

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Випускна робота бакалавра

**на тему «ВПЛИВ FİNTECH НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ»**

Виконав: студент 4-го курсу, групи 401-ЕФ

Спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Ковальов В.В.

Керівник: к.е.н., доцент, Худолій Ю.С.

Рецензент: к.е.н., доцент, Онищенко О.В.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із

праць інших авторів без відповідних посилань

Ковальов В.В.

Підтверджую достовірність даних, використаних

у роботі

Ковальов В.В.

Полтава, 2025 року

АНОТАЦІЯ

Ковальов В.В. «Вплив FinTech на конкурентоспроможність банківських установ». Рукопис. Випускна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2025.

Робота містить 80 сторінки, 17 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 56 джерела та 4 додатки.

Ключові слова: FinTech, фінансові технології, конкурентоспроможність банків, банківські установи, цифрова трансформація, банківські інновації.

Мета роботи – аналіз впливу FinTech на конкурентоспроможність банківських установ та визначення стратегічних напрямів посилення їхніх позицій у швидкозмінному фінансовому ландшафті України.

Об'єктом дослідження виступає процес функціонування банківських установ в умовах розвитку фінансових технологій.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти впливу FinTech на конкурентоспроможність банківських установ в умовах сучасних економічних викликів.

У випускній роботі розглянуто комплекс питань, пов'язаних з розвитком FinTech, особливостями його впливу на конкурентоспроможність комерційних банків. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо вдосконалення функціонування банків, розглянуто виклики та загрози, обґрунтовано напрями підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах FinTech-трансформації.

ANNOTATION

Kovalov V.V. "The Impact of FinTech on the Competitiveness of Banking Institutions." Manuscript. Bachelor's Thesis for the First (Bachelor's) Level of Higher Education in Specialty 072 "Finance, Banking and Insurance" – National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic," Poltava, 2025.

The paper comprises 82 pages, 17 tables, 19 figures, a list of 61 references, and 4 appendices.

Keywords: FinTech, financial technologies, bank competitiveness, banking institutions, digital transformation, banking innovations.

The aim of the study is to analyze the impact of FinTech on the competitiveness of banking institutions and to identify strategic directions for strengthening their positions in Ukraine's rapidly changing financial landscape.

The object of the study is the process of banking institutions' functioning amidst the development of financial technologies.

The subject of the study encompasses the theoretical foundations and practical aspects of FinTech's influence on the competitiveness of banking institutions under current economic challenges.

This thesis examines a complex range of issues related to the development of FinTech and the specifics of its impact on the competitiveness of commercial banks. Based on the conducted analysis, recommendations for improving bank operations are formulated, challenges and threats are discussed, and directions for enhancing their competitiveness in the context of FinTech transformation are substantiated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ FİNTECH НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	6
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності комерційного банку .	6
1.2. Етапи розвитку фінансових технологій.....	14
1.3. Вплив FinTech на конкурентоспроможність банківських установ...	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ FİNTECH НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	26
2.1. Оцінка використання FinTech-інновації у діяльності банків	26
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Приватбанк».....	37
2.3. Оцінка впливу FinTech на конкурентоспроможність АТ«Приватбанк»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ FİNTECH-ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	59
3.1. Виклики та загрози FinTech для банків України	65
3.2. Заходи для підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах FinTech трансформацій	74
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

				ВР 401-ЕФ 9640433			
	П.І.Б.	Підпис	Дата				
<i>Розроб.</i>	<i>Ковальов В.В.</i>			<i>Вплив FinTech на конкурентоспроможність банківських установ</i>	Літ.	Арк.	Акрушів
<i>Перевір.</i>	<i>Худолій Ю.С.</i>					3	85
<i>Н. Контр.</i>	<i>Худолій Ю.С.</i>				<i>Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування</i>		
<i>Затверд.</i>	<i>Свистун Л.А.</i>						

ВСТУП

Сучасний фінансовий сектор перебуває на етапі безпрецедентних трансформацій, зумовлених стрімкою еволюцією технологій. У цьому динамічному середовищі розвиток фінансових технологій (FinTech) став ключовим фактором, що докорінно змінює традиційні моделі ведення банківського бізнесу, трансформує споживчі очікування та значно посилює конкуренцію на ринку.

Дослідження впливу FinTech на конкурентоспроможність банківських установ є однією з центральних тем у світовій науковій та діловій спільноті. Незважаючи на значний обсяг напрацювань, комплексний та оновлений аналіз, зосереджений на специфіці взаємодії FinTech та банківської конкурентоспроможності в українських реаліях, особливо в умовах поточного економічного та безпекового середовища, залишається вкрай необхідним.

Метою випускної роботи є аналіз впливу FinTech на конкурентоспроможність банківських установ та визначення стратегічних напрямів посилення їхніх позицій у швидкозмінному фінансовому ландшафті України.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних *завдань*:

- дослідити сутність та значення конкурентоспроможності комерційного банку та еволюцію фінансових технологій;
- оцінити вплив FinTech на конкурентоспроможність банківських установ;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «ПриватБанк» та вплив FinTech на його конкурентоспроможність;
- визначити ключові виклики та загрози, що постають перед банками України в умовах FinTech-трансформації;
- сформулювати рекомендації та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах FinTech-трансформації.

Об'єктом дослідження виступає процес функціонування банківських установ в умовах FinTech-трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти впливу FinTech на конкурентоспроможність банківських установ в Україні.

У процесі дослідження для досягнення поставленої мети та завдань використовувалися *методи* аналізу і синтезу для розкриття сутності понять та узагальнення інформації; порівняльний метод для зіставлення різних підходів та практики; графічний та табличний методи для візуалізації даних та представлення результатів аналізу; метод узагальнення для формулювання висновків та рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань функціонування фінансових технологій та їхнього впливу на банківську конкурентоспроможність; законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері банківської та FinTech-діяльності; офіційні статистичні дані Національного банку України та Державної служби статистики України; аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (зокрема, Ernst & Young, Euromoney) та профільних галузевих асоціацій (Української асоціації фінтех та інноваційних компаній).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для розробки та вдосконалення стратегій цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані банківськими установами для оптимізації своєї діяльності, а також регуляторними органами при формуванні політики підтримки інновацій та забезпечення фінансової стабільності в умовах динамічного розвитку FinTech.

Структура роботи обумовлена темою, актуальністю та окресленими завданнями дослідження. Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ FINTESCH НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності комерційного банку

У сучасному економічному середовищі банківські установи перебувають у постійному пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоздатності. Боротьба за клієнтів, оптимізація залучення та розміщення ресурсів, забезпечення надійності та фінансової стійкості – усі ці аспекти діяльності банківських установ спрямовані на досягнення головної мети їх існування, а саме – максимізації прибутку за прийняттого рівня ризику. У цьому контексті, зростання конкурентоспроможності виступає не просто бажаним результатом, а життєво необхідною умовою сталого розвитку та успішного функціонування будь-якої банківської установи.

Банківський сектор є специфічним учасником ринкових відносин, на якому розгортається складна та багатогранна банківська конкуренція. Специфіка обумовлена низкою ключових особливостей. Насамперед, варто відзначити диференційований склад суб'єктів, які беруть участь у конкурентній боротьбі. Окрім традиційних банківських установ другого рівня, на цьому ринку активно діють небанківські фінансові організації, такі як інвестиційні та страхові компанії, кредитні спілки, різноманітні фонди, лізингові компанії та інші фінансові посередники. Їхня присутність розширює поле конкуренції та створює додаткові виклики для банківських установ.

Банківський сектор характеризується розгалуженою структурою підгалузей, кожна з яких має власні специфічні особливості функціонування та потенційні стратегії конкуренції. Наприклад, роздрібний банкінг, корпоративний банкінг, інвестиційний банкінг – кожен із цих сегментів має свою клієнтську базу, набір продуктів та послуг, а отже, і власні механізми

конкурентної боротьби. Банківські установи, що працюють у цих підгалузях, змушені враховувати їхню специфіку при формуванні своїх конкурентних стратегій.

Також важливою особливістю є специфічність самих банківських послуг як об'єктів конкуренції. На відміну від матеріальних товарів, банківські послуги є нематеріальними, їх якість може варіюватися залежно від багатьох факторів, споживання часто має тривалий характер. Їх характеристики суттєво впливають на способи просування банківських послуг та формування конкурентних переваг у цій сфері.

Масштабність ризиків, властивих банківській системі, значно підвищує важливість негативних наслідків макроекономічних та соціальних проблем, що виникають у національній економіці. Будь-які кризові явища можуть мати системний вплив на банківський сектор, що робить питання конкурентоспроможності не лише питанням прибутковості окремих установ, а й питанням стабільності всієї фінансової системи.

Зазначені особливості банківської системи зумовлюють специфічне розуміння банківської конкуренції. Під банківською конкуренцією слід розуміти динамічний процес суперництва між банківськими установами, що відбувається в рамках їхньої постійної взаємодії та взаємозв'язку один з одним на ринку фінансових послуг [1]. Результатом цієї конкурентної боротьби є створення раціональних можливостей для розробки та реалізації інноваційних банківських послуг та продуктів, які максимально відповідають потребам клієнтів. Ефективне використання цих можливостей сприяє не лише максимізації прибутку банківських установ, але й забезпеченню задоволення потреб клієнтів у широкому спектрі якісних та доступних банківських продуктів та послуг на всіх рівнях. При цьому банківська конкуренція виконує низку важливих функцій, які детально представлено на рисинку 1.1.

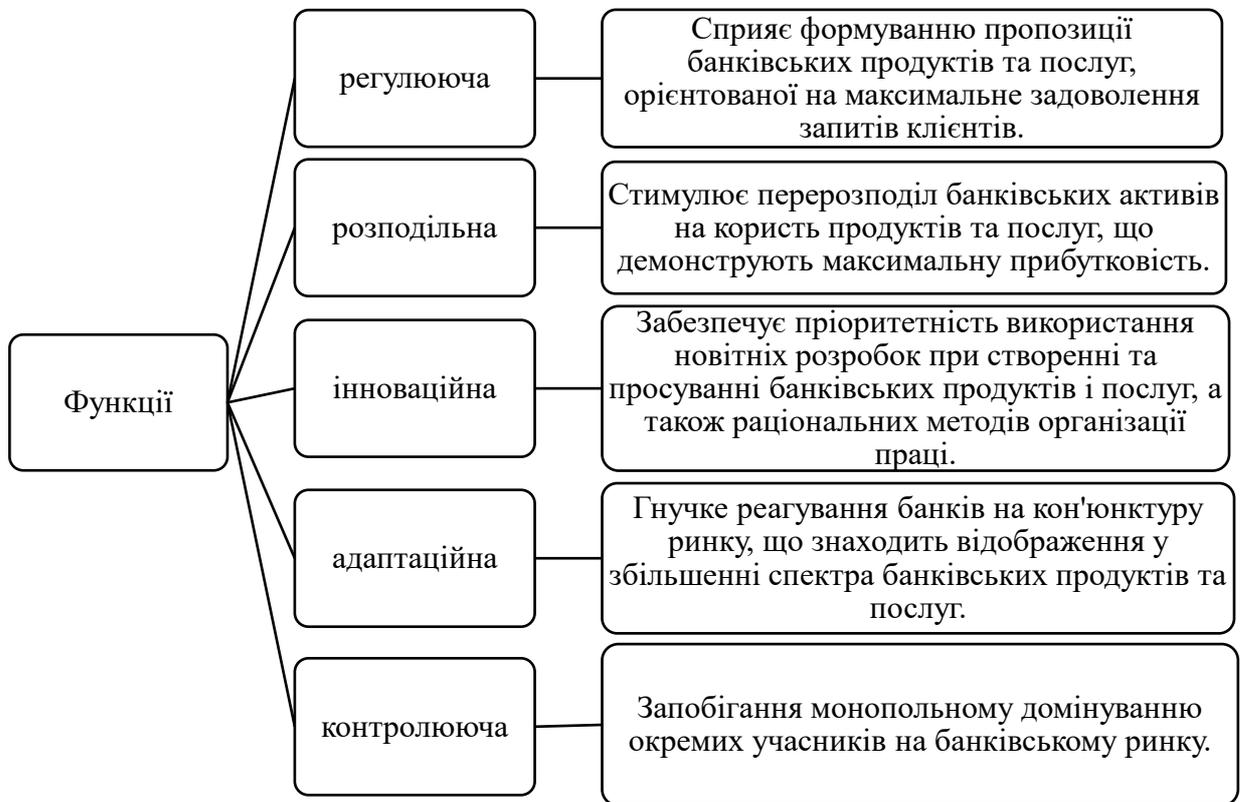


Рис. 1.1. Функції конкуренції в банківському секторі

* Складено автором на основі [1-2]

