контракти; - штучний інтелект і машинне навчання; - хмарні сервіси та аналітика даних; - кібербезпека та захист інформації; - API-інтерфейси та інтеграційні рішення; - цифрові маркетплейси.
За інституційною належністю учасників ринку	- великі IT-корпорації; - FinTech-стартапи та незалежні компанії; - цифрові та необанки; - фінансові установи з власними FinTech-підрозділами; - компанії інфраструктурної підтримки.
За групами користувачів FinTech-послуг	- приватні користувачі (домогосподарства); - малі та середні підприємства; - великі корпорації; - фінансові установи; - регулятори, аудитори; - технологічні компанії як бізнес-партнери.

Джерело: узагальнено на основі даних [32]

Отже, підсумовуючи підходи до видів фінтеху, можна виділити класифікацію за типом фінансових операцій, тобто функціональну, за використанням цифрових інструментів – технологічну, та за категорією користувачів – сегментну. Це показує нам багаторівневу систему інновацій, що поєднує технологічні компанії, фінансові установи, державні регулятори та

користувачів у єдиний цифрово-фінансовий простір.

Проте не менш важливим є погляд на дану екосистему через технологічну призму, де центральним елементом є саме фінтех, і вже навколо нього формуються різноманітні функціональні напрями, що схематично зображено на рис. 1.2.

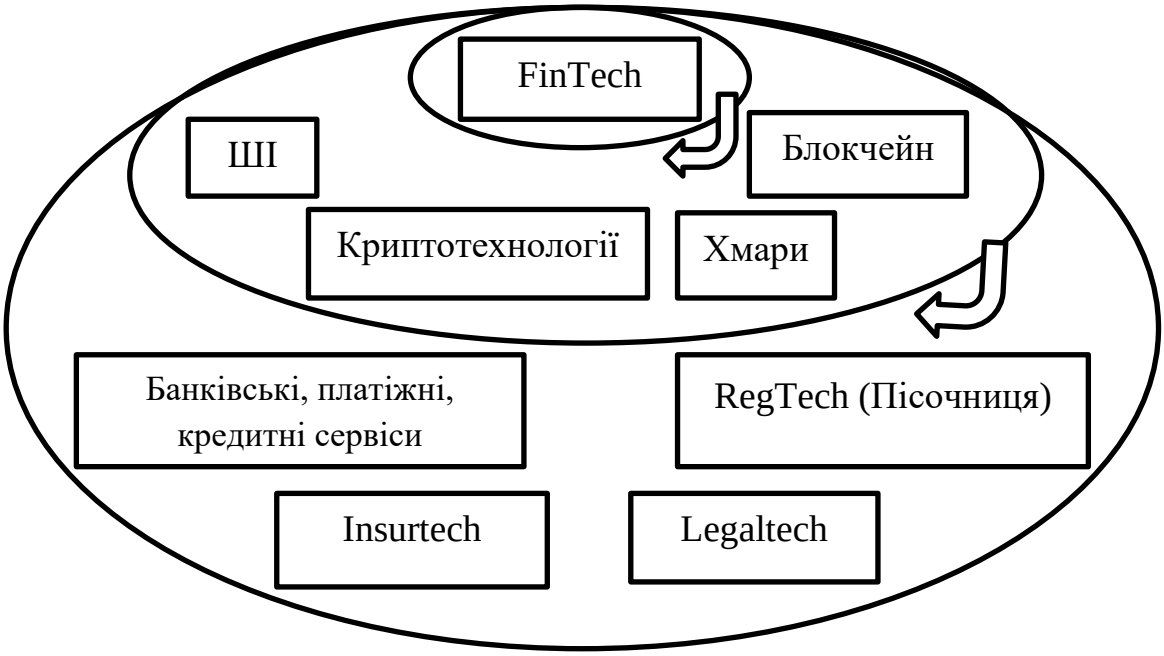


Рис. 1.2. Технологічний погляд на інноваційну екосистему

Тут варто згадати банківські, кредитні та платіжні сервіси, страхові та крипто технології. Проте окремої уваги заслуговують регуляторні технології, тобто RegTech, адже однією із основних цілей держави є ефективне регулювання фінансової системи. Це зумовлює необхідність постійного оновлення підходів, технологій та інструментів нагляду відповідно до динаміки фінансових інновацій. Сьогодні основним середовищем надання фінансових послуг стають технологічні платформи, які в свою чергу керуються великими компаніями, які об’єднують різноманітні фінансові та нефінансові сервіси від численних постачальників, які можуть бути як пов’язані, так і незалежні від власника платформи. Така мережевість і складність взаємозв’язків між учасниками фінансового ринку ускладнює процес координації, що вимагає застосування нових регуляторних підходів, здатних забезпечити узгодження економічної поведінки суб’єктів із цілями сталого довгострокового розвитку.

Проте у сучасних умовах становлення цифрової економіки важливим завданням стає досягнення балансу між темпами поширення технологій та якістю обробки інформації, яку вони генерують. Це можливо завдяки розвитку інноваційних підходів до аналізу даних, використанню систем штучного інтелекту, а також запровадженню нових управлінських технологій, здатних швидко та ефективно реагувати на динамічні зміни середовища. Зростання ролі великих масивів даних формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень як на рівні бізнесу, так і на рівні держави, сприяючи підвищенню ефективності взаємодії економічних агентів.

Саме на перетині технологічних інновацій і потреби в нових підходах до регулювання після світової фінансової кризи 2008 року виник феномен RegTech, що обумовлює собою інноваційні регуляторні технології, які допомагають державним органам і фінансовим установам ефективно адаптуватися до швидкоплинних змін у фінансовій системі [13].

Загалом, саме ця співпраця забезпечує розвиток та утворення нових фінансових проєктів, цифрових сервісів та удосконалення платіжної інфраструктури. Можна сміливо сказати, що центром цього середовища є, власне, споживач, адже саме навколо його потреб формуються нові технологічні рішення.

Держава відіграє в цьому процесі важливу роль, адже вона формує регуляторне середовище, яке би могло стимулювати розвиток інновацій. Однак не варто забувати, що в той же час потрібно забезпечити гарантію безпеки та стабільність фінансової системи. Банки та інші установи виконують завдання провайдерів послуг і партнерів технологічних стартапів, в той час як IT-компанії гарантують цифрову інфраструктуру, програмні рішення та платформи. Внаслідок цієї кооперації утворюється інтегроване цифрове фінансове середовище, що забезпечує персоналізований підхід до клієнта, безперервний обмін інформацією та відкритість фінансових операцій.

У контексті розглянутих класифікацій фінтеху особливо важливо звернути увагу на банківський сектор, який є одним із ключових рушіїв

розвитку фінансових технологій, як і навпаки. Саме банки стали тією ланкою, де цифрові інновації найбільш активно впроваджуються на практиці – від автоматизації базових операцій до створення повноцінних цифрових екосистем.

Серед найбільш поширених напрямів цифрової трансформації банківської діяльності варто виділити використання ШІ, аналітики великих масивів даних, блокчейну, хмарних сервісів та біометричної ідентифікації. Такі технології дозволяють банкам не лише зменшити операційні витрати, а й ефективніше прогнозувати поведінку клієнтів, запобігати шахрайству та створювати нові продукти під конкретні потреби споживачів.

Зокрема, системи на основі ШІ сьогодні активно застосовуються у сфері кредитного скорингу, моніторингу ризиків і консультаційних сервісів, таких як чат-боти, персоналізовані рекомендації тощо. Блокчейн-технології забезпечують прозорість та захищеність транзакцій, що особливо актуально при міжнародних переказах і смарт-контрактах. Хмарні технології сьогодні стали базовою інфраструктурою сучасного банкінгу, що дає змогу банкам розробляти, тестувати та впроваджувати інноваційні продукти швидше, із меншими витратами. Такі сервери зазвичай мають високий рівень захисту, резервне копіювання та безперервний доступ, що гарантує стабільність обслуговування клієнтів. Окремого значення набуває біометрична ідентифікація, яка забезпечує додатковий рівень безпеки під час входу в мобільні додатки чи підтвердження платежів. Вона базується на розпізнаванні обличчя, відбитків пальців або голосу користувача.

Таким чином, фінансові технології в банках виступають не лише інструментом підвищення ефективності операцій, а й фактором стратегічного розвитку. Вони сприяють посиленню конкурентоспроможності, розширюють доступ до фінансових послуг та формують нову культуру споживання банківських продуктів. Саме банки, поєднуючи технологічні рішення з традиційними фінансовими функціями, створюють ядро сучасної фінансової екосистеми, у межах якої відбувається подальша інтеграція FinTech-рішень на національному та глобальному рівнях.

1.3. Особливості становлення та розвитку фінансових технологій у контексті цифрової трансформації фінансового сектору України

Після світової фінансової кризи 2008 року банківська система у світі зазнала істотних змін. Фінансові установи були змушені пристосовуватися до нових умов, адже регулятори посилили вимоги до капіталу, запровадили оновлені стандарти управління ризиками та підвищили жорсткість процедур ідентифікації клієнтів і запобігання відмиванню коштів. Паралельно відбувався стрімкий технологічний прогрес. Інтернет став загальнодоступним, а поширення смартфонів і мобільних додатків охопило навіть країни, що розвиваються. Активно розвивалися соціальні мережі, а технологічні гіганти, на кшталт Amazon, Google, Facebook, Apple, Microsoft задавали нові стандарти якості, швидкості та зручності у сфері цифрових послуг [18].

Зростання масштабів трудової міграції призвело до збільшення грошових переказів, а технологічні тенденції створили нові можливості для користувачів і бізнесу від автоматизації виробництва до зменшення затримок у потокових сервісах. Проте інновації дедалі частіше почали застосовуватись не лише у бізнес-секторі, а й у державному управлінні, де цифрові рішення стали інструментом підвищення ефективності.

Для того, щоб оцінити загальний рівень стану та вплив фінтеху, розглянемо рейтинг Глобального індексу інновацій [62], що складається Всесвітньою організацією інтелектуальної власності кожного року з аналізом показників у 133 країнах за 2014, 2019, 2022 та 2024 рік – у найбільш кризові для нашої країни періоди: початок російської агресії, пандемія, повномасштабне вторгнення та порівняти їх із поточним станом.

Як бачимо у табл 1.3., Україна демонструє позитивну динаміку позицій, що мають відношення до розвитку та стану фінтеху, а також їх рейтингу за крахінами. Аналіз рейтингових позицій України у Глобальному індексі інновацій свідчить не лише про внутрішні зміни, а й про те, як країна виглядає

на тлі світових тенденцій. Рейтингові показники відображають порівняння з іншими державами, тому погіршення місця не завжди означає реальне зниження рівня розвитку, а є наслідком того, що інші країни рухаються швидше.

Таблиця 1.3

Рейтинг показників України у загальному рейтингу Глобального індексу інновацій

Показник/Рейтинговий результат	2014	2019	2022	2024
1. Інституційне середовище				
Стабільність політики та ведення бізнесу	122	99	108	72
Політика та культура підприємництва	-	-	-	54
2. Людський капітал і дослідження				
Освіта	58	43	26	43
Рівень охоплення вищою освітою	11	14	19	44
Кількість науковців на мільйон населення	46	50	54	66
3. Інфраструктура				
Доступ до ІСТ	64	65	66	74
Електронна участь держави (Цифровізація державних сервісів)	79	73	46	57
4. Бізнес-розвиток і інновації				
Співпраця між університетами та промисловістю у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт	81	69	66	70
Фінтех стартапи, що фінансується бізнесом	-	59	60	61
Державно-приватні партнерства	126	98	104	71
5. Знання та технологічні виходи				
Експорт високих технологій	46	53	64	68
Витрати на програмне забезпечення (Охоплення фінтех)	-	-	9	4
6. Креативні виходи				
Торгові марки за походженням	-	6	26	32
Створення мобільних додатків	-	19	13	11

Джерело: узагальнено на основі даних [62]

У сфері інституційного середовища Україна демонструє покращення своїх позицій на глобальному рівні. За стабільністю політики та ведення бізнесу за 2014-2024 рр. країна піднялася зі 122-го до 72-го місця. Це не обов’язково свідчить про ідеальні зміни внутрішніх умов, але означає, що країна стала конкурентнішою порівняно з іншими. Поява у 2024 році окремої оцінки щодо політики та культури підприємництва свідчить про визнання формування стартап-середовища як важливої складової економіки на міжнародному рівні.

Щодо людського капіталу ситуація складніша. Позиції за рівнем освіти частково покращувалися до 2022 року, однак у 2024-му погіршилися порівняно з глобальними конкурентами. Це може бути зумовлено, в тому числі, й великою кількістю еміграції внаслідок війни. В контексті фінтеху це сигналізує про ризик посилення конкуренції за таланти на глобальному ринку, що може впливати на доступність висококваліфікованих кадрів у перспективі.

Інфраструктурні показники також демонструють різноспрямовану динаміку. Погіршення рейтингового місця у доступі до ІСТ може пояснюватися тим, що частина країн значно прискорила цифрову модернізацію через підвищення її доступності. Натомість електронна участь держави в рейтингу суттєво покращилася до 2022 року, а у 2024-му все ще перебуває на кращому рівні, ніж десять років тому. Це свідчить про те, що країна активно розвиває цифрові державні сервіси, хоча загальний темп розвитку ринку ІСТ у світі зростає ще швидше.

У блоці бізнес-інновацій, попри нестійкість показників, загальна картина позитивна: на тлі інших держав співпраця між університетами та бізнесом у довгостроковому вимірі покращилася, а державно-приватні партнерства піднялися зі 126-го місця у 2014 році до 71-го у 2024-му. Однак незначні зміни у рейтингу бізнес-фінансування свідчать про те, що інші країни нарощують інвестиції в інновації швидше, ніж Україна.

У сфері технологічних і креативних виходів спостерігається контраст: позиція експорту високих технологій погіршилася, ймовірно через зростання конкуренції у high-tech сегменті глобального ринку. Натомість витрати на програмне забезпечення та створення мобільних додатків покращили рейтинг країни до рівнів, які демонструють сильну роль ІТ-сектора.

Узагальнюючи, Україна демонструє сильні позиції у цифровізації, розвитку підприємництва та програмного забезпечення – саме ті сфери, які найшвидше формують фінтех-екосистему. Водночас підвищена конкуренція за таланти та посилення інноваційної активності інших країн створюють виклики, які потребують системних рішень для збереження і розвитку конкурентних

переваг фінтех-сектору України.

Крім того, за даними рейтингу, Україна входить до числа країн, які демонструють інноваційні показники, що перевищують очікуваний рівень розвитку, ніж можна було б очікувати з огляду на рівень ВВП чи економічну структуру країни. У звіті зазначено, що Україна залишається однією з провідних країн серед економік із середнім та нижчим рівнем доходу, які стабільно перевищують прогнозовані результати в сфері інновацій. Це свідчить про високу спроможність адаптувати інновації навіть в умовах економічної нестабільності.

В цілому, за останні п’ять років український фінансовий сектор зробив значний крок уперед у розвитку фінансових технологій. Це було зумовлено кількома ключовими чинниками, зокрема активним поширенням процесів цифровізації на міжнародному рівні, швидким доступом до інформації та онлайн-комунікацій. Не менш впливовим є чинник пандемії COVID-19, яка стимулювала перехід до дистанційних сервісів.

У результаті на фінансовому ринку України з’явилися нові гравці: небанківські установи, які виконують функції, подібні до банківських, насамперед у сфері платежів та переказів коштів. Такі компанії, що отримали назву FinTech-компаній, активно застосовують інноваційні технології, пропонуючи споживачам традиційні фінансові продукти на вигідніших умовах, а також створюють нові платіжні інструменти й технічні рішення.

Серед найбільш відомих українських FinTech-компаній – iPay.ua, Portmone.com, GlobalMoney, City24, Ukrkart, які спеціалізуються на грошових переказах; Moneyveo, Global Credit, CreditKasa, що надають онлайн-кредити, а також низка сервісів мікрофінансування, P2P та P2B кредитування. Інші компанії, як-от Exmo, Kuna, BTC Trade UA, Tyme, IBox, працюють із криптовалютними операціями.

Український фінтех вирізняється комбінацією високої технологічної спроможності та соціальної адаптивності. Багато компаній використовують виклики війни як каталізатор для цифрової трансформації, автоматизації

процесів і впровадження ШІ-рішень. Це призвело до появи нового типу фінансових стартапів, орієнтованих на стійкість, прозорість і міжнародну інтеграцію. У центрі уваги - розвиток безготівкової економіки, інструментів комплаєнсу, відкритих API і цифрової ідентифікації, що створюють базу для побудови відкритої фінансової екосистеми.