На рисунку 1.1 відображено основні функції конкуренції в банківському секторі, а саме: регулюючу, розподільну, інноваційну, адаптаційну та контролюючу. Функції, хоча й мають спільні риси із загальними функціями ринкової конкуренції, відображають специфіку банківської діяльності та її продуктів. Регулююча функція впливає на пропозицію банківських товарів та послуг з метою максимального задоволення потреб споживачів. Розподільна функція сприяє концентрації ресурсів банків у найбільш рентабельних продуктах та послугах. Інноваційна функція орієнтує банки на використання новітніх рішень при реалізації банківських продуктів та послуг, а також на впровадження ефективних форм організації праці та нових технологій. Адаптаційна функція забезпечує пристосування банків до існуючих економічних умов, що призводить до розширення пропозиції банківських продуктів та послуг. Контролююча функція спрямована на недопущення монопольного диктату окремих учасників банківського ринку.

Можливість досягнення стабільного позитивного ефекту від діяльності банківської установи безпосередньо залежить від рівня її конкурентоспроможності як самостійного суб'єкта ринкових відносин, а також від конкурентоспроможності наданих нею банківських послуг. У контексті дослідження особливої теоретичної та практичної ваги набуває систематизація розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність банку». Високий рівень конкурентоздатності банківської установи визначається її фундаментальною здатністю ефективно функціонувати в умовах інтенсивної конкуренції на ринку банківських послуг, а також в умовах поточної нестабільності політичного, соціального та економічного середовища, зберігаючи при цьому свою фінансову стійкість та здатність до подальшого розвитку. Систематизація визначень поняття «конкурентоспроможність комерційного банку» наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «конкурентоспроможність комерційного банку»

Автор	Визначення
1	2
В. В. Коваленко	здатність банку комплексно задовольняти та утримувати наявних корпоративних та приватних клієнтів, а також завойовувати переваги нових за рахунок освоєння нових інструментів та регіонів [3, с. 39].
Н. С. Косар	можливість здійснення ефективної діяльності банку та досягнення практичної прибуткової реалізації банківських послуг в умовах конкурентного ринку [4, с. 70].
А. В. Зайонц	здатність фінансово-кредитної організації відстоювати свої економічні інтереси за умов конкуренції за рахунок пропозиції послуг, відповідних вимогам клієнтів [5, с. 103].
О. Д. Вовчак	комплексна порівняльна характеристика банку, котра визначається наявним конкурентним потенціалом задля реалізації наявних та створення нових конкурентних переваг, що дозволяє забезпечити провідну конкурентну позицію на ринку банківських послуг в умовах конкурентної боротьби [6, с. 89].
Т. Д. Гірченко	система економічних відносин банку з іншими суб'єктами господарської діяльності з приводу формування, утримання та використання соціально-економічних, технологічних та інноваційних переваг на користь максимізації доходів за прийняттого ступеня ризику [7, с. 92].

Аналізуючи представлені в таблиці 1.1 визначення, можна константувати відсутність єдиного, загальноприйнятого підходу до розуміння сутності конкурентоспроможності банку серед представників наукової спільноти. Різні

автори акцентують увагу на різних аспектах цього складного економічного явища.

Так, В. В. Коваленко визначає конкурентоспроможність банківської установи через її «здатність комплексно задовольняти та утримувати наявних корпоративних та приватних клієнтів, а також завойовувати переваги нових за рахунок освоєння нових інструментів та регіонів» [3, с. 39]. Проте, у цьому визначенні дещо нівелюється важливість порівняльного аспекту конкурентоспроможності, який передбачає обов'язкове зіставлення показників діяльності досліджуваної банківської установи з аналогічними показниками її конкурентів на ринку.

А. В. Зайонц трактує конкурентоспроможність банківської установи як «здатність фінансово-кредитної організації відстоювати свої економічні інтереси за умов конкуренції за рахунок пропозиції послуг, відповідних вимогам клієнтів» [5, с. 103]. У цьому визначенні на перший план виступає здатність банку формувати та пропонувати такі банківські послуги, які за своїми якісними характеристиками суттєво переважатимуть пропозиції інших банків, що, безперечно, матиме позитивний вплив як на конкурентоспроможність самої установи, так і на загальний рівень якості банківських послуг на ринку.

На думку багатьох дослідників, найбільш повно економічна сутність конкурентоспроможності банку відображена в дослідженні Т. Д. Гірченко. Під конкурентоспроможністю банку автор розуміє «систему економічних відносин банку з іншими суб'єктами господарської діяльності з приводу формування, утримання та використання соціально-економічних, технологічних та інноваційних переваг на користь максимізації доходів за прийняттого ступеня ризику». Дане визначення охоплює широкий спектр факторів, що впливають на здатність банку успішно конкурувати на ринку [7, с. 92].

Отже, аналізуючи наукові джерела, можна констатувати відсутність єдиного, загальноприйнятого підходу до розуміння дефініції «конкурентоспроможність банку». Що зумовлює певні складності у формуванні універсальної методології її оцінки, яка, у свою чергу, є необхідною для

розробки ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю банківських установ. Узагальнюючи різні підходи, конкурентоспроможність банку можна визначити як його інтегральну здатність відстоювати свої економічні інтереси в умовах конкурентної боротьби шляхом надання клієнтам продуктів та послуг, що максимально відповідають їхнім потребам за критеріями прибутковості, надійності, зручності та інноваційності. Іншими словами, конкурентоспроможність банку відображає його спроможність залучати та утримувати клієнтів, ефективно використовувати ресурси та генерувати прибуток у довгостроковій перспективі в умовах ринкової конкуренції. Визначення поняття «конкурентоспроможність банку» значною мірою орієнтується на споживача, що підкреслює ключову роль банківського маркетингу в процесі управління конкурентоспроможністю банку. Водночас, при визначенні конкурентоспроможності необхідно враховувати не лише потреби клієнтів, але й внутрішні можливості та інтереси самої банківської установи в отриманні стабільних прибутків та забезпеченні власної фінансової стійкості в умовах мінливого ринкового середовища.

Конкурентоспроможність банківської установи є динамічною категорією, яка визначається її здатністю ефективно функціонувати на поточному ринку банківських послуг та адекватно реагувати на швидкозмінні економічні, політичні та соціальні умови. У зв'язку з цим, банківським установам необхідно постійно адаптуватися до нових викликів та можливостей, безперервно підвищуючи ефективність своєї діяльності за всіма ключовими напрямками.

Основними складовими конкурентоспроможності банку є конкурентоспроможність банківських продуктів, конкурентоспроможність банківських послуг та конкурентоспроможність операційної діяльності банку (рис. 1.2).

Показник конкурентоспроможності може бути розрахований як для банківської установи в цілому, так і для окремих її бізнес-напрямків та цільових клієнтських сегментів, таких як кредитування, залучення вкладів, розрахунково-касове обслуговування тощо.

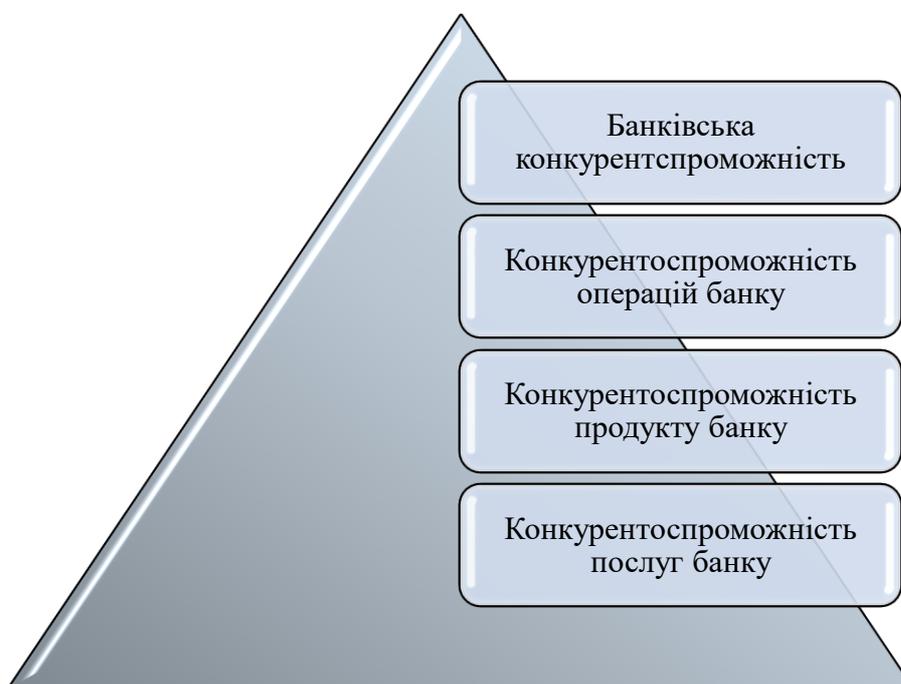


Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності банку

** Складено автором на основі [9, с. 70]*

Конкурентоспроможність банківської послуги слід розглядати як інтегральну сукупність її кількісних та якісних характеристик, що забезпечує задоволення конкретної потреби клієнта на рівні, не нижчому за пропозиції конкурентів. Конкурентність окремих банківських послуг є одним із ключових факторів управління загальною конкурентоспроможністю банківської установи, проте ці поняття не є синонімічними, оскільки конкурентоспроможність банку охоплює ширший спектр аспектів його діяльності. Головною метою забезпечення банківської конкуренції є оптимізація банківського портфеля. У зв'язку з цим, управління конкурентоспроможністю банківських послуг при формуванні цінової політики повинно здійснюватися з урахуванням фінансових показників банку та стратегічних цілей його розвитку.