Водночас національні регулятори активно формують інституційні передумови для довгострокового розвитку фінтеху. Зокрема, НБУ та Мінцифра послідовно впроваджують практики європейського регулювання, гармонізуючи фінансові стандарти з директивами ЄС. Це підвищує інвестиційну привабливість сектору та відкриває шлях для входження міжнародних гравців на український ринок. Проте водночас така трансформація потребує подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури, особливо у сфері захисту даних і кібербезпеки.

Особливістю сучасного етапу розвитку є зміна ролі фінтеху: із допоміжного інструменту він перетворюється на ключовий драйвер фінансової інклюзії, стійкості економіки та цифрової інтеграції держави у глобальний ринок. Українські компанії активно впроваджують практики відкритого банкінгу, розширюють доступ до фінансових послуг для малого бізнесу та населення, а також підвищують рівень фінансової грамотності користувачів через технологічні рішення.

Варто зазначити, що український фінтех має унікальну спеціалізацію на перетині IT, креативної економіки та безпеки. Це відрізняє його від більшості європейських екосистем, де акцент робиться переважно на платіжних технологіях. В Україні ж швидкими темпами розвиваються напрями RegTech, InsurTech, WealthTech і LegalTech – ті, що поєднують аналітику, штучний інтелект та автоматизацію регуляторних процесів. Таке різноманіття підходів підсилює внутрішню конкурентоспроможність галузі та знижує залежність від зовнішніх ринкових коливань.

Український фінтех уже вийшов за межі національного ринку, поступово інтегруючись у фінансову інфраструктуру Європи, Південної

Америки та Африки. Це свідчить про глобальну конкурентоспроможність українських рішень і їхню технологічну зрілість. За сприятливих умов, Україна має всі передумови, аби перетворитися на потужний європейський фінтех-хаб - центр генерації інновацій, який поєднує інтелектуальний потенціал, технічну експертизу та гнучкість підприємницької екосистеми.

У період війни фінтех залишається одним із небагатьох секторів, який не лише зберіг життєздатність, але й продовжує зростати. Після перемоги він може стати одним із головних драйверів економічного відновлення країни забезпечуючи нові робочі місця, збільшення податкових надходжень, залучення іноземних інвестицій і формування впізнаваного технологічного бренду Ukraine Tech на глобальній арені.

Успішні фінансові продукти з маркуванням made in Ukraine вже зараз приносять валютні надходження через експорт цифрових послуг, одночасно зміцнюючи економіку. Проте для довгострокового ефекту лише фінансової підтримки недостатньо. Так звані «тактичні інвестиції» можуть забезпечити короткострокове виживання, але стратегічні інвестиції передбачають розвиток - створення умов для масштабування, інтеграції в міжнародні ринки та постійного інноваційного оновлення.

Такі інвестиції включають не лише капітал, а й інтелектуальні, організаційні та репутаційні ресурси: консультації з експертами, участь у міжнародних конференціях, менторські програми, обмін досвідом із провідними стартапами світу. Саме ці елементи формують стійку інноваційну екосистему, в якій ідеї швидко перетворюються на технологічно зрілі продукти.

Важливу роль у цьому процесі відіграє Український фонд стартапів – ключовий інструмент державної підтримки інновацій. Його діяльність охоплює фінансування фінтех-проєктів на різних стадіях розвитку, надання експертної допомоги, менторство та навчальні програми: від вебінарів і воркшопів до буткемпів і акселераторів. Фонд активно сприяє підготовці грантових заявок, надає консультації з кібербезпеки, маркетингу, пошуку інвесторів і вибору технологічних рішень.

Одним із важливих напрямів роботи УФС є участь у Європейському цифровому інноваційному хабі WIN2EDIH, який забезпечує українським стартапам доступ до сучасної інфраструктури для тестування технологічних ідей та їх масштабування. Додатково реалізується ініціатива Seeds of Bravery, профінансована ЄС у межах Європейської ради з інновацій, спрямована на підтримку українських технологічних стартапів.

Не менш значущою є міжнародна промоція українських інновацій - участь делегацій у міжнародних конференціях, співпраця з провідними університетами, інтеграція фінтех-стартапів у глобальні екосистеми. Ця діяльність створює для України імідж країни високих технологій, де фінтех не просто галузь, а стратегічна складова національного розвитку.

Місія Українського фонду стартапів – стати трампліном для злету інноваційних рішень, які формують майбутнє фінансової системи. Сьогодні фінтех – це не лише технологія, а інструмент трансформації держави, бізнесу та суспільства. Його розвиток – це інвестиція у стабільну, цифрову, конкурентоспроможну Україну.

У підсумку, фінтех-сектор України нині проходить етап інституційного зміцнення і технологічної консолідації. Його розвиток базується на трьох головних опорах: інноваційності, партнерстві та довірі. Саме ці чинники визначатимуть здатність України не лише зберігати статус регіонального лідера у фінансових технологіях, а й перетворитися на важливого гравця у формуванні цифрової архітектури майбутнього європейського фінансового простору.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз дозволяє визначити суть, структуру та закономірності розвитку фінтеху. Узагальнено фінтех постає не окремим технологічним сегментом, а комплексною інноваційною системою, що поєднує

фінанси, ІТ, регулювання та споживчу поведінку.

Фінтех еволюціонував від автоматизації платежів до сучасних рішень на основі ШІ, блокчейна та відкритих API й став самостійною інфраструктурою фінансової системи. Наукові підходи визначають його як сукупність цифрових технологій, інституцій та правил, що забезпечують створення й обіг фінансових активів у цифровому середовищі. За своєю суттю фінтех - це комплексна екосистема, у якій широкий спектр фінансових сервісів і сучасні технології взаємодіють із банками, ринком і державою, забезпечуючи системну трансформацію фінансової сфери.

Банки у фінтех-просторі вже не лише користувачі технологій, а їхні співтворці, перетворюючись із фінансових установ на цифрові платформи, що працюють за моделлю Banking-as-a-Service та інтегруються з іншими сервісами через API. Український фінтех розвивається швидше, ніж у країнах зі схожим рівнем економіки. Навіть в умовах війни галузь продовжує зростати, демонструючи адаптивність і стійкість, що формує перспективу України як одного з найбільш динамічних фінтех-ринків регіону.

Узагальнюючи, відзначимо, що фінтех стає ключовою частиною цифрової економіки, змінюючи логіку роботи фінансових систем і формуючи нові стандарти швидкості, інтегрованості та персоналізації. Інтелектуальні технології поступово переводять банки до екосистемної моделі, де вони діють як цифрові платформи, інтегровані з фінтех-сервісами. Для України поєднання сильної цифрової інфраструктури, ІТ-сектору та державних сервісів створює умови для формування конкурентних переваг, що робить фінтех важливим драйвером її економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз результатів діяльності провідних банків України в умовах цифровізації

В умовах зростаючої ролі фінтех-рішень банки України активно адаптують свої бізнес-моделі до цифрового середовища, розширюють спектр дистанційних послуг, автоматизують процеси управління ризиками та вдосконалюють аналітичні інструменти. Водночас рівень ефективності та фінансові результати банків суттєво залежать від того, наскільки успішно вони інтегрують інноваційні технології у свою діяльність.

Для глибшого розуміння впливу цифровізації на результати банківської діяльності, доцільно проаналізувати ключові фінансові показники провідних установ, які активно інтегрують фінансові технології у свої бізнес-процеси. Динаміка прибутковості, структури доходів та рівня ефективності банків дозволить оцінити, наскільки впровадження інновацій сприяє зміцненню їхніх позицій на ринку. Для аналізу були обрані три банки: Приватбанк – державний банк із дуже високим залученням фінансових технологій; Райффайзен банк – банк із іноземним капіталом; Універсал банк – банк, який запустив один з найуспішніших цифрових банківських продуктів сьогодні – монобанк.

У табл. 2.1 наведено узагальнені дані щодо фінансових результатів Універсалбанку, ПриватБанку та Райффайзен Банку за період 2020-2025 рр.. Обрані показники: обсяг фінансового результату, частка комісійних доходів у загальних доходах, рентабельність активів (ROA) та рентабельність капіталу (ROE) - відображають не лише масштаб діяльності банків, а й ефективність використання ресурсів у нових цифрових умовах.

Подальший аналіз цих даних дасть змогу виявити основні тенденції зміни фінансової стійкості та результативності банків, визначити специфіку їхньої адаптації до цифрової трансформації, а також з'ясувати, які з установ найуспішніше використовують потенціал фінансових технологій для забезпечення стабільного зростання.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати Універсал Банку, Приватбанку та Райффайзен Банку з 2020 по 2025 (2 кв) рр.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (2 кв)	Відхилення	
							∑	%
Універсал банк								
Фінансові результати, мдрд грн	0,7	3,07	2,4	1,8	3,7	4,5	3	81,1
Частка комісійних доходів у доходах, %	45,4	38,9	31,1	33,4	31,6	31,3	-13,8	-30,4
ROA, %	2,6	6,7	3	3	2,8	1,6	0,2	7,2
ROE, %	31	65	27	17	27	15	-4	-12,9
Приватбанк								
Фінансові результати, мдрд грн	25,3	35,1	30,3	37,8	40,1	44,7	14,8	36,9
Частка комісійних доходів у доходах, %	45,2	49,4	43	38,6	37,5	35,8	-7,7	-17
ROA, %	7	8,7	5,6	5,6	5,6	4,5	-1,4	-20
ROE, %	45	53	52	45	43	35	-2	-4,5
Райффайзен Банк								
Фінансові результати, мдрд грн	4,1	4,6	1,6	4,8	4,3	6,7	0,2	4,7
Частка комісійних доходів у доходах, %	37,3	40,1	25,1	25,6	26	25	-11,3	-30,3
ROA, %	4,3	4,2	1,1	5,5	2,1	2,1	-2,2	-51,2
ROE, %	31	34	10	50	17	15	-14	-45,2
Банківська система								
Фінансові результати, мдрд грн	250	273	357	446	507	276	257	50,7
Частка комісійних доходів у доходах, %	28,2	34	23,9	21,8	21,8	21,2	-6,4	-22,7
ROA, %	2,9	3,8	1	5,6	4,7	4,6	1,8	38,3
ROE, %	23	33	9	53	40	40	17	42,5

Джерело: узагальнено на основі даних [5; 6; 8]

По Універсал банку бачимо значне зростання фінансового результату у 2021 році, порівняно з 2020 роком на фоні загального падіння банківського прибутку під час пандемії та посиленого формування резервів. Універсалбанк,

через значний вклад у просування продукту «Monobank» у 2021 році, демонструє сильне нарощування прибутку завдяки масштабуванню цифрового бізнесу, а саме збільшенню клієнтської бази, зростанню безготівкових операцій і комісійних доходів, а також кращій операційній маржі при низьких додаткових витратах на фізичну мережу. Частка комісійних доходів знижується, тоді як ROA і ROE різко зростає. Це свідчить, що банк у 2021 році отримав основне зростання прибутку не лише за рахунок комісійних, а й процентних доходів, що підтверджує ефективне використання кредитного портфеля й розширення бази клієнтів. Зниження частки комісій в даному випадку є наслідком диверсифікації джерел доходів у бік процентних, а не зменшення цифрової активності.

У 2022 році прибуток банку знижено до 2,4 млрд через вплив системного шоку та воєнні ризики, девальваційні коливання, переривання економічної активності, необхідність формувати додаткові резерви і тимчасове уповільнення кредитування та платежів. Для банку з сильною цифровою експозицією частка операцій могла зменшитись через загальне зниження попиту. Така тенденція продовжується і у 2023 через нестабільність економіки, витрати на забезпечення безперервності сервісу, часткове зниження маржі, адже відновлення не відбулось повністю у перші періоди після шоку. Падіння ROA і ROE корелює зі зменшенням фінансового результату, а зменшення частки комісійних доходів свідчить про спад операційної активності клієнтів у воєнний період. Водночас збереження рівня понад 30 % демонструє стійкість цифрової бізнес-моделі банку.

2024 рік характеризується подвоєним значенням прибутку як результат увідновлення економічної активності, повернення транзакційного та кредитного потоку, а також ефектів масштабування цифрових продуктів. За показниками двох кварталів 2025 зростання продовжується. Рівень у 4,5 млрд вказує на стійку тенденцію до нарощування річного прибутку: банк отримує вигоду від цифрової монетизації клієнтів та оптимізації витрат, незважаючи на подальше зниження ROA і ROE. Це може пояснюватися швидким розширенням

активів та капіталу. Частка комісійних доходів стабілізується, що вказує на зрілість моделі монетизації через цифрові канали.

Приватбанк у 2020 році показав прибуток 25,3 млрд грн, що є нижче попереднього року через загальний спад прибутковості сектору. При цьому збережено позитивні тренди: чистий процентний дохід виріс на 10%, а чистий комісійний дохід – на 3%, до рівня 18,8 млрд грн [6]. Тобто навіть під час кризи банк нарощував доходи від цифрових послуг. Зростання прибутку пояснюється відновленням кредитної активності, вищими процентними доходами, дальшим ростом цифрових каналів, а саме гармонізацією платіжних сервісів, мобільними продуктами, та ефектом масштабування комісійних доходів. Ріст частки комісійних доходів із 45,2 % до 49,4 % відображає стрімкий розвиток цифрових послуг, зокрема платіжних сервісів і мобільного банкінгу. Одночасно покращуються ROA і ROE, що свідчить про високий рівень операційної ефективності при збільшенні прибутковості.

У 2022 році банк утримує відносно високий абсолютний рівень прибутку завдяки диверсифікації доходів і значній клієнтській базі. Водночас ROE залишається відносно стабільним, що означає ефективне управління капіталом. У 2023 році спостерігається помітне відновлення: пиріст відображає повернення транзакційної активності та ефективність цифрових каналів у генерації комісійних доходів та відсоткової маржі після стабілізації. Поступове зниження частки комісій при стабільному ROA також може свідчити, що банк розширює процентні доходи. При цьому збережено високу рентабельність капіталу, що демонструє добру здатність генерувати прибуток на вкладений капітал. У 2025 продовжується помірне, але стійке зростання прибутку, що вказує на високий рівень монетизації цифрових послуг, оптимізацію витрат та зростання кредитного портфеля в умовах відновлення економіки. Подальше скорочення частки комісійних до 35,8 % і помірне зниження ROA та ROE до 4,5 % і 35 % свідчать про розширення активів швидше, ніж чистого прибутку, що типово для періоду відновлення економіки.

Загалом частка комісійних доходів у ПриватБанку прямо корелює з

рівнем цифрової активності клієнтів. У роки спаду скорочення комісійної частки йде паралельно зі зменшенням рентабельності активів. Водночас ROE залишається стабільним завдяки масштабності банку та ефективному використанню капіталу. Це свідчить, що цифрові послуги є не лише джерелом комісійних доходів, а й фактором стійкості капіталу.

У Райффайзен банку в 2021 році відбулося помірне зростання, що відображає помірну операційну рентабельність. Зростання частки комісійних доходів із 37,3% до 40,1% відображає активізацію електронних сервісів і платіжних продуктів. При цьому ROA та ROE залишаються стабільними, що свідчить про помірне, але стійке зростання. 2022 рік характеризується зниженням прибутку до 1,6 млрд, основними причинами для іноземного банку є поєднання макрошоку від воєнних дій та, більш консервативна політика формування резервів, що значно скоротило чистий результат. У 2023 році спостерігаємо стрімке відновлення, за рахунок ефекту низької бази 2022 року та відновлення операцій. У 2024 році відбулося невелике зниження, причиною якого може бути інвестування в модернізацію цифрових каналів, а саме представлення нового мобільного додатку MyRaif. 2025 році бачимо позитивний ефект такого рішення зростанням чистого фінансового результату. Незначне зниження частки комісій супроводжується стабілізацією ROA і ROE на середньому рівні, що може свідчити про те, що після різкого відновлення банк повертається до більш реалістичних темпів росту.

Отже, для цього банку частка комісійних доходів і рентабельність мають сильну позитивну кореляцію – у періоди зростання частки комісій спостерігається зростання ROA і ROE. Це свідчить про важливість комісійних доходів для його операційної ефективності.

Якщо підсумовувати аналіз фінансових результатів, частки комісійних доходів, показників рентабельності активів та капіталу, можна виокремити певні тенденції. Так основними факторами падіння прибутків є вплив зовнішніх обставин, таких як пандемія, чи війна. Це особливо відчутно у 2020 і 2022

роках для всіх трьох банків, але амплітуда падіння різниться. Проте банки з більш відпрацьованими цифровими моделями – Універсал та Приват – показали швидке відновлення і більш стрімке зростання після кризових періодів. Адже цифрові канали дають можливість нарощувати комісійні та операційні доходи при відносно оптимальних додаткових витратах, наприклад підвищення оподаткування роботи банків під час війни.

Також можна помітити залежність рентабельності від структури доходів. Усі три банки демонструють тенденцію: чим більша частка комісійних доходів, тим вищі показники ROA та ROE. Це пов’язано з тим, що комісійні доходи не потребують значних витрат на капітал і підвищують маржинальність. Крім того видно, що активне впровадження фінтех-продуктів дозволило банкам компенсувати втрати від процентних доходів у кризові роки, підтримавши прибутковість.

Щодо післякризової стабілізації, бачимо, що хоча частка комісійних доходів поступово зменшується, абсолютні фінансові результати зростають, що свідчить про зміцнення банківської системи та підвищення ефективності цифрових бізнес-моделей.

В дослідженні також оцінено роботу банків за рейтингом стійкості (табл. 2.2) [26]. Аналіз фінансових результатів за прибутковістю показує поточну ефективність діяльності банку, водночас рейтинг стійкості дає змогу оцінити його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім шокам, підтримувати довіру клієнтів і стабільність у довгостроковій перспективі. Загалом, він будується на основі якісних і кількісних параметрів: стресостійкість, лояльність вкладників та оцінку аналітиків, що комплексно відображають фінансову, операційну та репутаційну надійність установи [26].

Так ми бачимо, що Райффайзен Банк зберігає найвищі показники стійкості серед розглянутих установ упродовж аналізованого періоду. Високий рейтинг може пояснюватися кількома факторами, зокрема високою якістю фондування та достатністю капіталу, що забезпечує здатність банку витримувати стресові сценарії. Крім того велику роль відіграв високий рівень

довіри клієнтів, особливо корпоративних, що підтверджується стабільністю депозитної бази, а також системне управління ризиками, що характерне для міжнародних банківських груп.

Таблиця 2.2

Показники рейтингу стійкості Приватбанку, Універсал Банку та Райффайзен Банку за 2020-2024 роки

Банки/Роки	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
						∑	%
Приватбанк	3,88	3,57	3,84	3,96	3,91	0,03	1
Універсал Банк	3,3	3,53	3,52	3,77	3,75	0,45	13,6
Райффайзен Банк	4,61	4,45	4,13	4,23	4,27	-0,34	-7,3

Джерело: узагальнено на основі даних [26]

Фінансові показники банку відображають, що навіть за умов стійкої структури фондування банк зазнав зниження прибутковості. Це підкреслює, що висока стійкість не завжди супроводжується високою дохідністю – у 2022 році банк поступився прибутковістю заради збереження капітальної стабільності. Після часткового відновлення у 2023 р. рейтинговий показник також підвищився, що демонструє прямий зв’язок між фінансовими результатами та репутаційною оцінкою. Таким чином, Райффайзен Банк зберігає позицію «якоря стабільності» української банківської системи.

ПриватБанк, в свою чергу, демонструє найвищі обсяги прибутків у системі, але дещо нижчі показники стійкості порівняно з Райффайзеном. Це пояснюється специфікою його структури фондування - високою залежністю від вкладів фізичних осіб, що є джерелом дешевих, але потенційно нестабільних ресурсів. У 2021 році спостерігається тимчасове зниження рейтингу банку, попри рекордні фінансові результати. Така динаміка свідчить, що висока прибутковість не завжди означає підвищену стійкість, адже оцінка базується також на структурі ризиків і залежності від клієнтського фондування. У 2022–2023 рр. рейтинг досяг 3,96 завдяки підвищенню ліквідності, рівня капіталізації та збереженню високої лояльності вкладників – навіть у період воєнної

нестабільності банк утримав позиції лідера роздрібного сегмента. Зменшення частки комісійних доходів при стабільних ROA і ROE у 2023–2024 рр. підтверджує, що ПриватБанк зробив ставку на підтримання операційної стабільності, а не на експансію. Таким чином, синергія масштабності, державної підтримки та цифрових інновацій забезпечила банку відносно стабільний рейтинг на рівні близько 3,9, що свідчить про баланс між фінансовою надійністю та бізнес-активністю.

Універсал Банк демонструє найдинамічніше зростання рейтингу стійкості, що є результатом ефективного використання цифрових технологій, зокрема екосистеми Monobank. Починаючи з 2020 року рейтинговий показник зростає з 3,3 до 3,77 у 2023 році, що свідчить про посилення позицій банку на роздрібному ринку. Основним фактором можна виділити високу лояльність вкладників, сформовану завдяки цифровому сервісу й мобільному банкінгу.

У 2022 році, попри скорочення прибутку і рентабельності, рейтинг залишився стабільним - 3,52, що демонструє високий рівень довіри клієнтів навіть у кризовий період. У наступні роки покращення ROA і ROE супроводжується зростанням рейтингу, що підтверджує взаємозалежність між фінансовою ефективністю та сприйняттям банку ринком.

Таким чином, Універсал Банк поступово трансформується з інноваційного нішевого гравця у стійку банківську структуру, для якої цифрові технології стали основою довгострокової стабільності.

Загалом, порівняльний аналіз показує, що фінансові результати, рентабельність і стійкість банків безпосередньо взаємопов’язані. Цифровізація, яка початково була інструментом зростання прибутковості, нині перетворилася на ключовий драйвер стабільності та довіри вкладників.

Райффайзен утримує лідерство за надійністю, ПриватБанк - за масштабом і стабільністю, а Універсал Банк - за темпами зростання та інноваційністю. У сукупності ці три моделі демонструють, що фінансові технології стали не лише драйвером ефективності, а й інструментом підвищення стійкості всієї банківської системи України.

2.2. Розвиток онлайн-банкінгу та цифрових послуг як основних фінтех драйверів банківських установ

Сьогодні можна впевнено сказати, що онлайн-банкінг перетворився з допоміжного інструмента обслуговування клієнтів на стратегічний чинник розвитку банківських установ. Швидкість змін у технологічному середовищі та підвищення вимог споживачів до зручності, безпеки та доступності послуг зумовили перехід банків до повноцінної цифрової екосистеми, у якій більшість операцій здійснюється дистанційно.

Розвиток онлайн-банкінгу сьогодні визначає не лише якість клієнтського досвіду, а й рівень конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. Саме здатність оперативно впроваджувати інноваційні рішення - від мобільних додатків до автоматизованих сервісів кредитування та управління фінансами - стає ключовою перевагою у боротьбі за клієнта.

Для українського банківського сектору, що активно інтегрується у глобальний фінтех-простір, розвиток онлайн-банкінгу став одним із головних драйверів зростання. Провідні установи ПриватБанк, Універсал Банк та Райффайзен Банк демонструють різні підходи до цифровізації, однак спільною для них рисою є прагнення до створення інноваційних продуктів, що підвищують залученість клієнтів і формують додану вартість банківських послуг. В цілях аналізу розглянемо масштаби використання онлайн-додатків, структуру клієнтських баз, частку дистанційного обслуговування, а також специфіку впровадження фінтех-продуктів у діяльності провідних банків України, що дозволить оцінити, наскільки технологічна інтеграція впливає на конкурентні позиції банків та визначити роль цифрових рішень у підвищенні ефективності їхньої бізнес-моделі.

У табл. 2.3. подано кількість активних користувачів мобільних застосунків. Цей показник відображає рівень залученості клієнтів, зручність і популярність цифрових сервісів, а також довіру до онлайн-каналів обслуговування.

Таблиця 2.3

Кількість користувачів додатків Privat24, monobank та MyRaif за 2020-2024 роки, млн.

Банки/Роки	2022	2023	2024	2025 (2 кв.)	Відхилення	
					∑	%
monobank	5	6,75	8	9,6	4,6	92
Privat24	13,1	15	13,76	14,1	1	7,6
MyRaif	-	0,18	0,86	2	1,82	91

Джерело: узагальнено на основі даних [5; 6; 8; 31]

Загалом, бачимо позитивну тенденцію зростання кількості користувачів всіх трьох додатків – Monobank, Приват24, а також MyRaif, однак із різною динамікою та масштабом.

Універсал Банк демонструє найвищі темпи зростання клієнтської бази мобільного застосунку серед розглянутих установ. З 2022 по перше півріччя 2025 року кількість користувачів зросла майже вдвічі – з 5 до 9,6 млн осіб. Таке стрімке збільшення може пояснюватися повністю мобільною бізнес-моделлю, яка з самого початку орієнтована на дистанційне обслуговування. Крім того, додаток має простий і функціональний інтерфейс, який дозволяє виконувати повний спектр операцій без відвідування відділення, а також показує активний розвиток фінтех-продуктів, на кшталт віртуальних карток, P2P-переказів, кешбеку, «банки» для накопичень, інвестиційних інструментів і тд. Також варто виділити його популярність серед молодої аудиторії, яка надає перевагу цифровим рішенням замість традиційного банкінгу.

Таким чином, продукт monobank Універсал банку, став еталоном цифрової трансформації в Україні, що дозволило йому перетворити технологічні інновації на реальний конкурентний актив.

ПриватБанк в свою чергу залишається лідером ринку за загальною кількістю онлайн-користувачів, однак його динаміка є менш стабільною порівняно з Універсал Банком. Після зростання у 2023 році до 15 млн клієнтів спостерігається незначне зниження показника у 2024 році до 13,76 млн, що

може бути пов’язано з оновленням інтерфейсу застосунку Приват24 і міграцією частини користувачів на інші сервіси, а також посиленням конкуренції з боку мобільних банків нового покоління. Попри це, у 2025 році кількість активних користувачів знову зросла до 14,1 млн, що свідчить про відновлення довіри та стабілізацію цифрового сегмента.

Важливо, що ПриватБанк активно розвиває омніканальну модель, тобто поєднання онлайн і офлайн обслуговування, що дозволяє утримувати лідерство в масштабному сегменті клієнтів різних вікових груп.

Райффайзен Банк розпочав активний розвиток цифрового напрямку дещо пізніше, ніж його конкуренти, проте результати свідчать про поступове зростання популярності онлайн-додатку. З моменту запуску MyRaif кількість користувачів зросла в понад десять разів: з 0,18 млн у 2023 році до 2 млн у середині 2025 року. Такий прогрес зумовлений модернізацією мобільного додатку та інтеграцією нових функцій, а саме віддалене відкриття рахунків, оплата комунальних послуг, P2P-перекази, цифрові картки, а також розширенням маркетингових програм, спрямованих на залучення молодої та технологічно активної аудиторії.

Хоча обсяги клієнтської бази поки значно поступаються ПриватБанку й Універсал Банку, динаміка зростання є найшвидшою, що свідчить про правильну стратегічну орієнтацію на цифровий канал.

Якщо підсумувати динаміку всіх трьох банків, можна помітити загальний тренд зростання цифрової аудиторії. Кількість користувачів онлайн-банкінгу в Україні демонструє сталу позитивну динаміку, що відображає зростаючу довіру до дистанційних сервісів і зміщення поведінки клієнтів у бік цифрових каналів. Також видно, що банки, що пропонують розширений набір цифрових можливостей - миттєві перекази, аналітику витрат, мобільні депозити - демонструють значно вищі темпи приросту користувачів. Крім того, порівнюючи із попереднім аналізом, зростання цифрової клієнтської бази прямо корелює з покращенням прибутковості банків, що свідчить про те, що інвестиції у фінтех-рішення підвищують не лише зручність обслуговування, а й

ефективність бізнес-моделі банку.

Розширення клієнтської бази онлайн-додатків безпосередньо відображається на загальній структурі клієнтів банків. Збільшення кількості користувачів мобільних сервісів означає не лише перехід існуючих клієнтів у цифровий формат, а й залучення нових клієнтських сегментів, зокрема малого бізнесу та підприємців, для яких дистанційне обслуговування стає критично важливим. Розглянемо динаміку цих процесів детальніше на основі показників, наведених на рис. 2.1.

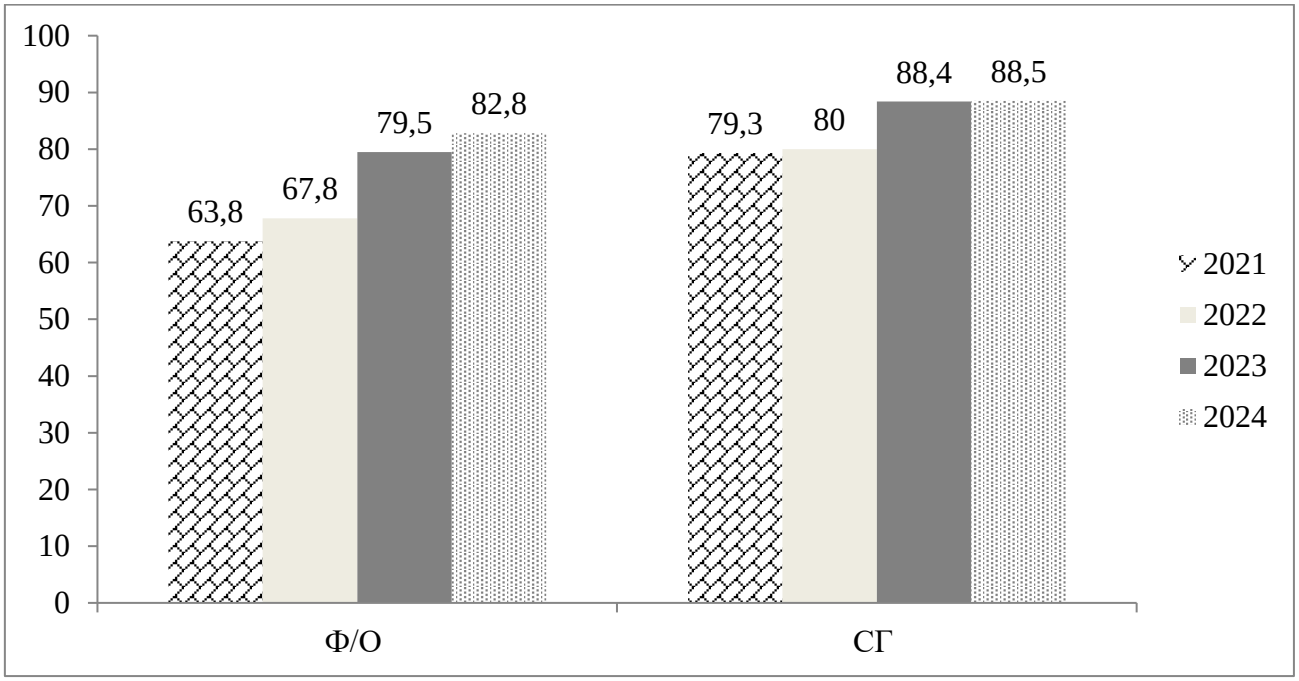


Рис. 2.1. Частка клієнтів банків фізичних осіб та суб’єктів господарювання, що на онлайн обслуговуванні за 2021-2024 рр.

У період 2021-2024 рр. кількість клієнтів-фізичних осіб стабільно зростала - з 69,3 до 80,3 млн осіб [27], що свідчить про розширення охоплення банківськими послугами. Найбільш динамічним був 2021-2022 роки, коли приріст становив понад 10%.

Водночас ще швидше зростала кількість клієнтів, які користуються саме онлайн-каналами обслуговування: із 44,2 млн у 2021 році до 66,5 млн у 2024 [27]. Частка таких клієнтів зросла з 63,8% до 82,8%, тобто майже дев’ять із десяти клієнтів банків у 2024 році обслуговуються дистанційно. Причинами для

такої динаміки можуть бути активне поширенням мобільних додатків і веббанкінгу, які дозволяють здійснювати більшість операцій без відвідування відділення, розширення спектру послуг онлайн, підвищення рівня цифрової грамотності населення, а також довіри до електронних фінансових сервісів, і врешті решт посилення конкуренції між банками, що стимулює покращення якості цифрового сервісу.

У корпоративному сегменті також простежується стала тенденція до зростання кількості клієнтів і цифровізації обслуговування. Якщо у 2021 році банки співпрацювали з 2,9 млн суб'єктів господарювання, то у 2024 році їхня кількість сягнула 3,4 млн [27].

Особливо показовим є зростання частки підприємств, які користуються онлайн-каналами обслуговування – з 63,8% у 2021 році до 82,8% у 2024. Це свідчить про глибоку інтеграцію фінтех-рішень у сферу малого та середнього бізнесу. Зокрема впровадження банками онлайн-платформ для бізнесу, які дозволяють вести бухгалтерію, здійснювати валютні операції, сплачувати податки та контролювати грошові потоки в режимі реального часу. Також спрощення процедур відкриття рахунків і підключення POS-терміналів дистанційно та розвиток системи open banking, яка дає змогу інтегрувати банківські сервіси в ERP-системи підприємств. Не менш важливим стало активне партнерство банків із фінтех-компаніями для розширення бізнес-продуктів.