Для більш глибокого розуміння взаємозв'язку між поняттями «конкурентоспроможність банку» та «конкурентоспроможність банківської послуги» в таблиці 1.2 представлено особливості управління ними [10, с. 63].

Аналіз таблиці 1.2 показує, що конкурентоспроможність банківської системи є складною системою відносин, яка передбачає ефективне управління

трьома основними сферами: сфера показників діяльності банку, організаційна сфера та сфера використання технічного обладнання та розвитку технологій.

Таблиця 1.2

Особливості управління конкурентоспроможності банку та конкурентоспроможності банківської послуги

Поняття	Фактори управління	Задачі управління
1	2	3
Конкурентоспроможність банку	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові результати; - собівартість в розрахунку на одну банківську операцію; - рентабельність портфеля активів; - рівень кредитного ризику; - відповідність вимогам НБУ; - історія та менеджмент банку. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація портфеля активів; - стабілізація діяльності у періоди циклічних коливань для формування історичного бекграунду; - підтримка балансу ліквідності та кредитного ризику; - формування сприятливого іміджу банку.
Конкурентоспроможність банківської послуги	<ul style="list-style-type: none"> - ціна банківської послуги; - якість обслуговування; - надійність постачальника послуги; - доступність банківської послуги; - час очікування обслуговування; 	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення оперативного обслуговування; - політика ціноутворення; - підвищення внутрішніх стандартів дистанційного обслуговування; - маркетингові заходи.

Важливо підкреслити, що сфери є взаємозалежними та потребують інтегрованого підходу до управління. Ефективний банківський менеджмент спрямований на встановлення оптимальних взаємозв'язків між цими сферами з метою досягнення синергетичного ефекту та підвищення загальної конкурентоздатності банківської установи.

Основними принципами, на яких формуються стійкі конкурентні переваги банку та забезпечується його висока конкурентоспроможність на ринку банківських послуг, є: орієнтація на унікальні особливості кожної окремої банківської установи, глибоке розуміння та задоволення потреб цільових клієнтських груп, а також побудова та підтримка довгострокових, взаємовигідних відносин із клієнтами.

Отже, конкуренція між учасниками ринку є об'єктивною та необхідною умовою для забезпечення кількісного та якісного розвитку ринкової системи, її саморегуляції та здатності до самокорекції. Конкуренція банківських установ передбачає їхню постійну боротьбу з існуючими та потенційними конкурентами, які можуть мати порівнянний або навіть вищий рівень розвитку. На ринку банківських послуг конкуренція є невід'ємною складовою його функціонування, що зумовлює необхідність для кожної банківської установи проводити регулярний та всебічний аналіз власної конкурентоспроможності з метою своєчасного виявлення слабких сторін та потенційних можливостей для їхньої нейтралізації та використання сильних сторін для зміцнення своїх позицій на ринку.

1.2. Етапи розвитку фінансових технологій

Еволюція фінансових технологій (FinTech) являє собою складний та багатогранний процес, що охоплює значний історичний період, починаючи з середини XIX століття і триваючи до наших днів. Для глибокого розуміння сучасного стану та майбутніх перспектив розвитку фінтех-інновацій, зокрема їхнього впливу на конкурентоспроможність банківських установ, необхідно детально розглянути ключові етапи їхнього становлення. У науковій літературі запропоновано декілька підходів до періодизації розвитку фінтех, проте найбільш загальноприйнятим є поділ на три основні ери: FinTech 1.0, FinTech 2.0 та FinTech 3.0. На рисунку 1.3 можна побачити ключеві винаходи цього етапу.

Винайдення телеграфу стало справжньою революцією у сфері комунікацій, забезпечивши безпрецедентне прискорення передачі фінансової інформації на значні відстані. Це нововведення мало вирішальне значення для розвитку міжнародної торгівлі, сприяючи формуванню перших транскордонних фінансових зв'язків та започаткувавши процес фінансової глобалізації. Фінансові інститути отримали можливість оперативно обмінюватися критично важливими даними про ринкові котирування, здійснювати платіжні інструкції в

режимі реального часу та координувати свою діяльність між різними географічними локаціями. У зв'язку з цими тенденціями, банки відчували нагальну потребу в модернізації своїх внутрішніх процедур та механізмів роботи, інтеграції цифрових інновацій у банківську діяльність та спрямуванні розвитку співпраці з фінтех-компаніями з метою залучення нових клієнтів та відновлення власної репутації [11].

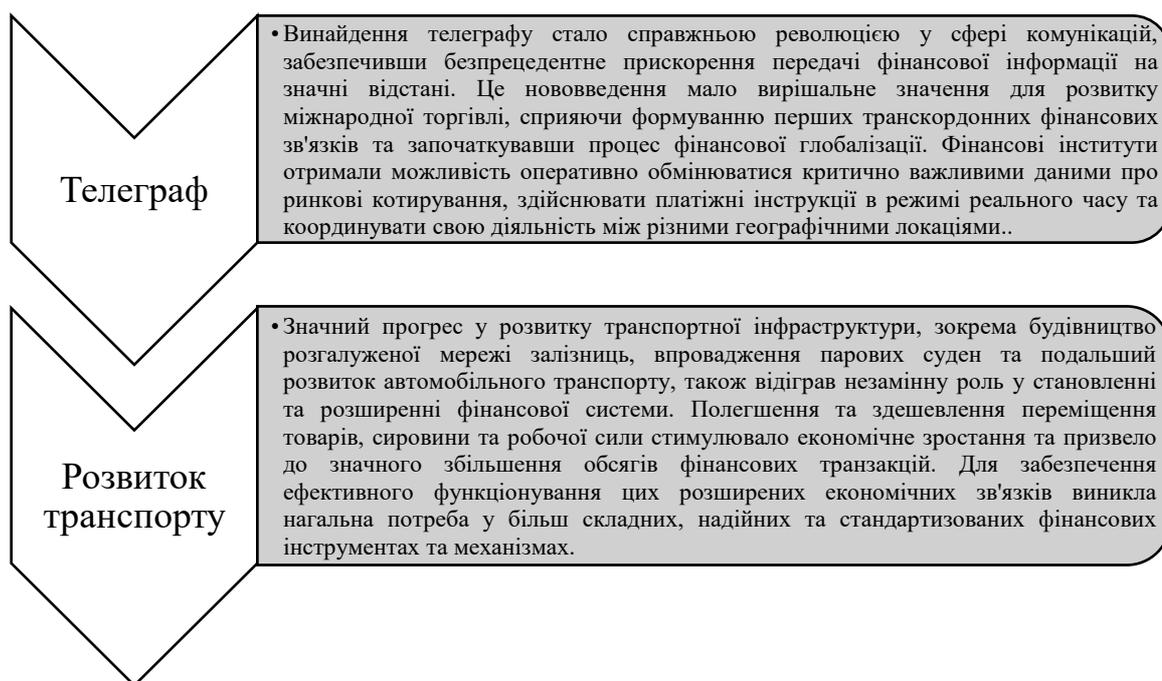


Рис 1.3. Ключові рушійні сили першого етапу еволюції фінтех

* Складено автором на основі [10]

Протягом періоду з 2007 року спостерігався активний розвиток та якісне покращення мережі інтернет-з'єднання в Україні. Це проявлялося як у кількісному зростанні покриття території країни інтернет-мережею, так і в якісних змінах, пов'язаних зі зміною поколінь технологій передачі даних (від 2G до 3G та 4G). Так, якщо у 2008 році доступ до мережі інтернет мали лише близько чверті (24%) населення України, то станом на 2025 рік показник сягнув понад 97%, значна частина з яких має доступ до високошвидкісного інтернету. Таке стрімке зростання інтернет-проникнення створило сприятливі умови для розвитку та впровадження фінтех-послуг у банківському секторі України.

FinTech 1.0 (1866-1967): зародження та первинний розвиток фінансової інфраструктури. Перший етап еволюції фінтех охоплює період з 1866 по 1967 рік. Ця ера характеризується появою фундаментальних технологічних винаходів, які заклали перші цеглини в основу сучасної глобальної фінансової інфраструктури. Для наочної ілюстрації ключових етапів розвитку фінансових технологій представлено їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи розвитку фінансових технологій

Етап	Період	Основні характеристики	Ключові технології
1	2	3	4
FinTech 1.0	1866-1967	Формування базисної фінансової інфраструктури, започаткування процесів фінансової глобалізації	Телеграф, розвиток транспортної інфраструктури (залізниці, пароплавство)
FinTech 2.0	1967-2008	Активне впровадження комп'ютерних технологій у банківську сферу, поява основних цифрових фінансових інструментів та сервісів (платіжні картки, банкомати, POS-термінали), автоматизація внутрішніх банківських операцій.	Банківські платіжні картки, банкомати (АТМ), платіжні термінали (POS-термінали), мейнфрейми, перші комп'ютерні мережі, перші системи електронних платежів.
FinTech 3.0	2008-дотепер	Стрімке зростання кількості інноваційних фінтех-стартапів, масове поширення мобільних технологій та високошвидкісного інтернету, активне формування екосистем, інтенсифікація співпраці між традиційними банками та фінтех-компаніями	Мобільні додатки, інтернет-платформи, технології аналізу великих даних, штучний інтелект, технологія розподіленого реєстру, хмарні обчислення, відкриті API, цифрові валюти, платформи краудфандингу, сервіси P2P-кредитування.

* Складено автором на основі [13]

Ера FinTech 1.0 стала початковим, але надзвичайно важливим етапом у формуванні глобальної фінансової інфраструктури, забезпечивши первинні, проте фундаментальні засоби для оперативного обміну інформацією та сприяючи розвитку економічних відносин між різними регіонами та суверенними державами. FinTech 2.0 (1967-2008): Епоха комп'ютеризації та первинної цифрової трансформації банківської діяльності.

Другий етап еволюції фінансових технологій (FinTech), що охоплює період з 1967 по 2008 рік, ознаменувався глибоким та всеосяжним проникненням комп'ютерних технологій у банківську сферу. Цей етап характеризується переходом від переважно ручної обробки даних та паперових транзакцій до використання електронних систем, що значно підвищило ефективність та швидкість банківських операцій. Таблиця 1.4 містить основні технології FinTech 2.0.

Таблиця 1.4

Ключові технології епохи FinTech 2.0 (1967-2008)

Технологія	Опис
1	2
Банківські платіжні картки:	широке впровадження пластикових банківських платіжних карток суттєво спростило процедуру здійснення розрахунків за товари та послуги, а також отримання готівкових коштів. З'явилися перші централізовані платіжні системи, що забезпечили безпечну обробку карткових транзакцій.
Платіжні термінали (POS-термінали):	активне встановлення платіжних терміналів (Point of Sale) у розгалужених торговельних мережах надало клієнтам можливість здійснювати безготівкові розрахунки за придбані товари в місцях їхньої реалізації, значно зменшивши залежність від використання готівки.
Банкомати (АТМ):	поява автоматизованих касових терміналів (Automated Teller Machines), відомих як банкомати, забезпечила клієнтам цілодобовий та безперебійний доступ до готівкових коштів, значно зменшивши їхню залежність від обмеженого графіку роботи традиційних банківських відділень.
Автоматизація внутрішніх банківських операцій:	банківські установи почали активно використовувати потужну обчислювальну техніку для автоматизації рутинних внутрішніх операційних процесів, ведення складного бухгалтерського обліку та ефективної обробки значних обсягів фінансових даних.
Розвиток телекомунікацій:	подальший стрімкий прогрес у сфері телефонного зв'язку та виникнення перших розгалужених комп'ютерних мереж створили необхідні технологічні передумови для зародження та первинного розвитку дистанційного банківського обслуговування, відкривши нові канали взаємодії з клієнтами.

* Складено автором на основі [14]

Ера FinTech 2.0 була ключовим періодом, коли банківська система стала набагато більш цифровою та сучасною. Завдяки новим технологіям, банківські послуги стали зручнішими, доступнішими, швидшими та ефективнішими для багатьох людей. Після 2008 року почалася ера FinTech 3.0, яка триває й досі. Цей етап відзначається дуже швидким розвитком нових фінтех-компаній і появою

великих цифрових екосистем. На рисунку 1.4 показані головні причини, які вплинули на розвиток ери FinTech 3.0.

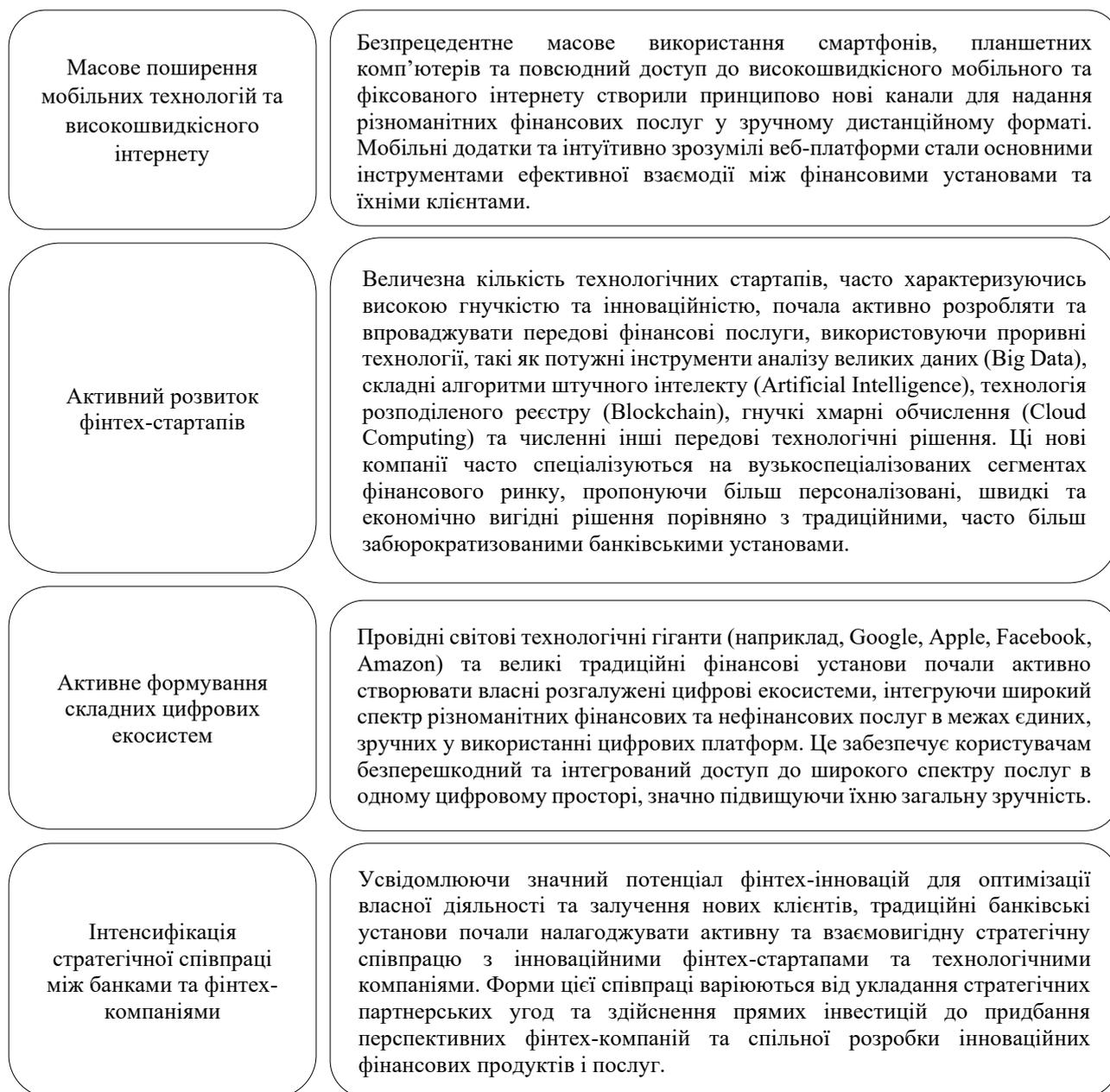


Рис. 1.4. Ключові фактори розвитку ери FinTech 3.0

* Складено автором на основі [14]

Світова фінансова криза 2008 року сильно похитнула довіру людей до звичайних банків. Після цього багато хто почав шукати інші, надійніші способи керування своїми грошима. Це стало справжнім поштовхом для появи та швидкого розвитку нових фінансових компаній, які пропонували інноваційні та часто більш зрозумілі рішення. Вони показали, що фінанси можуть бути

доступнішими, швидшими та прозорішими, що й привело до активного зростання всього FinTech-сектору. Сучасна ера FinTech 3.0 характеризується глибокою та всеосяжною трансформацією глобального фінансового сектору під впливом стрімкого технологічного прогресу та активної появи нових, надзвичайно гнучких та клієнтоорієнтованих гравців. Саме в епоху FinTech 3.0 ключові технології, такі як масове поширення мобільних пристроїв, розвиток високошвидкісного інтернету, потужні інструменти аналізу великих даних (Big Data), складні алгоритми штучного інтелекту (AI), технологія розподіленого реєстру (Blockchain) та гнучкі хмарні обчислення (Cloud Computing), стали фундаментом для створення принципово нових фінансових сервісів. Ці технології дозволили FinTech-компаніям пропонувати послуги, які були не тільки швидшими та дешевшими, а й значно більш персоналізованими та прозорими, без обтяження застарілою інфраструктурою традиційних банків. Це змусило традиційні банківські установи оперативно адаптуватися до цих кардинальних змін, активно впроваджуючи передові фінтех-рішення у власну діяльність та налагоджуючи тісну стратегічну співпрацю з технологічними компаніями для збереження своїх конкурентних позицій на ринку та задоволення зростаючих вимог цифрового покоління клієнтів. Тому, еволюція FinTech від FinTech 1.0) із зародженням базової інфраструктури, через FinTech 2. з комп'ютеризацією та появою платіжних карток і банкоматів, до сучасної ери FinTech 3.0 з мобільними технологіями та цифровими екосистемами, докорінно трансформувала фінансовий сектор, змушуючи банки до постійних інновацій та співпраці для збереження конкурентоспроможності.

1.3. Вплив FinTech на конкурентоспроможність банківських установ

Запозичення успішних світових практик впровадження інновацій є незамінним для українських банків у прагненні до підвищення власної конкурентоспроможності. Провідні зарубіжні фінансові установи вже активно демонструють, як інтеграція FinTech-рішень створює нові стандарти

обслуговування та змінює очікування клієнтів. Яскраві приклади глобальних лідерів, таких як «New mBank» від MBank Польщі, свідчать про можливість створення повноцінних цифрових банків нового покоління. Його інтеграція банківських функцій з персональним управлінням фінансами в реальному часі, комерційним фінансуванням, P2P-платежами, повнотекстовим пошуком та відеобанкінгом не лише підвищує зручність для клієнта, а й дозволяє банку значно скоротити операційні витрати та збільшити швидкість транзакцій, що є прямими перевагами у конкурентній боротьбі.

Перелічені приклади наочно демонструють, як провідні зарубіжні банки активно використовують FinTech для підвищення зручності, ефективності та доступності своїх послуг, тим самим посилюючи свою конкурентоспроможність на глобальному та локальному рівнях.

Вітчизняні банки також демонструють значний потенціал інноваційного розвитку, підтверджуючи це вагомими досягненнями у впровадженні передових світових банківських інновацій. Практика показує, що для підтримки своїх конкурентних переваг українські банки найчастіше впроваджують інтернет-банкінг та активно переходять на безпаперові технології. Ці кроки є фундаментом для подальшої цифровізації та дозволяють банкам значно оптимізувати внутрішні процеси, зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

У таблиці 1.5 представлено перелік послуг, що пропонуються найбільшими банками України через Інтернет-банкінг.

Як видно з таблиці 1.5, найбільший функціонал операцій через Інтернет-банкінг надає АТ КБ «ПриватБанк». Цей банк також відомий впровадженням послуги «електронна решта», яка дозволяє клієнтам переводити копійчану решту на рахунок або поповнювати мобільний телефон. Поширеними є й чатботи, наприклад, віртуальний інтернет-консультант у додатку «Приват24», що допомагає клієнтам з банківськими послугами. Ці приклади демонструють прагнення українських банків до інтеграції інноваційних рішень для підвищення зручності та функціональності.

Перелік послуг Інтернет-банкінгу, що пропонують найбільші банки України

Назва банку	Назва системи Інтернет-банкінгу	Перелік послуг Інтернет-банкінгу
1	2	3
ПриватБанк	Приват24	- перегляд витягів за рахунками; - оформлення депозиту; - оформлення страхового поліса; - погашення кредиту; - купівля квитків на спортивні змагання; - обмін валюти; - будь-які види платежів; - поповнення мобільного телефону; - переказ коштів; - замовлення додаткових платіжних карт.
SenseBank	SenseSuperApp	- перегляд витягів за рахунками; - будь-які види платежів; - оформлення депозиту; - переказ коштів; - погашення кредиту - замовлення додаткових платіжних карт.
Пумб	Пумб Онлайн Банк	- перегляд витягів за рахунками; - оформлення депозиту; - обмін валюти; - переказ коштів; - будь-які види платежів.
Райффайзен Банк	Raiffeisen Online	- перегляд витягів за рахунками - оформлення депозиту; - оформлення страхового поліса - погашення кредиту; - обмін валюти; - будь-які види платежів; - поповнення мобільного телефону; - переказ коштів; - замовлення додаткових платіжних карт.

* Складено автором на основі [16-18]

За прогнозами експертів, у найближчі роки близько 70% банківських операцій здійснюватимуться через дистанційні канали, що свідчить про значні перспективи розвитку Інтернет-банкінгу. Основні переваги електронного банкінгу полягають у суттєвій економії часу (відсутність необхідності відвідувати відділення) та можливості цілодобового контролю за власними рахунками, а також оперативного реагування на зміни на фінансових ринках. Дослідження західних банків підтверджують економічну ефективність онлайн-

обслуговування: клієнт, що обслуговується в онлайн-режимі, на 26% прибутковіший, ніж той, хто користується традиційними офлайн-послугами, за рахунок менших витрат на утримання, більшого обсягу продажів послуг та зменшення вартості обслуговування. Яскравим прикладом успішного застосування інноваційної стратегії лідерства на українському ринку банківських послуг є АТ КБ «ПриватБанк». Стратегія забезпечила високі темпи зростання клієнтської бази та депозитної основи, що, своєю чергою, призвело до значного збільшення вкладень в активні операції. Це не тільки зміцнило позиції банку на ринку, але й позитивно вплинуло на його фінансові показники [19].