Таким чином, цифрові технології сприяють зменшенню операційних витрат бізнесу, підвищенню прозорості фінансових потоків і формуванню нового рівня взаємодії між банками та підприємницьким сектором.

Загалом можна побачити, що частка онлайн-обслуговуваних клієнтів в обох сегментах перевищує 80%, що засвідчує глибоку інтеграцію цифрових технологій у банківську інфраструктуру. Крім того онлайн-обслуговування стає ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки забезпечує не лише технологічну перевагу, а й створює довгострокову лояльність клієнтів.

Також важливо проаналізувати статистику використання платіжних

карток, емітованих банками України за 2023-2025 роки (рис. 2.2).

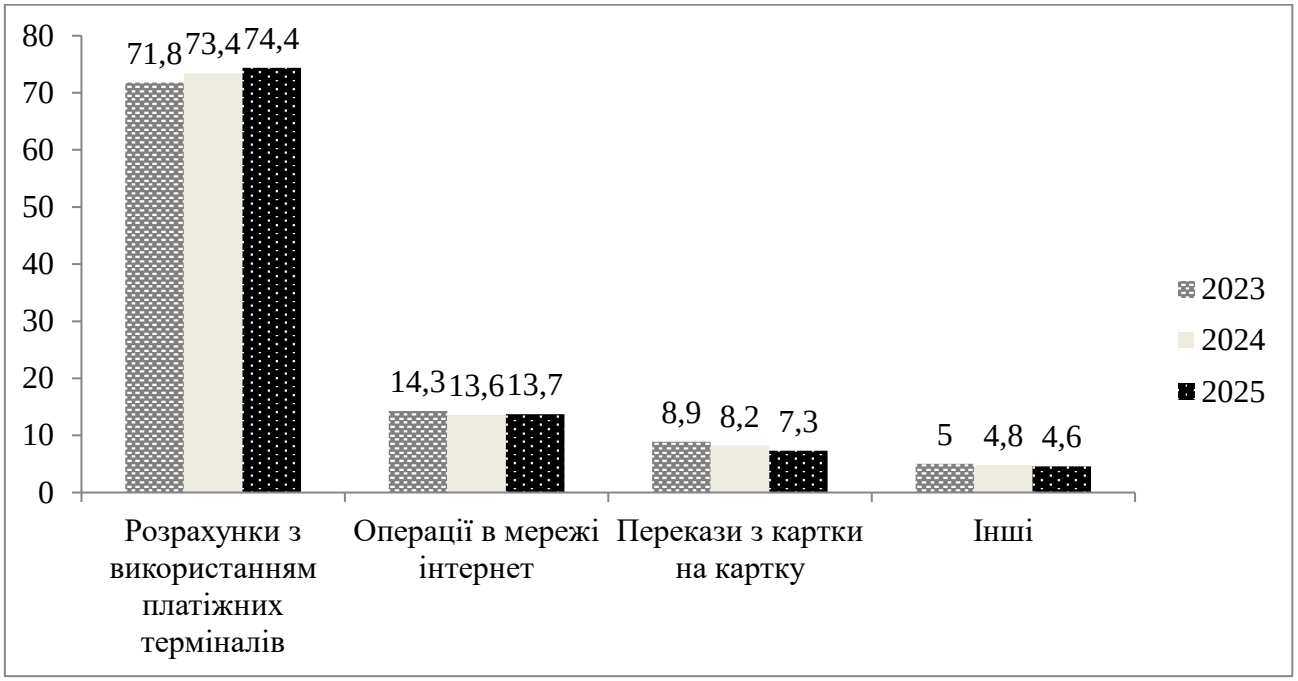


Рис. 2.2. Статистика використання платіжних карток, емітованих банками України за 2023-2025 роки

Наведена таблиця відображає структуру безготівкових операцій за три роки та дає змогу простежити тенденції в оплатах, що здійснюються за допомогою банківських карток. Дані демонструють зміну поведінки користувачів та розвиток ринку електронних платежів.

У 2023-2025 роках ключовим інструментом залишаються розрахунки через платіжні термінали. Їхня частка стабільно зростає: з 71,8 % у 2023 році до 74,4 % у 2025 році. Це свідчить про розширення інфраструктури POS-терміналів, збільшення кількості торгових точок, які приймають оплату карткою, а також про зростання довіри населення до безготівкових платежів у роздрібній торгівлі.

Операції в мережі Інтернет протягом цього періоду коливаються незначно. У 2023 році вони становили 14,3 %, у 2024 13,6 %, а у 2025 13,7 %. Незважаючи на невелике зниження в 2024 році, показник залишається відносно стабільним, що означає сформований попит на онлайн-покупки та платежі. Водночас він не демонструє стрімкого зростання, що може бути пов’язано із поступовим насиченням ринку або частковим поверненням споживачів до

фізичного шопінгу.

Перекази з картки на картку поступово зменшуються: з 8,9 % у 2023 році до 7,3 % у 2025 році. Це може свідчити про зміну способів переказу грошей, наприклад, перехід на спеціалізовані платіжні сервіси або мобільні додатки банків, які використовують інші моделі операцій.

Категорія «Інші операції» також має тенденцію до скорочення: з 5 % у 2023 році до 4,6 % у 2025 році. Це може означати, що нестандартні способи платежів стають менш популярними або їх частка зменшується внаслідок зростання домінуючих каналів.

У цілому спостерігається укріплення ринку безготівкових розрахунків у сфері роздрібної торгівлі та поступова стандартизація платіжної поведінки користувачів. Інтернет-операції та перекази через картки зберігають важливу роль, однак їх частка не збільшується так активно, як оплати через термінали, що залишаються головним інструментом безготівкових платежів.

2.3. Оцінка впровадження фінтех у банківській системі України

Сучасний фінтех-ринок України базується на впровадженні інтелектуальних технологій. Саме вони забезпечують швидкий обмін даними, персоналізацію фінансових послуг і підвищення рівня безпеки операцій. Водночас важливою складовою інфраструктури є національні системи ідентифікації та інтеграції, зокрема система BankID НБУ, що спрощує доступ до фінансових і державних послуг.

На рис. 2.3 наведено частки основних технологій українських фінтех-компаній [34]. Як бачимо, технологія API є ядром інтеграції. Домінування API свідчить, що архітектурно ринок рухається до відкритої, модульної екосистеми, адже інтерфейси для обміну даними й сервісами є фундаментом для співпраці банків і фінтех компаній. Для банків ця технологія визначає пріоритетні цілі – стабільні, безпечні API та політики доступу.

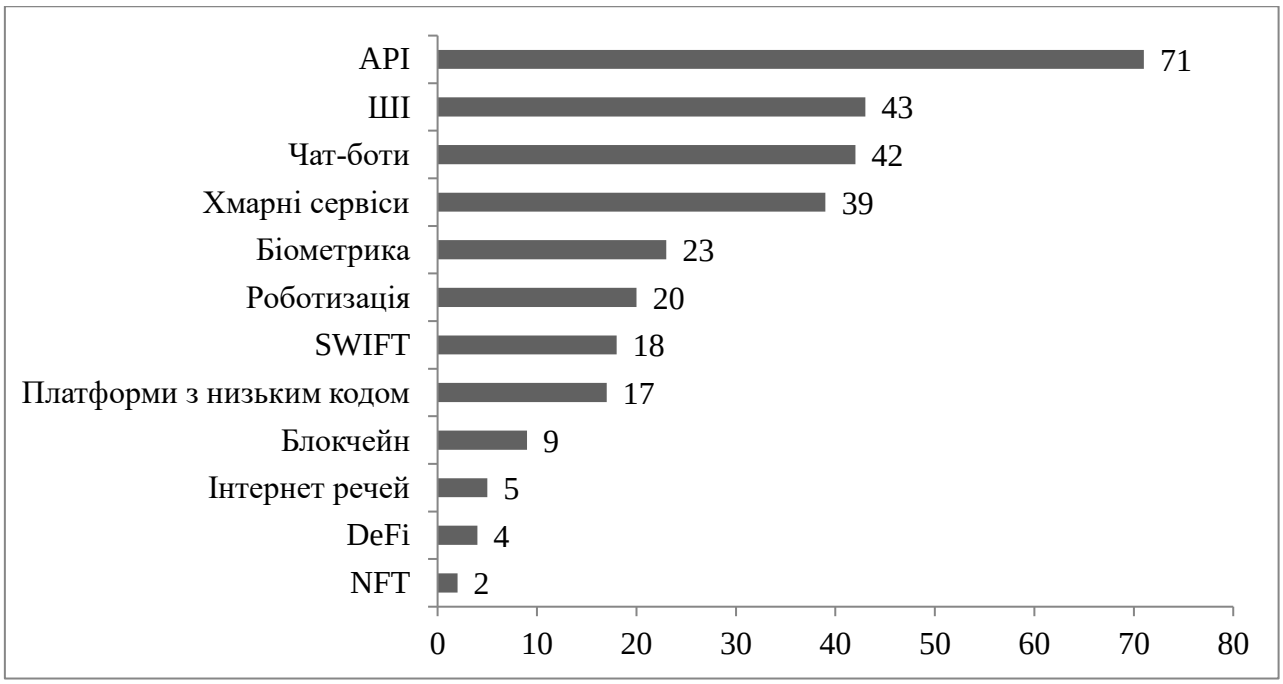


Рис. 2.3. Найпоширеніші технології українських фінтех компаній, %

Штучний інтелект і чат-боти також лідирують як напрямок розробок, адже вони зумовлюють персоналізацію й автоматизацію взаємодій. ШІ використовується для скорингу, детекції шахрайства, персоналізованих пропозицій, а чат-боти для масштабної автоматизованої комунікації. Разом вони знижують вартість обслуговування та підвищують задоволеність клієнтів.

Не менш важливими є хмарні сервіси, адже перехід на них дає банкам можливість швидше масштабувати сервіси, знижувати CAPEX і розгортати продукти «continuous delivery».

В свою чергу біометрія та роботизація процесів забезпечують безпеку та ефективність. Біометрія підвищує рівень KYC/онбордингу та безпеки транзакцій, а роботизація автоматизує рутинні операції, що зменшує помилки й операційні витрати.

Також набирають оберти нішеві технології, такі як блокчейн, DeFi, NFT. Хоча сьогодні їх застосування обмежене, блокчейн може розв’язувати питання прозорості й незмінності записів у платежах чи реєстрах, а DeFi та NFT - переважно нішеві продукти з високим потенціалом у майбутніх інструментах на кшталт цифрових активів, чи токенізації.

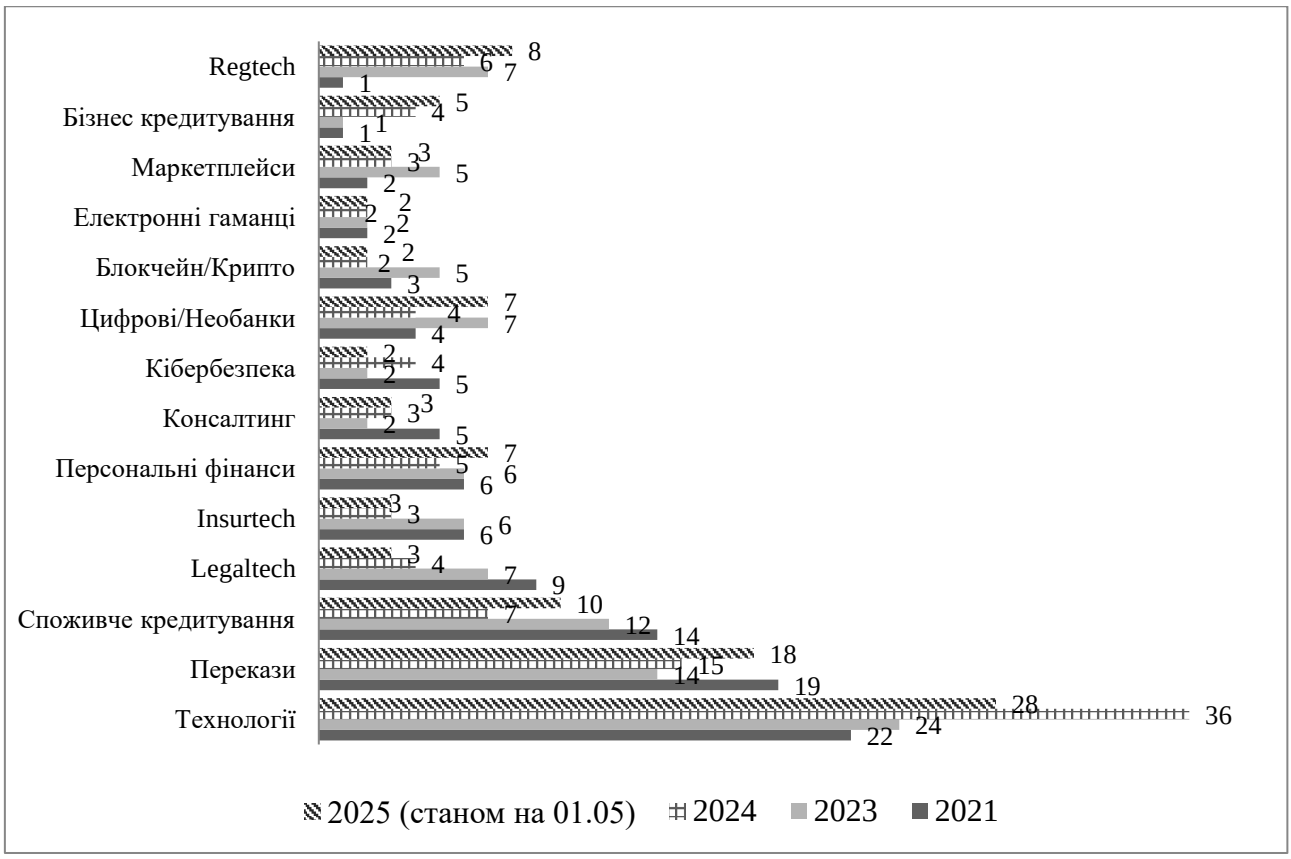


Рис. 2.4. Розподіл українських фінтех-компаній за сферами діяльності, %

На рис. 2.4 зображений розподіл фінтех-компаній за сферами [34]. У період із 2023 по 2025 рік структура українського фінтех-ринку зазнала помітних змін, що відображають етап його зрілості та поступової консолідації. Найбільший розвиток спостерігався у сфері технологій та інфраструктури. Частка компаній у цій категорії зросла з 24% у 2023 році до 36% у 2024, а згодом зменшилася до 28% у 2025 році. Така динаміка свідчить про масштабну хвилю розвитку інфраструктурних проєктів, зокрема створення API-шлюзів, систем KYC, платіжних платформ, і подальшу корекцію ринку, коли частина проєктів завершилася або припинила діяльність унаслідок насичення сегмента.

Сфера переказів і платіжних систем продемонструвала стабільне зростання. Від 14% компаній у 2023 році до 18% у 2025. Це підтверджує, що саме платіжні сервіси залишаються найбільш комерційно привабливою та технологічно зрілою нішею, адже попит на швидкі, безпечні та інтегровані рішення в електронних платежах залишається високим як серед споживачів, так

і серед бізнесу.

Ринок споживчого кредитування характеризувався коливаннями, адже після зниження частки компаній із 12% у 2023 році до 7% у 2024-му, у 2025 році відбулося часткове відновлення до 10%. Це свідчить про циклічність кредитного попиту та вплив змін у регуляторному середовищі, що могли обмежити активність гравців у цій сфері.

Окрему увагу привертають ніші InsurTech і RegTech, які, попри порівняно невелику частку учасників, демонструють поступовий розвиток. Якщо страхові технології залишилися стабільними, то RegTech різко зріс із 1% у 2023 році до 8% у 2025. Це свідчить про посилення попиту на рішення, що автоматизують процеси комплаєнсу, моніторингу ризиків і дотримання регуляторних вимог, що є особливо актуальним у контексті гармонізації українського фінансового законодавства з європейськими нормами.

У сфері кібербезпеки спостерігалося короткострокове підвищення активності у 2024 році, після чого ринок знову стабілізувався. Такий сплеск можна пояснити реакцією на збільшення кількості кібератак та підвищену потребу у захисті даних у процесі цифровізації банківських послуг.

Цифрові та необанки продемонстрували певну волатильність, однак зберегли помітну частку у фінтех-екосистемі. Вона зменшилася з 7% у 2023 році до 4% у 2024, а вже у 2025 знову зросла до 7%. Це свідчить про стабільну присутність цього сегмента, який залишається одним із найдинамічніших завдяки фокусуванню на мобільному банкінгу, зручності користувацького досвіду та гнучкості бізнес-моделей.

Натомість ринок блокчейн і криптопроєктів продемонстрував спад. Із 5% активних компаній у 2023 році залишилося лише 2% у 2024-2025 роках. Така тенденція пояснюється як зниженням глобального інтересу до криптосектору, так і регуляторною невизначеністю в Україні, що обмежує широке застосування подібних рішень.

Інтерпретація виявлених тенденцій дозволяє побачити, що український фінтех поступово переходить із фази експериментального зростання до етапу

структурованого розвитку, коли технології стають фундаментом усієї фінансової екосистеми.

По-перше, простежується зміщення фокусу до інфраструктурних і платіжних рішень. Пік активності у сегменті «технології та інфраструктура» у 2024 році та подальше зростання платіжних сервісів у 2025 році вказують, що ринок вийшов за межі окремих споживчих інновацій і поступово формує технологічний каркас для банківського сектору. Іншими словами, фінтех перестає бути «надбудовою» над банками й перетворюється на базис, на якому розгортаються основні процеси обслуговування клієнтів, аналітики та управління ризиками.

По-друге, очевидне посилення ролі регуляторних і комплаєнс-технологій. Різке зростання цього сегмента демонструє підвищену потребу у рішеннях, які забезпечують автоматизований контроль, звітність та відповідність вимогам фінансового моніторингу. Це є логічною відповіддю на ускладнення нормативного середовища та інтеграцію України у європейський фінансовий простір, де прозорість і дотримання стандартів є критично важливими.

По-третє, спостерігається консолідація та дозрівання ринку. Коливання частки компаній у нішах, зокрема зниження активності у сегменті блокчейн/crypto, свідчить про природний відбір - на ринку залишаються лише ті гравці, що мають стійку бізнес-модель, реальні партнерства з банками або можливість масштабування своїх продуктів. Це сигналізує про перехід від “стартап-культури” до більш професійного, корпоративного формату фінтех-підприємництва.

По-четверте, набуває помітності тенденція зміщення до бізнес-орієнтованих рішень. Зростання частки компаній у сфері бізнес-кредитування, консалтингу та платформ для малого й середнього бізнесу свідчить, що фінтех рухається від традиційної B2C-моделі у напрямку B2B та B2B2C, де створюються інструменти для оптимізації операцій банків і бізнес-клієнтів. Це відкриває нові можливості для інтеграції банківських і технологічних сервісів у

єдині цифрові платформи.

Наступним кроком розглянемо роботу системи BankID, що є важливою для банків і фінтеху [27]. В першу чергу масове використання BankID зменшує час і вартість відкриття рахунку, підвищує конверсію онлайн-продажів фінансових продуктів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники діяльності системи BankID в 2020-2025 роках

Показник/Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (1 кв.)	Відхилення	
							∑	%
Успішні ідентифікації, млн шт.	7,6	30,2	32,8	42,9	87,7	27,2	80,1	91,3
Надавачі послуг	32	92	96	97	110	110	78	70,9
Банк-ідентифікатор	26	39	41	38	39	39	13	33,4

Джерело: узагальнено на основі даних [27]

За досліджуваний період спостерігаємо суттєве зростання роботи системи: успішні ідентифікації зросли з 7,6 млн у 2020 до 87,7 млн у 2024, рівень зростання – 1054%. Такий стрибок відображає масове перенесення сервісів у цифровий простір і широку інтеграцію BankID у банки, держпортали й приватні сервіси. Не відстає і ріст учасників. Більше організацій, як державних, так і комерційних, підключилися до системи, що підвищує її мережеву цінність, адже користувачі можуть ідентифікуватися у великій кількості сервісів одним способом. Щодо брокерів, після зростання у 2021-2022 кількість надавачів послуг вирівнялася. Це може свідчити про формування стійкого пулу технічних провайдерів із необхідними сертифікаціями.

Відзначимо, централізована, стандартизована ідентифікація полегшує перевірку клієнтів і знижує операційні ризики. Банкам у свою чергу легше інтегрувати віддалене кредитування, електронні довіреності, підписання електронних документів тощо. Крім усього вищепереліченого, BankID як державна інфраструктура підвищує рівень довіри користувачів до електронної ідентифікації, що є важливою місією.

Загалом, фінтех-екосистема України вже сформувала технологічну основу, яка дає банкам інструменти для прискореної цифровізації. Розподіл стартапів за сферами свідчить про перехід від експериментів у споживчому сегменті до масштабних інфраструктурних рішень і комплаєнс-інструментів, а активне зростання використання BankID демонструє, що технічні умови для масового онлайн-обслуговування виконані і залишилося лише ефективно інтегрувати ці можливості в бізнес-моделі банків, щоб цифровізація стала джерелом стійкого конкурентного зростання.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз впливу фінтех-технологій на трансформацію банківської системи України, що дозволило оцінити зміни як у фінансових результатах провідних банків, так і в динаміці розвитку цифрових сервісів та фінтех-екосистеми загалом.

По-перше, дослідження фінансових показників Універсал Банку, ПриватБанку та Райффайзен Банку засвідчило, що цифровізація стала одним із ключових чинників підвищення прибутковості й стійкості банків. Попри негативний вплив зовнішніх шоків, установи, що мають розвинені цифрові бізнес-моделі, продемонстрували швидше відновлення та стійкіші фінансові результати. Це доводить, що фінтех-рішення не лише оптимізують операційні витрати, а й підсилюють рентабельність.

По-друге, аналіз розвитку онлайн-банкінгу підтвердив, що цифрові канали обслуговування стали основним драйвером конкурентоспроможності українських банків. Усі три аналізовані мобільні додатки monobank, Приват24 та MyRaif, демонструють значне збільшення кількості користувачів, хоча їх динаміка різниться. Загалом частка клієнтів, як фізичних осіб, так і бізнесу, що користуються онлайн-каналами, перевищила 80%, що підтверджує глибоку

інтеграцію цифрових технологій у банківську інфраструктуру.

По-третє, оцінка стану та еволюції фінтех-ринку в Україні виявила тенденцію переходу від етапу швидкого експериментального зростання до більш структурованого розвитку. Провідними технологічними напрямами стали API-рішення, штучний інтелект, хмарні сервіси та біометрія, які забезпечують масштабування сервісів, посилення безпеки та персоналізацію фінансових продуктів. Крім того, значне зростання сегмента RegTech свідчить про підвищення ролі автоматизованих інструментів комплаєнсу та відповідності регуляторним нормам у контексті євроінтеграції. Водночас консолідація ринку, зокрема зменшення кількості компаній у блокчейн-сегменті, свідчить про вибудовування більш стійких і практично орієнтованих бізнес-моделей.

Таким чином, фінтех-технології стали не просто доповненням до традиційного банкінгу, а фундаментом модернізації всієї банківської системи. Вони визначають фінансову ефективність, впливають на рівень довіри клієнтів і формують конкурентні позиції банків на ринку. Розвиток цифрових сервісів, зростання онлайн-клієнтської бази та технологічна модернізація фінтех-сектора створюють передумови для подальшої стійкості, інноваційності та інтеграції української банківської системи у глобальний фінансовий простір.

РОЗДІЛ 3
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНТЕХ-ІНТЕГРАЦІЇ В БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

3.1. Системні бар’єри та ризики впровадження фінтех у банківській сфері України

Попри стрімкий розвиток фінтех-сектору, інтеграція інноваційних технологій у банківську систему України відбувається нерівномірно й супроводжується низкою бар’єрів, що мають регуляторний, технічний, організаційний, кібербезпековий, фінансово-стабілізаційний та соціально-інклюзивний характер. Важливо усвідомлювати, що темпи технологічного прогресу часто перевищують здатність інституцій оперативно оновлювати нормативну базу, перебудовувати внутрішні процеси й формувати необхідну цифрову культуру. Саме тому аналіз цих обмежень є ключовим для формування збалансованої, стійкої фінтех-екосистеми (табл. 3.1).

Регуляторна невизначеність продовжує залишатися одним із найсерйозніших бар’єрів. Хоча НБУ впровадив регуляторну «пісочницю» для тестування фінтех-рішень, її обмежена масштабованість, короткі строки експериментів і нечіткі правила переходу до повноцінної діяльності знижують її дієвість. Правове поле залишається фрагментарним: окремі фінтех-напрями, зокрема цифрові активи чи альтернативні кредитні моделі, досі не мають визначених нормативних рамок. Гармонізація з європейськими стандартами відбувається повільніше, ніж вимагає динаміка ринку, що створює правові прогалини й невизначеність.

Технічні бар’єри також суттєво впливають на впровадження фінтех рішень. Частина банків продовжує працювати на застарілих інформаційних

системах, що ускладнюють інтеграцію з новими технологіями й не підтримують сучасні вимоги до модульності та швидкої адаптації. Відсутність єдиних стандартів API та недостатня реалізація концепції open banking формують фрагментоване цифрове середовище, у якому співпраця між банками та фінтех-компаніями вимагає надмірних витрат.

Таблиця 3.1

Основні барєри фінтех-інтеграції в банківський сектор України

Група бар'єрів	Сутність	Типові прояви	Наслідки для ринку
Регуляторні	Невизначеність норм, часткова гармонізація з європейськими стандартами	нечіткі вимоги для нових фінтех-моделей; обмежена гнучкість регуляторної «пісочниці»; відсутність правил для цифрових активів	стримування інновацій; зниження інвестиційної привабливості; регуляторні прогалини
Технічні	Застарілі IT-системи та нерівномірність цифрової інфраструктури	відсутність єдиних API; слабка реалізація open banking; різні рівні технічної готовності банків	фрагментованість ринку; складність інтеграції; зростання операційних витрат
Організаційно-кадрові	Дефіцит кваліфікованих фахівців і внутрішня інерція установ	залежність від підрядників; ієрархічні моделі управління; невідповідність KPI цифровим цілям	уповільнення трансформації; збереження застарілих процесів
Кібернетичні	Зростання кіберзагроз і недостатня зрілість систем захисту	розширення площі атаки; нерівномірний рівень безпеки; людський фактор	підвищення ризиків витоку даних; втрати довіри користувачів
Фінансово-стабілізаційні	Перерозподіл грошових потоків та залежність від технологічних провайдерів	відтік коштів у небанківські сервіси; концентрація IT-ризиків; чутливість до технічних збоїв	уразливість ліквідності; каскадні технічні збої; ризики паніки
Соціально-інклюзивні	Нерівний доступ до цифрових послуг та низька цифрова грамотність	цифровий розрив між регіонами; обмежений доступ до цифрової ідентифікації; незнання ризиків	посилення соціальної нерівності; недовіра до цифрових сервісів

Удосконалено авторкою за [14; 20; 32; 27]

Організаційно-кадрові труднощі проявляються в конкуренції банків з IT-сектором за спеціалістів. Брак внутрішніх технічних команд змушує банки покладатися на зовнішніх підрядників, що обмежує контроль над критично важливими процесами та уповільнює впровадження інновацій. Ієрархічність

управлінських структур і традиційні підходи до оцінки ефективності не узгоджуються з потребами цифрової трансформації, створюючи додатковий опір змінам.

Кіберризики посилюються розширенням цифрової інфраструктури: мобільні застосунки, хмарні сервіси, партнерські API та інтегровані платформи формують дедалі більшу площу для атак. Рівень кіберзахисту різних учасників ринку істотно різниться, що ускладнює побудову цілісної безпекової екосистеми. Водночас нормативна база щодо захисту персональних даних, транскордонного обміну інформацією та процедур реагування на інциденти залишається неповною. Переважання реактивних моделей кіберзахисту та низька кіберграмотність персоналу підвищують ймовірність інцидентів, що можуть мати системні наслідки.

Цифровізація впливає і на структуру фінансово-стабілізаційних ризиків. Зростання популярності небанківських платіжних сервісів і цифрових гаманців спричиняє перерозподіл потоків ліквідності, унаслідок чого традиційні банки стикаються з підвищеною конкуренцією. Одночасно багато установ покладаються на одних і тих самих технологічних провайдерів, що створює концентрацію ризиків. У цифровому середовищі довіра дедалі частіше ґрунтується на стабільності технологічної інфраструктури, що робить будь-який збій потенційним тригером паніки в онлайн-просторі.

Соціально-інклюзивні бар’єри є не менш значущими. Незважаючи на активний розвиток мобільного банкінгу, в країні зберігається відчутний територіальний цифровий розрив. Частина населення не має доступу до швидкісного інтернету, сучасних пристроїв або цифрових ідентифікаційних інструментів, що унеможливлює повноцінне користування фінтех-сервісами. Низький рівень цифрової та фінансової грамотності підвищує вразливість до шахрайства та знижує довіру до цифрових інструментів.

У підсумку, цифровізація банківського сектору України відкриває значні можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності, проте водночас створює багатовимірну систему ризиків. Ефективна трансформація

можлива лише за умов гармонізації стандартів, модернізації технічної інфраструктури, розвитку кадрового потенціалу та підвищення цифрової грамотності населення.

Для комплексного розуміння характеру бар'єрів доцільно здійснити картування стейкхолдерів, що дозволяє визначити рівень їхнього впливу, інтереси та роль у трансформації фінансової екосистеми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Картування стейкхолдерів фінтех-екосистеми

Група стейкхолдерів	Інтереси/цілі	Рівень впливу	Потенційні бар'єри
Регулятори	Забезпечення стабільності фінсистеми, розвиток конкурентного середовища, захист споживачів	Високий	Нормативна інерція, фрагментарність повноважень, повільне оновлення законодавства
Традиційні банки	Підвищення ефективності, залучення молодої аудиторії, зниження операційних витрат	Високий	Legacy-системи, внутрішній опір змінам, ризик втрати частки ринку
Фінтех-компанії	Доступ до ринку, партнерство з банками, масштабування рішень	Середній-високий	Регуляторні обмеження, дефіцит фінансування, довіра клієнтів
Технологічні постачальники	Розширення ринку, стандартизація API, комерційні контракти	Середній	Кіберризики, залежність від зовнішніх провайдерів, нестача локальних стандартів
Користувачі	Зручність, безпека, персоналізовані сервіси	Середній	Недовіра до цифрових фінансів, низька грамотність, кіберризики
Інвестори	Прибутковість, масштабованість ринку, регуляторна передбачуваність	Середній-високий	Високі ризики, недостатня прозорість, обмежений захист прав інвесторів
Міжнародні партнери	Підтримка реформ, розвиток інфраструктури, підвищення прозорості	Середній	Відсутність координації з локальними інститутами, дублювання ініціатив
Освітні інституції	Підготовка кадрів, розвиток аналітики, інноваційна освіта	Низький-середній	Недостатнє фінансування, слабка інтеграція з ринком, «відтік мізків»

Запропоновано авторкою на основі даних [15; 27; 47; 62]

Взаємодія між цими групами стейкхолдерів формує складну та динамічну систему інтересів, де кожен учасник одночасно є носієм потенціалу розвитку й джерелом ризиків. Наявні розбіжності у рівнях впливу, цифровій

зрілості та регуляторній відповідальності зумовлюють асиметрію ризиків у фінтех-екосистемі [48].

Саме тому для подальшої діагностики доцільно оцінити характер і масштаб основних ризиків, що випливають із цих взаємозв'язків. В основі побудови ризик-матриці нами використано наукову працю Крістіана Губера [46].

Побудована ризик-матриця узагальнює ключові проблеми, визначаючи їхню імовірність, потенційний вплив та системну значущість для банківського сектору України. Імовірність виникнення та потенційний вплив оцінювалися за шкалою від низького (Н), середнього (С) до високого (В), а загальний рівень ризику показниками помірний (П), високий (В) та критичний (К) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ризик-матриця впливу фінтех на банківський сектор

№	Група ризику	Імовірність виникнення	Потенційний вплив	Загальний рівень ризику	Характер впливу
1	Регуляторний	В	В	К	Гальмує масштабування інновацій
2	Технічний/ інфраструктурний	В	В	К	Створює технологічну інерцію, підвищує витрати
3	Організаційний	В	С	В	Знижує швидкість впровадження інновацій
4	Кібербезпека	С	В	В	Підриває довіру до цифрових каналів
5	Системна стабільність	С	С	В	Підвищує вразливість системи
6	Соціальний	В	С	П	Обмежує рівень охоплення цифровими послугами
7	Поведінковий	С	С	П	Знижує впровадження цифрових продуктів
8	Координаційний	С	В	В	Перешкоджає синергії політик і технологій

Авторська розробка

Таким чином, найбільшу загрозу для розвитку фінтеху в банківській системі становлять регуляторні, технічні та організаційні бар'єри, які

взаємопідсилюють одне одного. Водночас «м’які» ризики, такі як довіра користувачів або цифрова інклюзія мають опосередкований, але довгостроковий ефект, впливаючи на рівень прийняття технологій.