Серед перспективних банківських інновацій, що активно обговорюються та очікується їх впровадження найближчим часом, є заміна ПІН-коду на відбиток пальця. Картки нового покоління міститимуть відбитки пальців своїх власників, що значно підвищить безпеку та зручність транзакцій. Цю ідею активно просуває норвезький стартап Zwipe у співпраці з MasterCard. Ще однією конкурентною перевагою блокчейну є прозорість платежів, що дозволяє легко відстежувати їхній рух та призначення. Використання блокчейну допоможе усунути дублюючі елементи, скоротити цикли розрахунків і ризики, знизити операційні витрати та запобігти підозрілим транзакціям, пов'язаним з відмиванням грошей. Хоча в українських банках ця технологія ще не скоро запрацює повноцінно, оскільки її впровадження передбачає використання криптовалют, центральні банки вже розглядають ідеї випуску власних цифрових валют, що може прискорити адаптацію блокчейну в банківському секторі. Наведені нижче дані в таблиці 1.6 ілюструють, як FinTech-інновації впливають на конкурентоспроможність банківських установ через значне покращення якості та ефективності обслуговування клієнтів.

Таким чином, для підтримання своєї конкурентоспроможності, банківські установи повинні постійно враховувати та активно реагувати на стрімкий розвиток новітніх технологій у сфері фінансів. Впровадження банківських інновацій є стратегічно важливим, оскільки дозволяє підвищити продуктивність праці, ефективно використовувати ресурси, збільшити прибутки та розширити

клієнтську базу. Споживачі банківських продуктів сьогодні особливо приваблюються новими можливостями, простотою та швидкістю проведення операцій [20].

Таблиця 1.6

Вплив FinTech на конкурентоспроможність банків через покращення
обслуговування клієнтів

Аспект обслуговування клієнтів	Покращення завдяки FinTech	Вплив на конкурентоспроможність банку
1	2	3
Доступність обслуговування	Цілодобова доступність (24/7) через мобільні додатки, онлайн-платформи, чат-боти та віртуальні асистенти.	Збільшення клієнтської бази, особливо серед молодших та технологічно орієнтованих споживачів; утримання клієнтів завдяки зручності.
Швидкість операцій	Значне скорочення часу на рутинні операції (наприклад, схвалення кредитів – до 73% швидше; час входу в систему – до 81% швидше завдяки біометрії).	Підвищення задоволеності клієнтів, які очікують миттєвого сервісу; оптимізація внутрішніх процесів банку.
Ефективність вирішення запитів	Чат-боти можуть обробляти до 80% запитів, зменшуючи навантаження на службу підтримки та забезпечуючи швидкі відповіді.	Зниження операційних витрат на підтримку клієнтів (до 30%); вивільнення ресурсів для складніших запитів; покращення якості обслуговування.
Зменшення зусиль клієнта	Спрощені процеси; інтуїтивно зрозумілі інтерфейси.	Залучення нових клієнтів, які шукають «безтурботний» банківський досвід.

Отже, сучасним вітчизняним банкам необхідно активно формувати та послідовно впроваджувати інноваційні стратегії, які сприятимуть значному підвищенню їхньої конкурентоспроможності та створюватимуть стабільні умови для сталого розвитку в умовах динамічної цифрової економіки. Залишатися осторонь технологічного прогресу в сучасному фінансовому світі означає ризикувати втратою клієнтів та ринкових позицій, що робить інвестиції в FinTech не просто опцією, а критичною необхідністю для успішного функціонування та розвитку банківських установ.

Розділ 1 «Теоретичні засади впливу Fintech на конкурентоспроможність банківських устав» кваліфікаційної роботи заклав теоретичний фундамент для розуміння впливу FinTech на конкурентоспроможність банківських установ,

визначивши ключові аспекти банківської конкуренції та її значення в сучасному економічному середовищі. У першому підрозділі було досліджено сутність та значення конкурентоспроможності комерційного банку, розкрито багатогранний характер банківської конкуренції та її основні функції, такі як регулююча, розподільна, інноваційна, адаптаційна та контролююча, що відображають специфіку банківської діяльності та її продуктів. Аналіз різних наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність банку» виявив відсутність єдиного трактування, проте узагальнення дозволило визначити її як інтегральну здатність банку ефективно відстоювати свої економічні інтереси в умовах ринкової боротьби шляхом надання клієнтам якісних, надійних, зручних та інноваційних продуктів і послуг, забезпечуючи стабільну прибутковість та довгострокову фінансову стійкість.

Також розглянуто основні види банківської конкуренції, включаючи внутрішньогалузеву, міжгалузеву та ринкову, а також індивідуальну та групову конкуренцію, наголошено на динамічному характері конкурентоспроможності та необхідності постійної адаптації банків до швидкозмінних умов ринкового середовища. Кожен етап характеризувався своїми ключовими технологічними проривами та структурними змінами, що поступово трансформували ландшафт глобальної фінансової індустрії, значно підвищуючи зручність, доступність та ефективність надання фінансових послуг. Особливу увагу приділено етапу FinTech 3.0, який розпочався після глобальної фінансової кризи 2008 року та характеризується безпрецедентним зростанням інноваційних фінтех-стартапів, масовим поширенням мобільних технологій та високошвидкісного інтернету. Виділено ключові фактори, що зумовили стрімкий розвиток цієї ери, включаючи зниження рівня довіри до традиційних банківських установ, значний розвиток інтернет-з'єднання та широке поширення мобільних технологій, що відкрили нові канали надання фінансових послуг.

Безпосередньо розглядався вплив FinTech на конкурентоспроможність банківських установ та позитивні практики колаборації, підкреслюючи зростаючу конкуренцію з боку як динамічних українських, так і інноваційних

міжнародних FinTech-компаній у різноманітних сегментах фінансових послуг, включаючи платіжні системи, грошові перекази, споживче кредитування, необанкінг та інші технологічні рішення. Відзначено, що FinTech-компанії пропонують клієнтам швидші, зручніші, технологічні та часто дешевші альтернативи традиційним банківським послугам, що створює значний тиск на банки та змушує їх активно модернізуватися, переорієнтовуватися на онлайн-сервіси та впроваджувати новітні технології для збереження своєї конкурентоздатності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ FİNTECH НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1. Оцінка використання FinTech-інновації у діяльності банків

Розвиток фінансових технологій (FinTech) є одним з визначальних чинників сучасного фінансового ринку, що суттєво впливає на інноваційні процеси та загальні тенденції у банківській системі. Технологічний прогрес і поява нових гравців змушують як традиційні банки, так і інших учасників фінансового ринку до постійного впровадження інноваційних методів ведення діяльності. Це відбувається через постійну появу на ринку висококонкурентних FinTech-компаній, які пропонують аналогічні послуги, але використовують більш сучасні технології, ефективні маркетингові кампанії та часто надають фінансово вигідніші умови для клієнтів. Такий інтенсивний тиск з боку інноваційних конкурентів є каталізатором для банків у переосмисленні їхніх стратегій та активних інвестиціях у цифрову трансформацію, що є необхідною умовою для збереження та посилення їхньої конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день глобальна FinTech-індустрія налічує понад 10 тисяч компаній, демонструючи значний розмах цього явища. Аналіз напрямків їхньої діяльності показує, що лєвова частка цих компаній сконцентрована у сфері онлайн-платежів. Данний сегмент є особливо привабливим завдяки високій частоті транзакцій, постійному попиту на зручні та швидкі методи розрахунків, а також відносно низькому бар'єру входу. Традиційні банківські установи, історично фокусуючись на обслуговуванні фізичних осіб, а також малих і мікропідприємств переважно у великих містах, часто залишали без належної уваги значні сегменти ринку. Населення невеликих міст та сільської місцевості, так само як і мешканці мегаполісів, прагне отримувати якісне фінансове обслуговування. Саме ця недооцінена ніша стає привабливим полем для FinTech-компаній. Завдяки моделі віддаленого обслуговування та наданню зручних

послуг через мобільні додатки, персональні комп'ютери та інші інтернет-ресурси, FinTech-компанії успішно завойовують цих клієнтів. Середовище є інвестиційно привабливим для розвитку інноваційних фінансових послуг, оскільки дозволяє охопити широку аудиторію з мінімальними витратами на фізичну інфраструктуру, що надає FinTech-гравцям значну перевагу в ефективності та масштабованості.

Інвестиції є життєво важливим ресурсом для підвищення якості систем електронних платежів, а також для забезпечення можливості проводити більш дешеві та доступні операції, від звичайних оплат за рахунками до міжнародних грошових переказів. На рисунку 2.1, що відображає глобальні інвестиції у FinTech-компанії у розрізі сфер діяльності, спостерігаються значні світові тенденції перерозподілу капіталу в бік інноваційних фінансових рішень.

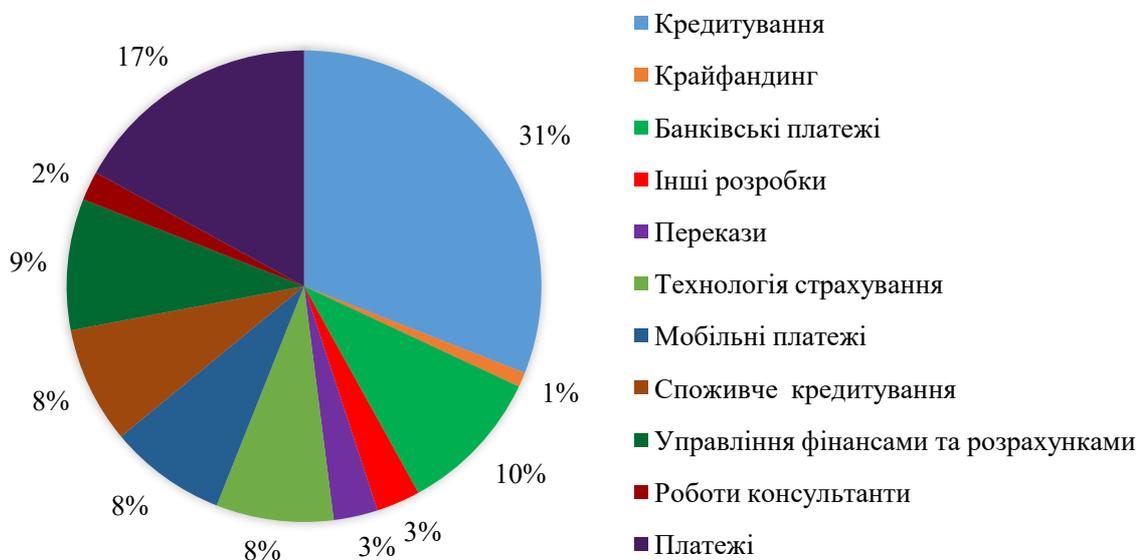


Рис. 2.1. Глобальні інвестиції у Фінтех-компанії

* Складено автором на основі [29]

Сучасний FinTech вже давно вийшов за рамки початківців чи стартапів. Більшість FinTech-компаній на сьогодні є повноцінними представниками ринку фінансових послуг зі значним досвідом, часто не лише в межах рідної країни, а й на міжнародному рівні. Такий міжнародний досвід є вагомою перевагою для користувачів, оскільки гарантує підвищену якість сервісу та глобальну доступність.