3.2. Концепція теорії змін у формуванні механізмів цифрової трансформації банків

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового ринку надзвичайно важливо не лише впроваджувати фінтех-рішення, але й розуміти, як і чому саме вони здатні змінювати банківський сектор. З метою визначення механізмів цифрової трансформації банків під впливом фінтех в роботі використано модель теорії змін [41] як концептуальну основу для побудови сценарію розвитку фінтех-ініціатив для банків. У контексті фінансових інновацій цей підхід дозволить логічно пояснити, яким чином технологічні рішення впливають на ефективність операцій, довіру клієнтів і конкурентоспроможність банків. Методика теорії змін може застосовуватись на будь-якому етапі розвитку фінтех-ініціатив – до, під час або після їх реалізації, залежно від мети використання. Це робить її універсальним інструментом як для оцінювання вже впроваджених технологічних рішень, так і для планування нових фінансових продуктів і сервісів, аналізу ризиків, припущень та стратегічних цілей банку. Таким чином, модель може бути використана як ретроспективно, так і проспективно.

Інтерпретації теорії змін дозволить візуалізувати причинно-наслідкові шляхи між діями, результатами та впливом фінтех-інновацій на банківську систему, що сприятиме більш чіткому розумінню логіки трансформацій: від внутрішніх процесів цифровізації до зовнішнього впливу на клієнтський досвід і фінансову стабільність в умовах передбачливості, участі різних зацікавлених сторін, прозорості, що забезпечить ефективне управління інноваціями.

Нами розроблено власну модель (сценарій) розвитку фінтех в банківському секторі, побудовану на основі компонентів теорії змін [48], що дозволить наочно простежити логіку очікуваних результатів та можливих впливів на банківський сектор

Основні компоненти теорії змін [41]:

1. Вихід (Output) - це безпосередні результати, отримані внаслідок реалізації певних дій або проєктів.

2. Результат (Outcome) - це зміни, що відбуваються внаслідок досягнення виходів.

3. Вплив (Impact) - це кінцева, стратегічна мета або довгостроковий ефект, який важко виміряти безпосередньо.

4. Межа відповідальності (Accountability ceiling) - умовна лінія, яка відділяє ті результати, за які організація або проєкт безпосередньо відповідають, від тих, що залежать від зовнішніх чинників.

5. Індикатори (Indicators) - це вимірювані показники, за якими оцінюється досягнення результатів.

6. Контекст (Context) - це середовище, у якому відбуваються зміни: економічні, соціальні, політичні, технологічні та регуляторні умови, що впливають на розвиток фінтеху.

7. Шлях змін (Pathway) - це логічна послідовність результатів, що веде від короткострокових дій до довгострокового впливу.

8. Обґрунтування (Rationale) - пояснення логіки зв’язку між окремими результатами у межах шляху змін. Воно демонструє, чому саме певні дії мають призвести до конкретних наслідків.

9. Припущення (Assumptions) - це гіпотези про те, як і чому можуть відбутися зміни, на яких базується вся логіка теорії змін.

10. Концепція результатів (Outcomes framework) - це графічне або схематичне відображення всіх шляхів змін у єдиній структурі. Вона показує взаємозв’язки між діями, проміжними результатами та кінцевим впливом, допомагаючи візуалізувати розвиток ініціативи.

Становлення фінтеху в банківській системі України перебуває на етапі структурної консолідації. Аналіз динаміки показників провідних банків свідчить, що фінансові технології вже довели свою ефективність як інструмент підвищення прибутковості, стабільності та клієнтської довіри. Таким чином, фінтех перетворився з допоміжного інструменту автоматизації на системний фактор стійкості банківського сектору. Разом із тим, на поточному етапі цифрова трансформація характеризується асиметрією розвитку, адже технологічний потенціал зростає швидше, ніж організаційна та регуляторна спроможність його підтримувати.

Зауважимо, що взаємодія стейкхолдерів відзначається нерівномірністю: регулятори орієнтовані на стабільність системи, банки на прибутковість, а фінтех-компанії на швидке масштабування. Відсутність координаційного механізму між цими акторами створює ризики фрагментації ринку. Освітні інституції й технологічні постачальники мають середній або низький рівень впливу, що знижує швидкість підготовки кадрів і формування інноваційного середовища.

У результаті сформувався ситуативний тип розвитку, у межах якого банки впроваджують інновації переважно реактивно, у відповідь на ринковий тиск чи конкурентів, а не в межах цілісної стратегії цифрової трансформації. Це пояснює різницю між технологічними досягненнями та інституційною готовністю сектору.

Отже, вхідна точка теорії змін для банківського фінтеху в Україні (Inputs) визначається поєднанням таких факторів:

1. Висока технологічна зрілість.
2. Середня організаційна готовність.
3. Низька регуляторна та поведінкова адаптивність.

Саме з цієї позиції доцільно розпочинати побудову моделі теорії змін, тобто сценарію переходу від поточного стану «фрагментарна цифровізація» до «інтегрованої, інноваційно-стійкої банківської екосистеми», у якій технології, регулювання та поведінка користувачів утворюють узгоджену систему сталого

розвитку (табл. 3.4), детальніше у дод. А.

Таблиця 3.4

Модель (сценарій) розвитку фінтех як драйвера банківської екосистеми

Компоненти	Очікуваний результат
Inputs (ініціативи)	1. Гармонізація законодавчої бази з європейськими стандартами PSD2 та DORA. 2. Стимулювання партнерств між банками й фінтех-компаніями. 3. Цифрова освіта споживачів і підвищення кіберграмотності. 4. Інвестиції у модернізацію IT-архітектури банків. 5. Розвиток аналітичних компетенцій персоналу та цифрового лідерства.
Activities (заходи)	1. Інтеграція відкритих API та платформних рішень у банківські операції. 2. Створення спільних фінтех-хабів між банками, стартапами та університетами. 3. Розроблення стандартів безпеки та прозорості даних. 4. Впровадження програм фінансової інклюзії. 5. Запровадження системи мотивації персоналу до інновацій.
Outputs (короткострокові наслідки)	1. Збільшення кількості цифрових сервісів та мобільних додатків. 2. Підвищення швидкості обслуговування та якості клієнтського досвіду. 3. Зростання частки транзакцій, здійснених онлайн. 4. Скорочення операційних витрат банків.
Outcomes (довгострокові наслідки)	1. Формування сталої довіри клієнтів до цифрових фінансових сервісів. 2. Розширення ринку фінтех-послуг і підвищення конкуренції. 3. Посилення партнерських моделей. 4. Збільшення інвестиційної привабливості банківського сектору.
Impact (вплив)	1. Інституційна трансформація банківської системи: від традиційної моделі до гнучкої фінтех-екосистеми. 2. Підвищення фінансової інклюзивності, зокрема доступності банківських послуг для широких верств населення. 3. Зміцнення економічної стабільності через підвищення довіри, ефективності й прозорості фінансових операцій. 4. Зростання конкурентоспроможності України на європейському фінансовому ринку.

Удосконалено авторкою за [41]

Якщо логічно описувати дані шляхи змін (Pathway), то регуляторна гармонізація в сукупності з технологічною інтеграцією та зміною поведінки клієнтів приведе до розвитку партнерств і зростання довіри. Це у свою чергу спричинить підвищення ефективності банків, що зможе створити інноваційно-стійку систему.

Дана теорія може спрацювати, за ключових припущень, що державна

політика з цифровізації залишиться стабільною, міжнародні партнери підтримуватимуть інституційні реформи у фінансовому секторі, споживачі будуть готові до активного використання цифрових послуг, банки матимуть достатню фінансову гнучкість для інвестування у трансформацію.

Також важливо окреслити межу відповідальності (Accountability ceiling). Банки можуть контролювати лише впровадження власних рішень, але не мають прямого впливу на макроекономічні умови, державну політику чи глобальні фінансові ризики. Саме тому їх роль у моделі теорії змін полягає у лідерстві змін на мікрорівні, що поступово формує системний ефект на рівні всієї економіки. Сформований сценарій, базований на теорії змін окреслює цілісну логіку трансформації фінтех-сектору. Вона показує, які кроки здатні запустити системну еволюцію банківської екосистеми України, однак не враховує ключового елемента стратегічного управління, яким виступає мінливість середовища та невизначеность зовнішніх факторів.

На практиці реалізація навіть найпослідовнішої стратегії залежить від умов, що не піддаються повному контролю: макроекономічної стабільності, регуляторної узгодженості, швидкості технологічного оновлення, політичних рішень, доступу до капіталу чи міжнародної підтримки.

Тому для підвищення аналітичної точності доцільно доповнити модель змін сценарним аналізом [55], який дозволяє дослідити кілька можливих траєкторій розвитку фінтеху в банківській системі залежно від того, як поєднуються сприятливі й обмежувальні чинники.

Сценарний підхід не передбачає прогноз у класичному розумінні, а радше створює простір можливих майбутніх станів, де можна оцінити наскільки швидко та масштабно розвиватиметься фінтех у банківській сфері, які чинники мають найбільший вплив на темпи трансформації, які управлінські рішення варто ухвалювати у кожному з варіантів [60].

У роботі запропоновано три концептуально різні сценарії розвитку фінтех (дод. Б):

1. Базовий – поступове впровадження інновацій без суттєвих

структурних зрушень.

2. Прогресивний, оснований на активній державній підтримці, залученні міжнародних партнерів і прискореного оновлення системи.

3. Ризиковий – уповільнення реформ, зростання технологічних розривів і втрати довіри користувачів.

Базовий сценарій передбачає помірне, інерційне продовження поточних тенденцій розвитку фінтеху в банківській сфері без суттєвих регуляторних або структурних проривів. Україна зберігає курс на цифровізацію фінансових послуг, однак швидкість трансформації визначається ресурсними обмеженнями, повільною імплементацією європейських директив і обережністю регулятора у тестуванні нових моделей бізнесу. У цьому контексті банки залишаються основними центрами фінансової інновації, тоді як більшість незалежних фінтех-компаній діють у межах партнерств або B2B-рішень для банків.

Таким чином можна визначити ключові припущення:

1. Економічне зростання залишається нестабільним, але без рецесійних шоків.

2. Регулятор зберігає поступовий підхід до імплементації директив.

3. Функціонал пісочниці розвивається повільно, з фокусом на невеликих пілотних проєктах.

4. Банки зосереджуються на оптимізації внутрішніх процесів, а не на створенні спільних екосистем із фінтехами.

5. Інвестиційна активність зростає, але переважно за рахунок внутрішніх ресурсів.

Прогресивний сценарій уявляє собою швидке прискорення цифрової трансформації банківської системи внаслідок скоординованих політичних рішень, великих інфраструктурних інвестицій і активного залучення міжнародних партнерів. У такому стані Україна не лише прискорює імплементацію європейських стандартів, але й створює сприятливі ринкові умови для масштабних пілотів, венчурних інвестицій і виходу на регіональні

ринки. Банки стають платформними операторами, а фінтех-компанії рушієм інновацій, інтегрованих у загальнонаціональну екосистему.

В даному сценарії ключовими припущеннями є:

1. Політична воля до дерегуляції й одночасної гарантії безпеки.

2. Значне збільшення фінансування інновацій.

3. Масштабні державні ініціативи з цифрової інфраструктури і підтримка хмарної екосистеми.

4. Ефективні програми підготовки кадрів і швидка адаптація корпоративних моделей управління.

5. Позитивна реакція споживачів: швидке зростання довіри до цифрових каналів завдяки прозорій політиці захисту даних.

Такий сценарій може реалізуватися за умови сприятливого економічного та політичного клімату і значних зовнішніх інвестицій.

Прогресивний сценарій створює умови для стрімкого підвищення конкурентоспроможності банківської системи та розвитку масштабної фінтех-екосистеми. Реалізація потребує високого рівня координації між державою, фінансовими інституціями та донорською спільнотою, а також значних інфраструктурних і кадрових інвестицій. Позитивний ефект не лише економічний (зростання доходів, інвестицій), а й соціальний (ширша інклюзія), проте сценарій чутливий до ризиків концентрації, кіберзагроз і регуляторних лагів.

Ризиковий сценарій описує траєкторію, за якої фінтех-сектор втрачає інституційну й стратегічну підтримку, а цифровізація банківської системи набуває хаотичного характеру. Регуляторна адаптація уповільнюється через політичну нестабільність або надмірну обережність, інвестиційні потоки зменшуються, а ключові банки зосереджуються на утриманні ліквідності та скороченні витрат. За цим сценарієм фінтех перестає бути драйвером розвитку, натомість він перетворюється на периферійний елемент, що частково дублює банківські послуги без створення доданої вартості.

Тут ключовими припущеннями виступають:

1. Відсутність узгодженої державної політики цифрової трансформації фінансового сектору.

2. Відтермінування або замороження імплементації директив.

3. Зниження довіри іноземних інвесторів, скорочення програм технічної допомоги.

4. Падіння макроекономічної стабільності.

5. Погіршення кібербезпекової ситуації, зростання кількості інцидентів.

6. Посилення регіонального «цифрового розриву».

Ймовірність реалізації невисока, однак можлива за комбінації політичної невизначеності, фінансової кризи та низької міжнародної підтримки.

Ризиковий сценарій демонструє наслідки відсутності системного бачення цифрової трансформації. Він показує, що навіть високий рівень початкової цифровізації не гарантує стійкості без інституційної координації, довіри та інвестиційної дисципліни. Цей сценарій є попередженням: якщо політична воля, макроекономічна стабільність та регуляторна послідовність будуть втрачені, фінтех перестане бути драйвером розвитку, а стане фактором фрагментації фінансового середовища.

Порівняльний сценарний аналіз демонструє, що ключовим чинником переходу до прогресивного сценарію є не лише технологічна інноваційність, а інституційна координація узгоджена політика між державою, регуляторами, банками та фінтехами. Якщо цей «контур співтворення» буде збережено, фінтех може стати не просто інструментом цифровізації, а архітектором нової моделі фінансової стійкості та інклюзивності України до 2030 року.

Порівняння сценаріїв дозволяє не лише оцінити можливі траєкторії розвитку фінтеху, а й окреслити критичні точки впливу регуляторну узгодженість, інвестиційну динаміку та кадрову спроможність сектору. Саме ці параметри формують «контури зміни», від яких залежить, чи перетвориться цифровізація банків на системну трансформацію, чи залишиться локальною адаптацією до технологічних трендів.

3.3. Стратегічні альтернативи розвитку банківського сектору під впливом фінтех

Результати сценарного аналізу продемонстрували, що розвиток фінтеху як драйвера банківської системи України потребує переходу від декларативних стратегій до конкретних дійових механізмів реалізації. Тому подальшим логічним розвитком є створення рекомендацій на основі методології TOWS-аналізу, дорожньої карти реалізації, системи KPI-моніторингу. Нами сформовано TOWS-матрицю [61], яка відображає чотири стратегії цифрової трансформації банківського сектору(табл. 3.5). В основі побудови TOWS-матриці нами використовувалася праця Гайнца Вайріха [61].

Таблиця 3.5

TOWS-матриця стратегій цифрової трансформації банківського сектору України

Тип стратегії	Ключові ініціативи	Відповідальні
SO	1. Створення національної інтегрованої системи API між банками, платіжними системами та фінтехами. 2. Розширення регуляторної пісочниці з режиму тестування у формат постійної інноваційної платформи.	НБУ, Мінцифри, провідні банки, Асоціація фінтех-компаній України
ST	1. Створення SOC-рівня системи моніторингу інцидентів. 2. Сертифікація фінтех-провайдерів за стандартами кібербезпеки та конфіденційності даних.	НБУ, Кіберцентр при РНБО, банки, cloud-провайдери
WO	1. Державно-приватна програма сертифікації кадрів з digital finance . 2. Субсидування онлайн-доступу до фінпослуг у сільських регіонах.	Мінцифри, МОН, USAID, EBRD, банки
WT	1. Регламент для API, кіберзахисту, управління даними. 2. Постійна платформа співпраці регулятора, банків і фінтехів для узгодження політик і швидкого реагування на кризи.	НБУ, Мінцифри, профільні асоціації, парламентський комітет з фінансів

Авторська розробка

«Стратегія SO» полягає у використанні сильних сторін для реалізації можливостей. У нашому випадку статегія полягає у використанні технологічного потенціалу і довіри до банківської системи для прискорення масштабування фінтех-інновацій. Ключовими ініціативами виступають створення національної інтегрованої системи відкритих API між банками, платіжними системами та фінтех-компаніями, а також переформатування регуляторної пісочниці у постійну інноваційну платформу співпраці. Такі заходи мають забезпечити технологічну сумісність, прозорість даних і спільну розробку інновацій. Координація реалізації передбачається з боку НБУ, Міністерства цифрової трансформації, провідних банків та Асоціації фінтех-компаній України, із залученням змішаного фінансування у форматі грантів та державно-приватного партнерства на суму близько 5-6 млн доларів США у період 2025-2027 років.