Показник проникнення FinTech-сервісів демонструє активне зростання. Якщо у 2015 році цей показник становив лише 16%, то до 2019 року він різко зріс до 64%. За прогнозами, тенденція збережеться, і до 2025 року показник проникнення FinTech буде ще вищим, оскільки технології продовжують інтегруватися в повсякденне життя. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Ernst & Young, у якому було опитано понад 27 000 користувачів фінансових послуг, приблизно 96% респондентів обізнані принаймні про два можливі канали проведення платежів, що свідчить про високу інформованість споживачів. Серед ключових результатів цього дослідження також виділяються, що 75% респондентів активно використовують сервіси FinTech-компаній для здійснення платежів та переказу коштів, підкреслюючи домінуючу роль цього сегмента. Крім того, 48% опитаних звертаються до FinTech-компаній для отримання послуг страхування, що вказує на зростаючу довіру до інноваційних страхових продуктів, а 68% респондентів обирають саме нефінансові компанії як головний метод проведення платежів, що є прямим і значним викликом для традиційних банківських установ та посилює тиск на їхню конкурентоспроможність [29].

Аналізуючи динаміку росту показника проникнення FinTech на фінансовий ринок, найбільше виділяються країни з ринками, що розвиваються, де цифровізація може відбуватися швидше завдяки меншій кількості застарілих інфраструктурних обмежень. На світовому фінансовому ринку спостерігається стрімке зростання популярності та проникнення FinTech-сервісів, що кардинально змінює традиційні підходи до надання фінансових послуг. Тенденція чітко простежується в динаміці періоду з 2017 по 2025 роки, відображаючи посилення довіри споживачів до інноваційних рішень та готовність відходити від класичних банківських моделей. Представлені на рисунку 2.2 дані демонструють масштаби цієї трансформації та окреслюють майбутні напрямки розвитку FinTech-індустрії.

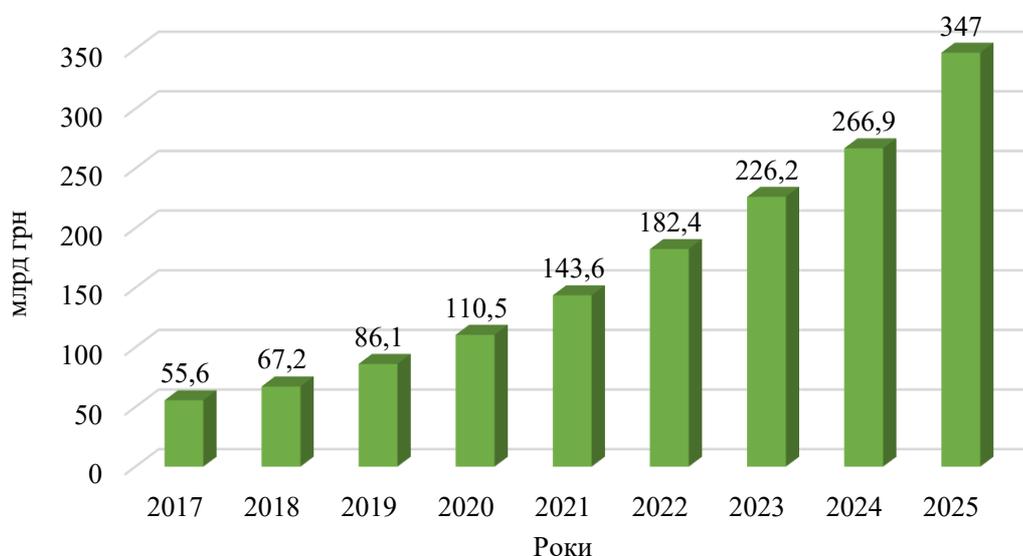


Рис. 2.2. Світовий ринок Фінтех-сервісів за 2017-2025 рр.

* Складено автором на основі [30]

Протягом періоду з 2017 по 2025 рік світовий ринок FinTech-сервісів демонструє надзвичайно стрімке та стабільне зростання. Почавши з обсягу у 55,6 млрд грн у 2017 році, ринок неухильно збільшувався з кожним роком, досягнувши показника у 347 млрд грн у 2025 році. Що свідчить про майже шестикратне збільшення обсягів ринку за вісім років, що підкреслює глобальну трансформацію фінансової індустрії та зростаюче домінування FinTech-рішень. Така динаміка підтверджує, що фінансові технології є ключовим рушієм інновацій та визначають майбутні тенденції розвитку світової економіки.

За результатами досліджень Ernst & Young, основними категоріями FinTech-послуг є заощадження та інвестиції, фінансове планування, грошові перекази та платежі, бюджетування, позики та страхування. Незважаючи на загальну обізнаність клієнтів з усіма цими пропозиціями, найбільш затребованою категорією залишаються послуги з грошових переказів та платежів. Зокрема, в Індії, завдяки успішним крокам з запровадження політики cashless-економіки, 99,5% опитаних повністю ознайомлені з усіма можливостями та пропозиціями сервісів онлайн-переказів коштів та платежів, що свідчить про високий рівень цифровізації фінансових операцій.

Для того щоб FinTech-послуги продовжували підвищувати рівень проникнення та набувати популярності, необхідно забезпечити умови, за яких клієнти матимуть широкий вибір між різними варіантами проведення операцій, незалежно від їхньої складності чи призначення – будь то оплата в магазині, чи переказ на рахунок. У Китаї, наприклад, 95% користувачів фінансових послуг хоч раз скористалися послугами FinTech-компаній при переказі коштів на рахунок чи проведенні платежу. Більшість користувачів надають перевагу сервісам мобільних платежів, P2P-переказів та сервісам небанківських грошових переказів за рахунок легкості проведення операцій та простоти налаштування акаунту. Цей фактор безпосередньо впливає на конкурентоспроможність традиційних банків, змушуючи їх адаптувати свої пропозиції та вдосконалювати користувацький досвід, щоб відповідати зростаючим очікуванням клієнтів.

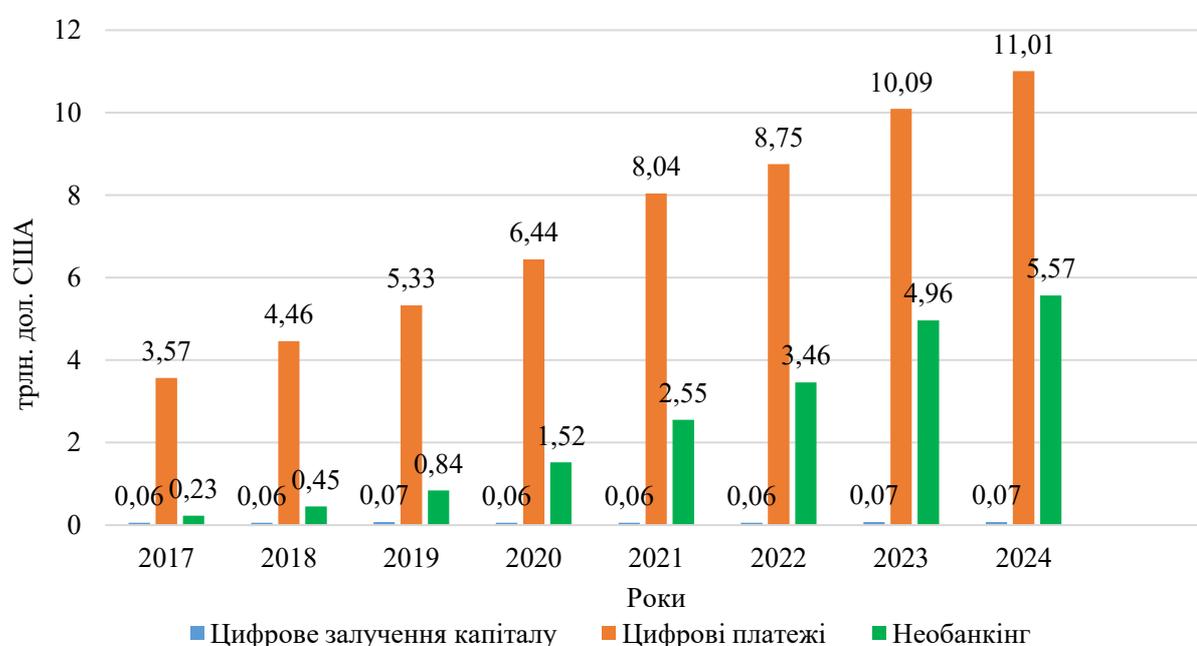


Рис. 2.3. Динаміка обсягів транзакцій у Fintech за напрямками за 2017-2024 рр.

* Складено автором на основі [31]

Аналіз динаміки обсягів транзакцій у FinTech-сегменті за період 2017–2024 років чітко демонструє значне зростання, особливо у напрямках цифрових платежів та необанкінгу. Обсяги цифрових платежів стабільно та стрімко

зростали, збільшившись з \$3.57 трлн. у 2017 році до \$11.01 трлн. у 2024 році, що підтверджує їхню домінуючу роль на ринку та швидку адаптацію споживачів до безготівкових розрахунків. Сектор необанкінгу показав найвражаючу динаміку відносного зростання, збільшивши свої обсяги майже у 24 рази, з \$0.23 трлн. у 2017 році до \$5.57 трлн. у 2024 році, що свідчить про високий потенціал та швидке прийняття споживачами повністю цифрових банківських послуг. Натомість, напрямок цифрового залучення капіталу демонстрував відносну стабільність, залишаючись на рівні \$0.06 – \$0.07 трлн. протягом усього періоду, що вказує на більш повільні темпи зростання або насиченість цього сегмента порівняно з іншими. Загалом, дані підкреслюють беззаперечне лідерство та перспективу цифрових платежів і необанкінгу як рушійних сил розвитку FinTech-індустрії.

FinTech – це динамічна індустрія з сотнями «єдинорогів», де глобальне лідерство утримують США та Китай. Значні позиції також посідають європейські компанії, як-от ірландська Stripe (\$50 млрд) та британський цифровий банк Revolut (35 млн клієнтів на кінець 2023 року).

FinTech-компанії надають різноманітні фінансові технологічні послуги та рішення іншим підприємствам (B2B), зазвичай через хмарні платформи. Це включає обробку платежів, P2P-кредитування, системи виявлення шахрайства та блокчейн-технології.

Поява відкритого банкінгу та використання API сприяє співпраці FinTech-компаній з традиційними банками, покращуючи клієнтський досвід. Пандемія COVID-19 значно прискорила цю цифрову трансформацію, експоненційно збільшивши попит на онлайн- та мобільний банкінг, електронну комерцію та безконтактні платежі.

Щоб краще зрозуміти масштаб цього зростання та визначити поточних лідерів ринку, нижче на рисунку 2.4 представлені показники ринкової капіталізації найбільших FinTech-компаній у світі станом на 2024 рік. Як видно з цього рисунка, ринкова капіталізація FinTech-компаній стрімко збільшується,

оскільки фінансові технології стають більш популярними, і, відповідно, зростає кількість користувачів таких послуг.

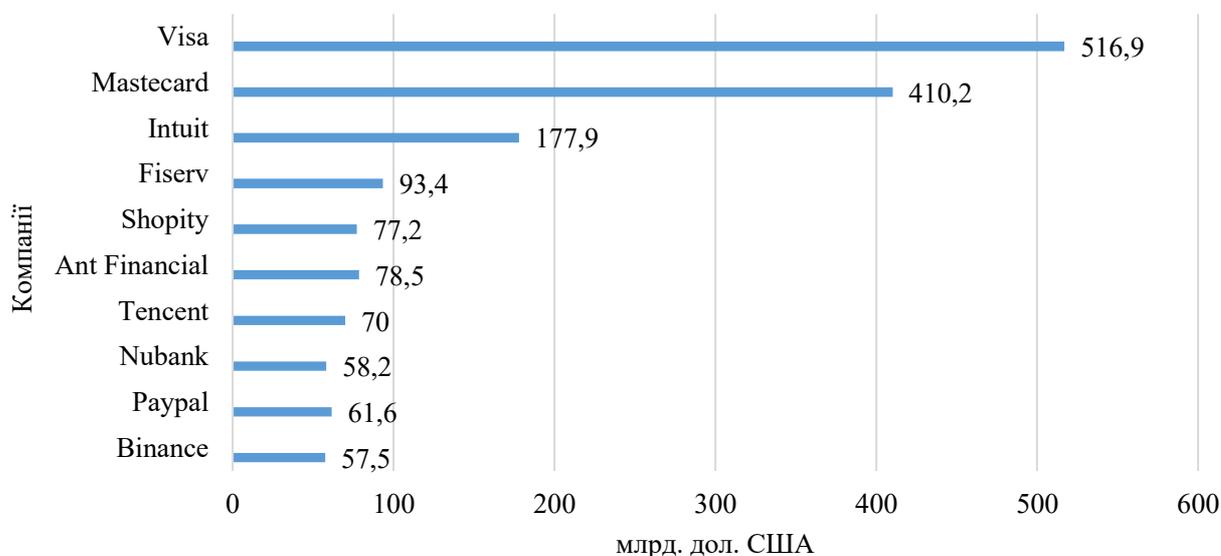


Рис. 2.4. Ринкова капіталізація найбільш фінтех-компаній у світі у 2024 році

* Складено автором на основі [29]

Аналіз ринкової капіталізації найбільших FinTech-компаній у 2024 році демонструє чітке лідерство компаній, що спеціалізуються на платіжних рішеннях, таких як Visa (\$516,9 млрд) та Mastercard (\$410,2 млрд). Ці гіганти домінують завдяки своїй інтеграції у глобальну фінансову інфраструктуру. Водночас, значні позиції займають компанії, що надають програмне забезпечення та цифрові послуги для фінансового управління, як Intuit (\$177,9 млрд) та Fiserv (\$93,4 млрд).

Рейтинг також включає великих гравців у сферах електронної комерції та ширшого спектру цифрових послуг, таких як Ant Financial (\$78,5 млрд), Shopify (\$77,2 млрд) та Tencent (\$70 млрд). Незважаючи на меншу капіталізацію, новіші гравці, зокрема Nubank (\$58,2 млрд) та Binance (\$57,5 млрд), демонструють значний вплив у своїх нішах, як-от необанкінг та криптовалюти. Загалом, структура ринку вказує на високу інтенсивність конкуренції у FinTech-секторі,

де лідерство утримують компанії з глобальним охопленням та значним досвідом у цифрових фінансових технологіях.

Діагностика українського банківського ринку FinTech виявляє, що розвиток банківської справи в Україні суттєво відрізняється від світових тенденцій. Що пояснюється тим, що українські банки часто сприймають цифрову трансформацію не як ключову можливість, а радше як «паралельну реальність». Причинами такого стану речей є надзвичайно низька частка банківського капіталу у FinTech-компаніях (87% банків не володіють акціями у них), обмежений досвід членів ради директорів у FinTech-індустрії, а також той факт, що половина банків навіть не розробила власної інноваційної стратегії.

Розвиток банківського бізнесу в Україні також гальмують такі фактори, як відсутність стійкої FinTech-екосистеми, мала кількість кваліфікованих спеціалістів на ринку, низька частка фінансово грамотного населення, недостатнє покриття країни широкосмуговим доступом до Інтернету, негнучке регулювання в окремих сферах та низька інвестиційна привабливість для зовнішніх інвесторів, а також відтік капіталу в умовах рецесії. Реалії вітчизняного банкінгу показують, що банки у своїй діяльності насамперед удосконалюють IT-сфери для підвищення захисту даних клієнтів і самого банку від кібератак, а також для мінімізації операційних витрат, і лише після цього реалізують інші FinTech-можливості. Попри значну кількість FinTech-компаній, які активно пропонують свої продукти споживачам, банки все ж мають більші конкурентні переваги.

Результати опитування топ-менеджерів фінансового сектору виявили, що ключовими перевагами банків перед FinTech-компаніями є: довіра споживачів (21%), стабільні відносини з клієнтами (18%), стійке управління ризиками (18%), наявність клієнтської бази (16%), можливість запропонувати більше послуг в одному місці (13%) та обсяг операцій (13%) [32]. Найбільш затребуваними послугами FinTech-рішень для банків є платіжні карткові послуги, а також розробка та підтримка бек-офісного програмного забезпечення. Як на світовому ринку, так і в Україні, більшість банківських установ активно беруть участь у

спільних проектах з FinTech-компаніями або планують співпрацю в майбутньому. Завдяки таким моделям співпраці банки можуть зменшити інвестиційні витрати та мінімізувати ризики. Дослідження Національного банку України та Асоціації фінансових технологій України показало, що всі опитані банки співпрацюють із FinTech-проектами або готуються до їх запуску (Додаток Б, табл. Б.1).

У більшості випадків банки реалізують інновації через спільні проекти, а не шляхом створення власних інноваційних центрів, хоча й така стратегія має місце на ринку. Як з'ясувалося, майже всі опитані уникають прямих інвестицій у стартапи. Водночас варто зазначити, що 63% банківських проектів фінансуються власними коштами установ, і всі вони досягли беззбитковості.

Ці фінансові установи впроваджують власні акселераційні ініціативи, зокрема Raiffeisen Digital HUB, Sense SuperApp, POPCORP, Open Banking Lab, а також активно працюють над створенням FinTech-рішень, таких як: Приват24, Airpay, IPay, QR-ПЛАТЕЖІ, LigPAY, Ощад PAY, чат-бот «Онлайн помічник», Ощад 24/7, ПУМБ mobile, ПУМБ online, UKRSIB online, Raiffeisen Online, Raiffeisen Pay, OTP Smart (Додаток Б, табл. Б.2).

Розглянемо детальніше окремі приклади взаємодії банків із фінансовими компаніями.

АТ КБ «ПриватБанк» посідає провідні позиції серед інноваційних банків світу. Серед його найпомітніших цифрових рішень – зручний мобільний застосунок «Приват24», який функціонує подібно до інтернет-магазину та включає комплекс із 19 мобільних сервісів; кнопка PrivatPay; FacePay24; застосунок «Мої депозити», що є новацією в депозитному обслуговуванні. Також у банку триває розробка поведінкової біометрії, яка враховує до 300 показників, та поступово впроваджується концепція використання магазинів і АЗС як альтернативи банкоматам.

АТ «Перший український міжнародний банк» (ПУМБ) почав надавати онлайн-банкінг-послуги у 2010 році, а вже наступного року – запровадив мобільний додаток iPUMB. У 2018 році банк інтегрував інтернет-банкінг у

месенджер Viber, а згодом розширив можливості цифрового обслуговування, запропонувавши клієнтам сервіс конструювання депозитів у месенджерах.

АТ «Сенс Банк», активно розвиває інноваційні банківські продукти та входить до списку 50 провідних інноваційних компаній України. Серед ключових фінтех-продуктів банку: інтернет-банкінг для бізнес-клієнтів «Сенс» мобільний застосунок Sense SuperApp платіжне кільце з інформацією про картку, а також випуск карток без необхідності надання особистих даних [33].

АТ «Ощадбанк» визнаний одним із найтехнологічніших банків серед конкурентів. До інновацій банку належать: функція автоматичної заміни SMS-кодів на пристроях Android, мобільний застосунок «Ощад24/7», оплата в один дотик, авторизація за допомогою біометрії (відбиток пальця або розпізнавання обличчя) і push-повідомлення про необхідність здійснення платежів.

Monobank, онлайн-платформа, що працює у партнерстві з банком Universal, пропонує низку інноваційних функцій: систему кешбеків, накопичення коштів, динамічний CVV2-код, моніторинг P2P-переказів через POS-термінали (для уникнення неочікуваних комісій), розподіл рахунків та можливість випуску карток без надання персональних даних.

Згідно з аналізом поточних досліджень у сфері фінансових технологій, в українському банківському секторі активно розвиваються кілька ключових напрямків FinTech, серед яких: штучний інтелект, відкритий банкінг, блокчейн і цифрові банки.

Штучний інтелект (ШІ) розглядається як один із найперспективніших інструментів розвитку інформаційних систем і фінансових сервісів. Прикладом успішного впровадження є співпраця Райффайзен Банку Аваль із VISA, у рамках якої було створено чат-бот «Concierge Service Business Banking», що надає юридичні та організаційні консультації для бізнесу. Застосування ШІ дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність, дохідність і якість обслуговування, а також переходити до персоналізованих послуг. Особливу популярність отримує напрям робо-консультування, який є доступнішою

альтернативою традиційним фінансовим консультаціям і водночас використовується для управління ризиками чи виявлення шахрайства.

Відкритий банкінг спрямований на підвищення клієнтоорієнтованості послуг шляхом створення нових сервісів на основі відкритих клієнтських даних. У 2019 році НБУ разом із учасниками ринку ініціював концептуальні зміни, результатом яких стало ухвалення Закону України «Про платіжні послуги» (2021), що дозволив реалізацію концепції Open Banking відповідно до міжнародних стандартів (ISO 20022).

Блокчейн, хоч і перебуває на ранньому етапі впровадження в українському банківському секторі, визнається стратегічною інновацією. Банки або формують власні стратегії впровадження блокчейн-рішень, або досліджують його ефективність. Першим прикладом став пілотний проєкт НБУ у 2018 році з випуску обмеженої серії електронної гривні на основі блокчейн-технології.