«Статегія ST» показує використання сильних сторін для мінімізації зовнішніх загроз і стратегічною ідеєю є використати регуляторну спроможність і інституційну довіру для зниження кібер та системних ризиків. Пропонується створення національного SOC-рівня центру моніторингу інцидентів та запровадження сертифікації фінтех-провайдерів за міжнародними стандартами кібербезпеки і конфіденційності. Реалізація цих ініціатив передбачає спільну участь НБУ, Кіберцентру при РНБО, банків і cloud-провайдерів, із загальним бюджетом близько 8 млн доларів США на період 2025-2028 років. Це дозволить підвищити рівень довіри до цифрових сервісів, знизити частоту інцидентів та забезпечити відповідність європейським вимогам у сфері захисту даних.

«Стратегія WO» полягає у подоланні слабких сторін, використовуючи зовнішні можливості, а саме використати міжнародну інтеграцію та програми допомоги для усунення кадрових і технічних прогалин. Йдеться про створення державно-приватної програми сертифікації кадрів з digital finance та субсидування онлайн-доступу до фінансових послуг у сільських регіонах. Ініціативи передбачають активну участь Мінцифри, МОН, міжнародних організацій та банків, орієнтовний обсяг фінансування складає 3-4 млн доларів

США за рахунок грантових коштів у період 2025-2029 років. У перспективі це дозволить скоротити кадровий розрив, стимулювати інклюзію та підвищити загальну цифрову грамотність населення.

«Стратегія WT» допомагає мінімізувати слабкості та загрози, в нашому випадку шляхом підвищення стійкості системи через стандартизацію, комплаєнс та координацію політик. Насамперед передбачається розробка єдиного регламенту для API, кіберзахисту та управління даними, а також створення постійної платформи співпраці регулятора, банків і фінтех-компаній для узгодження політик і оперативного реагування на кризові ситуації. Відповідальними структурами виступають НБУ, Мінцифри, профільні асоціації та парламентський комітет з фінансів, із орієнтовним бюджетом близько 2 млн доларів США на 2025-2026 роки.

Визначені у TOWS-матриці стратегічні напрями формують основу дорожньої карти реалізації цифрової трансформації банківської системи України, що деталізує послідовність практичних кроків, інституційну відповідальність та часові горизонти досягнення запланованих результатів. Якщо TOWS-стратегії окреслюють що саме необхідно зробити, то дорожня карта [41] відповідає на питання як і коли ці зміни мають бути впроваджені, забезпечуючи логічну послідовність переходу від експериментальних рішень до системних реформ.

Запропонована трискладова структура дорожньої карти базується на принципі етапності від пілотування інновацій до їх інституційного закріплення.

I. Пілотна фаза (0-12 місяців) зосереджена на створенні фундаментальних технологічних і координаційних механізмів. У цей період передбачається запуск пілотного Open Banking Hub на базі кількох провідних банків, формування робочої групи FinReg Forum при НБУ та Мінцифрі, а також розробка стандартів Fintech Interconnect Framework. Паралельно реалізується створення MVP для Пісочниці 2.0 та відбір першої когорти стартапів для тестування нових продуктів. Очікуваний результат цього етапу: перше функціонуюче ядро національної API-платформи, затверджений набір

технічних стандартів інтероперабельності та налагоджений формат комунікації між основними стейкхолдерами фінансової екосистеми.

II. Етап масштабування (1-3 роки) має на меті перехід від тестових рішень до системного розгортання цифрової інфраструктури. Серед ключових ініціатив: створення FinCyber Center і впровадження SOC-рівня системи кібермоніторингу, сертифікація Digital Trust для фінтех-провайдерів, запуск Fintech академії як спільного освітнього проєкту з міжнародною акредитацією, а також розширення Open Banking Hub на всі банки I категорії. Важливою складовою цього етапу є також державна програма, спрямована на забезпечення доступу до онлайн-фінпослуг у віддалених і фінансово вразливих регіонах. У результаті передбачається створення єдиної системи кіберзахисту фінансового сектору, сертифікація понад тисячі фахівців у сфері цифрових фінансів, розширення доступу до онлайн-фінпослуг у 95% населених пунктів і залучення понад 20 банків до відкритої банківської екосистеми.

III. Стадія сталого розвитку (4-5 років) завершує цикл цифрової трансформації, переводячи фінтех-зміни у стійкий інституційний формат. Центральними завданнями цього етапу є повна інтеграція API-платформ банків у єдину національну екосистему відкритого фінансування, інституціоналізація FinReg Forum як постійного дорадчого органу при НБУ, а також вихід українських фінтех-компаній на ринки ЄС через механізм regulatory passporting. Крім того, передбачається автоматизація системи моніторингу KPI за допомогою RegTech-інструментів, що забезпечить прозоре вимірювання ефективності впроваджених реформ. Результатом має стати повна сумісність усіх цифрових банківських операцій, інтеграція українського фінтеху в європейський фінансовий простір та закріплення постійного інституційного контуру співпраці держави, банків і технологічних компаній.

Після визначення етапів цифрової трансформації надзвичайно доцільно встановити систему ключових показників ефективності (Табл. 3.6), яка дозволяє кількісно вимірювати прогрес реалізації стратегій, оцінювати ступінь досягнення цілей та своєчасно коригувати політику впровадження визначених

продуктів та технологій [41].

Таблиця 3.6

Система ключових показників ефективності

Категорія	KPI	Метод вимірювання даних
Технічні	Середній час інтеграції API між банком і фінтех-провайдером	Звітність НБУ про тестування Open API
	Частка онлайн-транзакцій у загальному обсязі платежів	Дані системи електронних платежів (СЕП)
	Uptime	Моніторинг IT-служб банків
Бізнесові	Частка доходу банків від цифрових продуктів	Фінансова звітність банків, опитування учасників
	CAC	Внутрішня аналітика банків
	LTV клієнта	CRM-аналітика
Ризики/ комплаєнс	Кількість інцидентів кібербезпеки	Звіти FinCyber Center
	Середній час реагування на інцидент	SOC-лог моніторинг
	Частка фінтех-провайдерів, сертифікованих за стандартом Digital Trust	Реєстр НБУ / Мінцифри
Соціальні	Частка населення, що має доступ до онлайн-фінпослуг	Опитування + дані мобільних операторів
	Рівень цифрової грамотності працівників банків	Сертифікаційні програми Fintech Academy
	Кількість інноваційних стартапів, що пройшли через Fintech Sandbox 2.0	Реєстр Sandbox / звіти НБУ

Удосконалено авторкою на основі [27; 41; 52; 53; 54]

Система показників охоплює чотири взаємопов’язані категорії: технічні, бізнесові, ризикові та соціальні, що відображають різні аспекти розвитку цифрової банківської екосистеми. Технічні показники характеризують ступінь технологічної інтегрованості та надійності цифрової інфраструктури. Одним із базових індикаторів виступає середній час інтеграції API між банком і фінтех-провайдером, який фіксується на основі звітності Національного банку України щодо тестування відкритих API. Цей показник відображає ефективність технічної взаємодії та гнучкість цифрових платформ. Другим важливим

параметром є частка онлайн-транзакцій у загальному обсязі платежів, що вимірюється за даними Системи електронних платежів (СЕП). Він демонструє рівень цифровізації фінансових операцій у країні. Додатково оцінюється коефіцієнт безперервної роботи систем (uptime), тобто частка часу, коли електронні сервіси банку функціонують без технічних збоїв. Моніторинг цього показника здійснюють внутрішні IT-служби банків, що дозволяє підтримувати стабільність та довіру користувачів до цифрових сервісів. Бізнесові показники спрямовані на вимірювання економічної ефективності фінтех-рішень. Насамперед аналізується частка доходу банків від цифрових продуктів, що розраховується на основі фінансової звітності та опитувань учасників ринку. Цей індикатор демонструє внесок цифрових сервісів у загальну прибутковість банківського сектору. Важливим параметром є також вартість залучення клієнта (CAC), яка визначається внутрішньою аналітикою банків, і довічна цінність клієнта (LTV) - показник, що обчислюється за даними CRM-систем і відображає середній прибуток від одного користувача протягом усього періоду взаємодії. Сукупно ці показники дозволяють оцінити сталість бізнес-моделей та ефективність цифрових інвестицій. Показники ризиків і відповідності вимірюють безпеку цифрового середовища та якість управління ризиками. Ключовими є кількість інцидентів кібербезпеки, що фіксується у звітах Центру кіберзахисту фінансового сектору (FinCyber Center), а також середній час реагування на інцидент, який відстежується за журналами подій системи оперативного моніторингу (SOC). Окремо враховується частка фінтех-провайдерів, сертифікованих за стандартом «Цифрова довіра», що підтверджується відповідним реєстром Національного банку та Міністерства цифрової трансформації. Ця група показників забезпечує контроль за стабільністю та надійністю цифрової екосистеми. Соціальні показники демонструють вплив цифрових інновацій на інклюзивність фінансових послуг та розвиток людського потенціалу. Основним індикатором є частка населення, що має доступ до онлайн-фінансових послуг, яка визначається на основі опитувань та статистики мобільних операторів. Додатково оцінюється рівень

цифрової грамотності працівників банків, що вимірюється за результатами сертифікаційних програм Fintech Academy, а також кількість інноваційних стартапів, які пройшли через оновлену регуляторну пісочницю - показник, що відображається у реєстрах НБУ. Ці параметри дозволяють відстежувати соціальний ефект фінтех-реформ та їхній внесок у підвищення інклюзивності фінансової системи.

Для забезпечення прозорості та узгодженості даних запроваджується багаторівневий механізм моніторингу та оцінки. На операційному рівні відповідальність несуть банки, фінтех-компанії та технічні кластери відкритих API, адже вони формують щоквартальні звіти про технічні та бізнесові показники ефективності. На координаційному рівні функції узагальнення виконує FinReg Forum при Національному банку, який проводить колегіальну оцінку результатів, аналізує динаміку показників і перевіряє відповідність нормативним вимогам. На стратегічному рівні відповідальними є НБУ, Міністерство цифрової трансформації та Міністерство економіки, які щорічно готують Національний звіт про цифрову трансформацію фінансового сектору. У цьому документі фіксується досягнутий прогрес, виявлені бар’єри та пропонуються коригувальні заходи політики.

Таким чином, система показників і моніторингу формує замкнений цикл управління результативністю, а саме від збору операційних даних до стратегічної оцінки на рівні державних інституцій. Це забезпечує не лише прозорість реалізації фінтех-стратегій, але й перетворює цифрову трансформацію банківської системи на керований і вимірюваний процес.

Висновки до розділу 3

Впровадження фінтех-інновацій в українських банках відбувається в умовах технологічних можливостей, які обмежуються регуляторними, інфраструктурними та організаційними бар’єрами. Основні труднощі пов’язані

не лише з технологічною готовністю, а й із фрагментарним регулюванням, інерційними управлінськими моделями та нерівним розвитком цифрових компетенцій, що не дозволяє масштабувати інновації. Через взаємопов'язаність технічних, регуляторних і організаційних обмежень зростає залежність від зовнішніх технологічних постачальників, що створює загрозу для стабільності банків і фінансової інклюзії. Подолання цих бар'єрів можливе лише через системну модернізацію фінансової інфраструктури та оновлення регуляторної політики.

В роботі використано концепцію теорії змін, що пояснює цифрову трансформацію банків як цілісний процес, де результати залежать не лише від технологій, а й від узгодженого регулювання, модернізації IT-інфраструктури, розвитку цифрових компетенцій та партнерства між банками, фінтехом і державою. Короткострокові ефекти цифровізації, наприклад, зростання онлайн-операцій, мають переростати у довгострокові зміни, зокрема зростання довіри, інноваційної активності та інвестиційної привабливості сектору.

Сценарний аналіз показав, що успіх цифрової трансформації залежить від регуляторних реформ, стабільного інвестиційного середовища та кадрової спроможності. Прогресивний сценарій веде до створення конкурентної фінтех-екосистеми, тоді як ризиковий загрожує фрагментацією ринку та падінням довіри. Результати TOWS-аналізу дозволили сформувати практичні стратегії розвитку фінтеху, що охоплюють використання технологічних переваг, посилення кіберзахисту, усунення кадрових та організаційних слабкостей, а також гармонізацію регулювання з метою зниження ризиків.

Головним результатом стало формування трирівневої дорожньої карти цифрової трансформації, що включає етапи пілотування, масштабування та сталого розвитку. Вона визначає відповідальних інституцій, ресурси й ключові показники ефективності, що робить запропоновані стратегії вимірюваними та практично реалізовуваними. Таким чином, методика TOWS-аналізу дозволила обєднати фінтех-ініціативи в комплексний план модернізації банківського сектору з перспективою інтеграції в європейський цифровий простір.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило не лише окреслити сучасний стан фінансових технологій та їхній вплив на банківську систему України, а й побачити ширшу трансформацію, що відбувається у фінансовому секторі загалом. Фінтех змінює не окремі інструменти або канали обслуговування, перебудовує саму логіку функціонування фінансового світу, його структуру, ритм і зміст. У центрі цих змін постає не технологія як така, а нова модель взаємодії між інституціями, ринком і суспільством. У цій моделі дані, швидкість та інтелектуальні алгоритми стають ресурсами стратегічного значення, здатними визначати конкурентоспроможність не меншою мірою, ніж капітал чи інфраструктура. Фінтех, сформований на перетині фінансів і цифрової економіки, виступає не лише як технічний інструментарій але й як екосистема, що впливає на державну політику, економічні відносини та структуру ринку.

Аналіз етапів становлення фінтеху показав, що його розвиток це послідовність технологічних революцій, кожна з яких розширювала межі доступності та формату фінансових послуг. Перехід від банкоматів до мобільних додатків, від інтернет-банкінгу до відкритих API, від традиційних аналітичних систем до штучного інтелекту усе це сформувало нову парадигму, у якій банк перестає бути фізичним місцем і перетворюється на цифрову платформу. В Україні ця еволюція проявилася особливо яскраво. Поєднання сильного IT-сектора, активної цифрової державної політики та високої готовності населення до технологічних змін створило умови, за яких український фінтех не лише наслідує глобальні тенденції, а подекуди формує власні стандарти ефективності, витривалості та інноваційності, навіть попри виклики воєнного часу.

Емпірична частина роботи засвідчила, що фінтех-інновації вже стали матеріальним драйвером розвитку банківської системи України. Банки, які

комплексно впроваджують цифрові підходи, демонструють вищу фінансову результативність, здатність швидше адаптуватися до криз та формувати гнучкі бізнес-моделі. Зростання популярності онлайн-банкінгу, мобільних додатків, інструментів миттєвих платежів, а також розвиток RegTech і автоматизованих систем управління ризиками свідчать, що цифрові сервіси перестали бути периферійним елементом вони стали ядром банківської операційної моделі. Це означає зміну самої природи банківського бізнесу: акцент переходить від масштабності до адаптивності, від фізичної інфраструктури до цифрової екосистеми, від стандартних процедур до персоналізованих рішень.

Водночас в результаті дослідження виявлено, що цифрова трансформація супроводжується комплексом структурних ризиків. Технологічні загрози, регуляторні прогалини, недостатній рівень кіберстійкості та низька цифрова компетентність персоналу формують асиметрію розвитку та можуть створювати системні уразливості. У таких умовах ключовим стає не темп запровадження окремих інновацій, а спроможність побудувати цілісну, узгоджену стратегію цифровізації. Використання теорії змін і TOWS-аналізу дало можливість окреслити структуру стратегічного підходу: визначення передумов, короткострокових ефектів, етапів пілотування, масштабування та механізмів забезпечення сталості цифрової трансформації банківської галузі. Це показало, що стійкий розвиток можливий лише за умов узгодження регуляторної політики, інвестування в цифрові компетенції працівників, модернізації систем захисту даних і формування відкритої інноваційної екосистеми.

У підсумку, фінтех постає водночас і викликом, і шансом. Викликом, бо вимагає від фінансової системи високої швидкості адаптації, готовності до перебудови бізнес-моделей та підвищених стандартів безпеки. Шансом, тому що відкриває можливості для формування сучасної фінансової екосистеми, інтегрованої в глобальний цифровий простір і здатної підтримати економічне відновлення та модернізацію країни. Для України фінтех може стати фундаментом оновленої економічної архітектури гнучкої, прозорої та

конкурентної.

Таким чином, результати дослідження дають підстави стверджувати, що фінансові технології вже сьогодні формують нову архітектуру банківської системи України та визначатимуть її подальший розвиток. Вони поєднують інновації з інституційною стабільністю, модернізують фінансову інфраструктуру, змінюють поведінку споживачів і відкривають шлях до нової економічної реальності, у якій цифрові рішення виступають основою стійкого, прозорого та суспільно орієнтованого фінансового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 15.03.2025).

2. Про Національний банк України : Закон України від 20 трав. 1999 р. № 679-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text (дата звернення: 15.03.2025).

3. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова правління НБУ від 24 лютого 2022 р. №v0018500-22. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text (дата звернення: 15.03.2025).

4. АТ «Ощадбанк»: *офіційний сайт*. URL: https://www.oschadbank.ua/ (дата звернення: 04.05.2025)

5. АТ «Райффайзен Банк»: *офіційний сайт*. URL: https://raiffeisen.ua/ (дата звернення: 04.05.2025)

6. АТ КБ «ПриватБанк»: *офіційний сайт*. URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 04.05.2025)

7. Балицька М.В., Бровенко К.С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Економічна наука*. 2021. №9. С. 59-65

8. Банк АТ «Універсал Банк»: *офіційний сайт*. URL: https://www.universalbank.com.ua/ (дата звернення: 04.05.2025)

9. Батрак О.В. Стратегії розвитку фінансового сектора та фінансової індустрії в Україні на інноваційних засадах. *Інтернаука: Економічні науки*. 2021. № 9(53). С. 106-113

10. Безпалий Р.В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 44-49

11. Віблий П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3 (76). С. 67-73

12. Владика Ю.П, Турова Л.Л. Роль сучасних digital технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/252/240 (дата звернення: 04.07.2025)

13. Волосович С. В., Василенко А. В. Regtech в екосистемі фінансових технологій. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 62-68. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/15-2019/volosovych.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

14. Григораш О.В., Волошин І.А. Тенденції розвитку фінансових технологій під впливом пандемії та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2176/2102 (дата звернення: 04.04.2025)

15. Губа О.І., Губа М.О. Вплив інновацій на світовий розвиток банківської справи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 36. С. 130–136.

16. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 95-103.

17. Дія: *офіційний сайт.* URL: https://diia.gov.ua/

18. Дудинець Л.А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 794-798

19. Житар, М. Ринок FinTech в Україні: особливості, шляхи та перспективи розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2024. № 1 (13). URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/235/190 (дата звернення: 10.10.2025).

20. Жосан Г.В., Смолінкіна О.І. Особливості функціонування фінтех-компаній у воєнний та повоєнний період. *Development service industry management*. 2024. (1). С. 16-22

21. Замковий О.І., Котенко Т.М. FinTech трансформації та їх вплив на сталість розвитку фінансових ринків та інститутів в Україні в екосистемі корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1276/1230 (дата звернення: 04.04.2025)

22. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1424/1434 (дата звернення: 04.04.2025)

23. Мавріна М.І., Нецко П.С. Трансформація каналів комунікації у fintech-секторі України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. No 38(66). С. 160–165.

24. Міністерство фінансів України: *офіційний сайт.* URL:https://www.mof.gov.ua/uk

25. Міністерство цифрової трансформації: *офіційний сайт.* *https://thedigital.gov.ua/*

26. Мінфін: *офіційний сайт*. https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/method/

27. Національний банк України: *офіційний сайт.* URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 22.06.2025)

28. ПАТ АБ «Укргазбанк»: *офіційний сайт*. URL: https://www.ukrgasbank.com/ (дата звернення: 04.05.2025)

29. Петрук О.М., Бурцев Я.І. Фінтех як поняття функціональної економічної науки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2022. № 3 (53). С. 48-53

30. Проєкт НБУ – веб-сайт «Гаразд»: офіційний сайт. URL: https://harazd.bank.gov.ua/ (дата звернення: 22.04.2025)

31. Роздрібний продукт АТ «Універсал Банк» – «monobank»: *офіційний сайт*. URL: https://www.monobank.ua/?lang=uk (дата звернення: 04.05.2025)

32. Рубанов П.М.. Структура ринку fintech інновацій. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №2 (18). С. 184-189

33. Стратегія розвитку фінансового сектору України Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy (дата звернення: 22.04.2025)

34. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній: *офіційний сайт.* URL: https://FinTechua.org/ (дата звернення: 15.04.2025)

35. Фінансова академія Актив. Що таке FinTech? URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/FinTech (дата звернення: 15.04.2025)

36. Федишин М.П., Іліка К.Д. Теоретичні аспекти розвитку фінансових технологій в сучасній економіці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*.2025. №11. В друці.

37. Федишин М.П., Іліка К.Д. Концептуальні механізми цифрової трансформації банківського сектору під впливом фінтех. *Цифрова економіка та економічна безпека*.2025. №6 (21). В друці.

38. Худолій Ю.С., Халєвіна М.О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 134-142

39. Шевченко О.М., Рудич Л.В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053 (дата звернення: 04.08.2025)

40. Bojan D., Mutu S. & Paun D. Electronic Banking – Advantages For Financial Services Delivery. *Annals of Faculty of Economics*. 2010. Vol. 1(2). P. 672-677.

41. Clark H. Theory of change: the real thing and how to design successful social change projects. *Methodologies for practice research*. 2019. P. 227-248

42. COVID-19 and the financial services consumer: Supporting customers and driving engagement through the pandemic and beyond. Capgemini Research Institute. 2020. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-servicesconsumer_V5.pdf (дата звернення: 15.04.2025)

43. Custom Software Development Company. Що таке Фінтех і як працює?. URL: https://stfalcon.com/uk/blog/post/what-is-FinTech (дата звернення: 15.04.2025)

44. FinancesOnline. 10 FinTech Trends for 2024: Top Predictions According to Experts URL: https://financesonline.com/FinTech-trends/ (дата звернення: 15.04.2025)

45. High North Dialogue 2025: «Business in the Arctic: New Realities». 2025. URL: https://www.highnorthdialogue.no/program/high-north-dialogue-2025/

46. Huber C., Kraus K., Meidell A. Integration the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*. 2025. № 66. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500524000465 (дата звернення: 20.04.2025)

47. Internetional monetary fund. *офіційний сайт*. URL: https://www.imf.org/en/home (дата звернення: 20.04.2025)

48. Jordan S., Mitterhofer H., Jorgensen L. The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of «risk» and «uncertainty». *Accounting organizations and Society*. 2016. № 67 (11). URL: https://www.researchgate.net/publication/303179532_The_interdiscursive_appeal_of_risk_matrices_Collective_symbols_flexibility_normalism_and_the_interplay_of_'risk'_and_'uncertainty' (дата звернення: 20.04.2025)

49. Kapinus L.V., Skryhun N.P. Development of electronic banking technologies in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2014. № 3-4 (1). P. 55-58.

50. Michigan Technological University. URL: https://www.mtu.edu/ (дата звернення: 18.03.2025)

51. OECD. Latin American and Carribean Competition Forum. Session 1: Contribution from Spain. URL: https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/LACCF%282024%294/en/pdf

52. Pulse of FinTech H2’21. Звіт KPMG, January 2022 URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/02/pulse-of-FinTech-

h221.pdf (дата звернення: 18.03.2025)

53. Pulse of FinTech H2’22. Звіт KPMG, February 2023. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/pulse-of-FinTech-h2-22-web-file.pdf (дата звернення: 18.03.2025)

54. Pulse of FinTech H2’23. Звіт KPMG, February 2024. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-FinTech-h2-2023.pdf (дата звернення: 18.03.2025)

55. Sardesai S., Stute M., Kamphues J. A Methodology for Future Scenario Planning. *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. 2021. P. 35-59

56. Schueffel P. Taming the Beast: A Schientific Definition of FinTech. *Journal of Innovation Management*. 2016. №4. P. 32-54

57. The Way We Bank Now: It’s in your hands URL: https://www.bba.org.uk/wp-content/uploads/2014/07/BBA_TWWBN_WEB.pdf. (дата звернення: 18.03.2025)

58. Top FinTech trends for 2024. KPMG. URL: https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/01/top-FinTech-trends-in-h2-2021.html (дата звернення: 18.03.2025)

59. UBS Women`s Wealth. The history of digital banking URL: https://www.ubs.com/ch/en/wealth-management/womens-wealth/academy/2022/history-of-digital-banking.html (дата звернення: 18.03.2025)

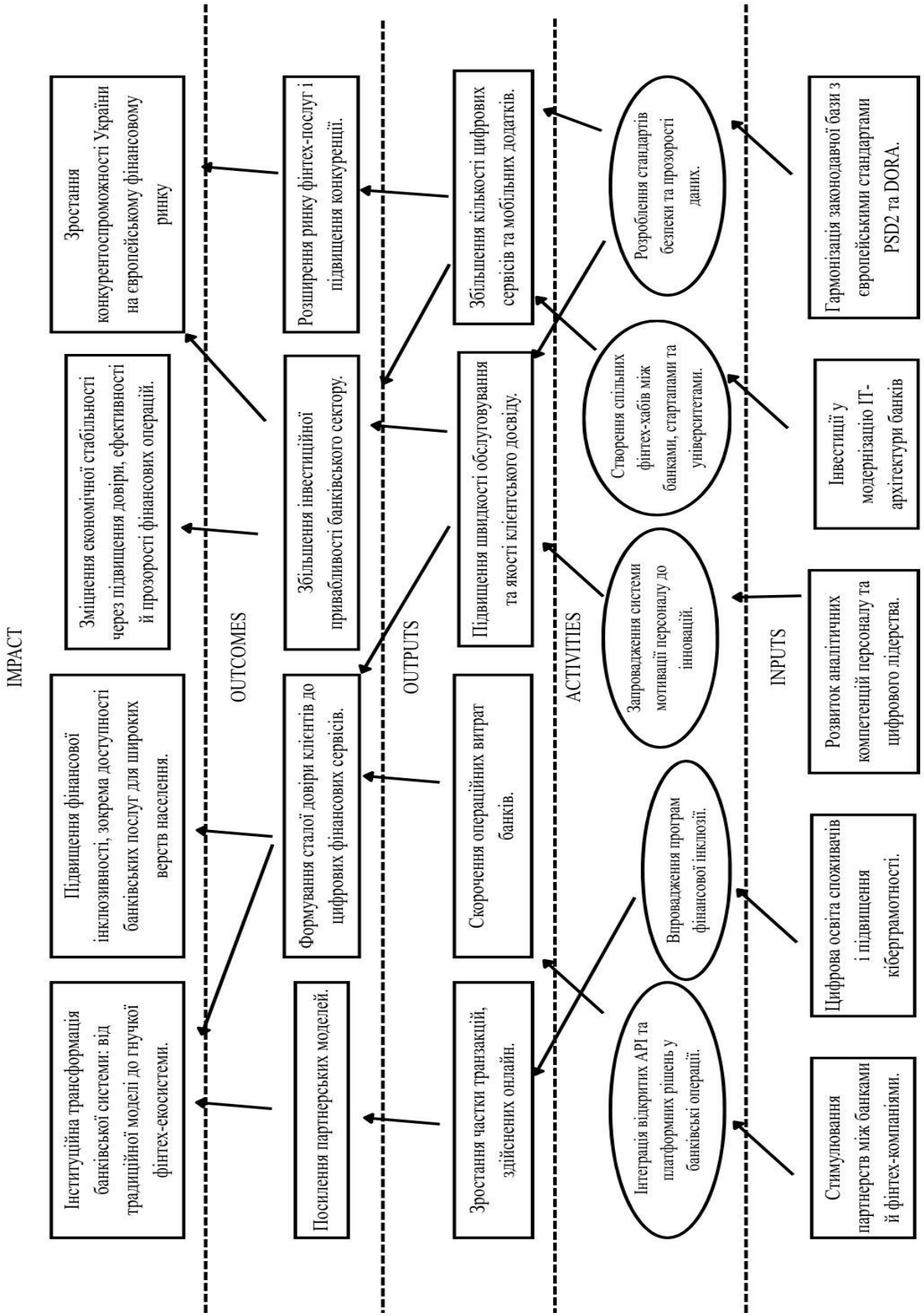
60. Wack Pierre. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. 1985. № 85516. URL: https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead (дата звернення: 18.03.2025)

61. Weihrich Heinz. A TOWS-matrix: a tool for situational analysis. *Long range planning*. 1982. №2. P 54-66

62. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

Сценарії розвитку фінтеху в банківській сфері

Критерій	Базовий	Прогресивний	Ризиковий
Регуляторна динаміка	Повільна адаптація, поступове наближення до стандартів ЄС	Прискорене узгодження, створення єдиного цифрового регуляторного поля	Відтермінування реформ, правова невизначеність, фрагментація ринку
Інституційна координація	НБУ та Мінцифри діють паралельно, обмежена синергія	Єдина стратегічна платформа державно-приватного партнерства	Відсутність координації, суперечливі нормативи, послаблення нагляду
Інвестиції (до ввп)	~0,15%	0,35-0,4%	≤0,05%
Частка доходів від цифрових прдуктів	35-40%	50-55%	25-28%
Рівень фін. інклюзії	80–82%	88–90%	65–68%
Інноваційна активність	Стабільна, 5-6 нових сервісів щороку	Висока, 10-12 нових продуктів щороку	Низька, 2-3 продукти, переважно копії наявних рішень
Розвиток IT-інфраструктури	Інтеграція Open API лише у великих банках	Повна інтероперабельність, хмарна інфраструктура	Відсутність єдиних стандартів API
Кадровий потенціал	Повільне нарощення компетенцій	Створено національну програму digital skills	Відтік кадрів, низька цифрова культура
Кібербезпека	Розвиток базових систем моніторингу	Впровадження національного SOC та єдиної системи обміну кіберінцидентами	Зростання інцидентів, відсутність інвестицій у безпеку
Ризик системної нестабільності	Помірний, контрольований	Низький, завдяки диверсифікації ризиків	Високий: втрата довіри, можливі кризи ліквідності
Зовнішні партнери	Часткова інтеграція з європейськими fintech-екосистемами	Активна участь у міжнародних ініціативах	Ізоляція від регіональних та глобальних fintech-альянсів
Ймовірність реалізації	~50%	~30-35%	~15-20%
Загальний ефект	Еволюційне зростання без проривів	Структурна трансформація, зростання стійкості та доходності	Регрес і фрагментація, втрата довіри та капіталу

Запропоновано авторкою

АНОТАЦІЯ

Іліка К.Д. Фінансові технології як драйвер розвитку банківської системи України. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025. 76 с.

У роботі досліджено теоретичні засади, сучасні тенденції та практичний вплив фінансових технологій на розвиток банківської системи України. Проаналізовано ключові фінтех-рішення, їхню роль у модернізації взаємодії та підвищенні ефективності, безпеки та конкурентоспроможності фінансових установ. Виявлено, що рівень цифрової стійкості банків значною мірою залежить від зрілості IT-архітектури, інтегрованості фінтех-рішень у бізнес-процеси, здатності оперативно адаптуватися до технологічних змін і підтримувати безперервність операцій.

Результати роботи мають практичну можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів, підвищення цифрової стійкості, удосконалення політики управління ризиками та формування стратегічних рішень щодо впровадження фінтех-інновацій.

Ключові слова: фінансові технології (фінтех), банківська система, цифрова трансформація, ризики цифровізації, конкурентоспроможність банків, онлайн-банкінг, інтеграція, TOWS-аналіз, сценарний аналіз, теорія змін.

ANNOTATION

Ilika K.D. Financial technologies as a driver of the development of the banking system of Ukraine. Manuscript. Master's qualification work for obtaining the second (Master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. 76 p.

The work examines the theoretical foundations, current trends and practical impact of financial technologies on the development of Ukraine's banking. It analyses key fintech solutions, their role in modernising interactions, and in improving the efficiency, security and competitiveness of financial institutions. It has been found that the level of digital resilience of banks largely depends on the maturity of IT architecture, the integration of fintech solutions into business processes, the ability to quickly adapt to technological changes and maintain business continuity.

The results of the work have practical applications and can be used to optimise business processes, increase digital resilience, improve risk management policies, and make strategic decisions regarding the implementation of fintech innovations.

Keywords: financial technologies (fintech), banking system, digital transformation, risks of digitalisation, competitiveness of banks, online banking, integration, TOWS-analysis, scenario planning, theory of change.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів має посилання на відповідне джерело.

_____ К.Д. Іліка