Станом на сьогодні в Україні діє сім цифрових банків, що функціонують за моделлю «банк у банку». Окремі фінансові структури, які створюють власні цифрові продукти під унікальним брендом. Для українського ринку така небанківська модель є відносно новою. До числа необанків належать: Monobank, «Власний Рахунок», «Ізібанк», «Спортбанк», «Неоанк», «Годобанк» та «О.банк». Можна стверджувати, що ринок необанків в Україні перебуває на етапі становлення та пошуку стратегічних напрямів розвитку. Його розвиток стримується низкою факторів, серед яких варто виокремити: законодавчі бар'єри, пов'язані з ліцензуванням діяльності; низький рівень довіри населення до банків, що працюють без фізичних відділень; а також значна конкуренція як з боку традиційних банків, що вже мають потужну цифрову інфраструктуру (зокрема ПриватБанк і Ощадбанк), так і з боку фінтех-компаній, які пропонують сучасні платіжні рішення (наприклад, WayForPay, Liqpay).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Приватбанк»

У 2024 році ПриватБанк зберігав провідні позиції серед українських банків за кількістю відділень - їх налічується 1210 по всій країні. Така розгалужена мережа забезпечує високу присутність банку на ринку та робить його послуги доступними для широкого кола клієнтів. У межах міжнародної експансії у 2016 році ПриватБанк заснував асоційовану компанію в Латвії та відкрив представництво в Лондоні. Проте вже в грудні 2017 року банк реалізував рішення щодо продажу своєї частки в цій компанії, відповідно до плану, схваленого органами управління [19].

Функціонування ПриватБанку ґрунтується на принципах корпоративного управління, які формують його організаційну модель. Єдиним акціонером установи виступає держава в особі Кабінету Міністрів України, яка володіє 100% акцій. Така структура забезпечує стабільність управління банком та контроль за реалізацією його стратегічних цілей.

Банківська система України функціонує в умовах значної нестабільності. Починаючи з березня 2020 року, фінансові установи, підприємства та бізнес-структури зіткнулися з серйозними викликами, зумовленими пандемією COVID-19 і тривалими карантинними обмеженнями. Ситуація ще більше загострилася у 2022 році через повномасштабне військове вторгнення, що створило безпрецедентні труднощі для всього банківського сектору.

АТ КБ «ПриватБанк» надає широкий спектр банківських послуг для фізичних осіб, юридичних клієнтів і бізнесу. З метою забезпечення зручного доступу до сервісів для кожної категорії клієнтів, банк розробив спеціалізовані веб-сайти, адаптовані до їхніх потреб і з повною інформацією про відповідні продукти та послуги (рис. 2.5 та рис. 2.6).

Згідно з рис. 2.6, що відображає розподіл FinTech-сервісів для бізнес-структур АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2025 року, найбільшу частку займають інтернет-еквайринг (35%) та POS-термінали (25%), що вказує на пріоритет банку у розвитку безготівкових розрахунків та обслуговуванні торговельних операцій.

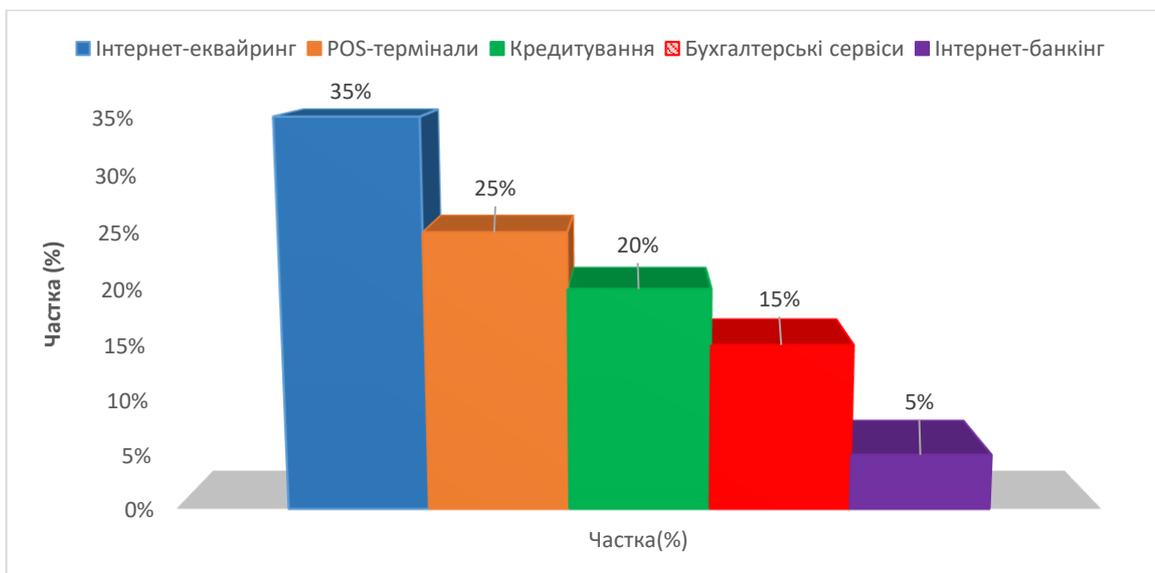


Рис. 2.5. Категорії фінтех для надання банківських послуг бізнес-структурам АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2025

Значний сегмент також охоплює кредитування (20%), що підкреслює важливість цього напрямку для бізнесу, тоді як бухгалтерський сервіс складає 15%.

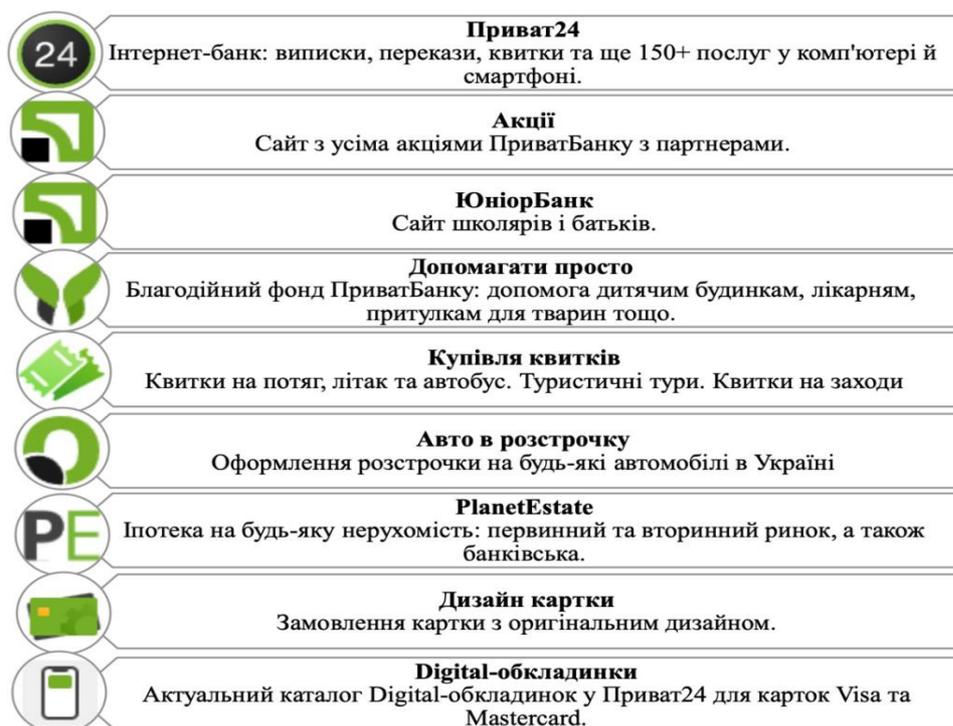


Рис. 2.6. Категорії фінтех для надання банківських послуг приватним особам АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2025

Найменшу частку у цьому розподілі демонструє інтернет-банкінг (5%), що може свідчити про його зрілість, оскільки він є вже усталеним та повсюдним інструментом, або про те, що банк фокусується на інших, новіших FinTech-напрямах для диверсифікації цифрових послуг, що є ключовим для посилення його конкурентоспроможності на ринку фінансових технологій. Проаналізовані основні показники діяльності АТ «ПриватБанк» показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності АТ «ПриватБанк» за період 2019-2024 рр.,
млн грн

Показники	Рік						Відхилення +/-	%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Активи	309723	382525	401296	540596	680008	761530	451807	145,87
Зобов'язання	255194	329700	334681	482807	595162	662160	406966	159,47
Власний капітал	54529	52825	66615	57789	85030	99367	44838	82,23

* Складено автором на основі [19]

На основі аналізу фінансових показників АТ «ПриватБанк» за 2019–2023 роки можна зробити такі висновки. Протягом цього періоду спостерігалось поступове й стабільне зростання активів. Із 2019 до 2023 року їхній обсяг збільшився на 370285 млн грн, що свідчить про розвиток банку, посилення його позицій на ринку та нарощування капітальної бази.

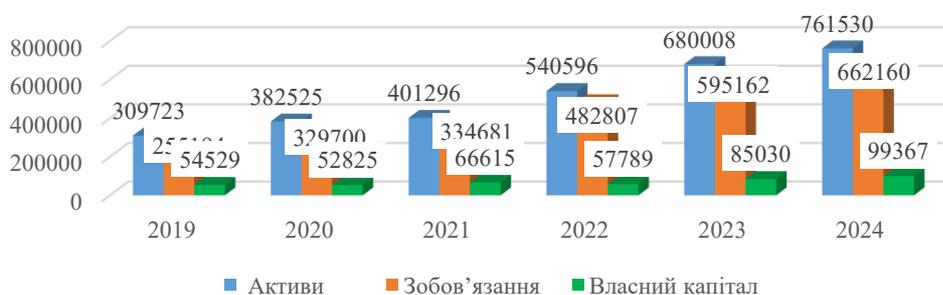


Рис. 2.7. Динаміка зобов'язань та власного капіталу АТ «ПриватБанк» за період 2019-2024 рр., млн грн

* Складено автором на основі [19]

ПриватБанк демонструє стабільне та значне зростання ключових фінансових показників протягом 2019-2024 років, що свідчить про розширення його масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій. Активи банку зросли з 309,723 млрд грн у 2019 році до 761,530 млрд грн у 2024 році, збільшившись на 451,807 млрд грн (145,87%). Зобов'язання також суттєво зросли – з 255,194 млрд грн до 662,160 млрд грн за цей же період, що становить приріст у 406,966 млрд грн (159,47%). Це вказує на активне залучення банком ресурсів, зокрема депозитів клієнтів, для підтримки та розширення операційної діяльності, а також кредитного портфеля. Власний капітал банку також збільшився з 54,529 млрд грн у 2019 році до 99,367 млрд грн у 2024 році, зростання склало 44,838 млрд грн (82,23%). Хоча темпи зростання власного капіталу є нижчими порівняно з активами та зобов'язаннями, це все ж свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку. Загалом, ПриватБанк продемонстрував здатність стабілізувати та нарощувати власний капітал навіть після певного зниження у 2022 році, що підкреслює ефективність фінансового управління.

У 2024 році ПриватБанк отримав чистий прибуток у розмірі 40,141 млрд грн, що на 6% більше, ніж у 2023 році. Прибуток до оподаткування сягнув 81,004 млрд грн, перевищивши показник попереднього року на 11,3%. Чистий процентний дохід зріс на 12% (до 66,89 млрд грн), а чистий комісійний дохід – на 14% (до 27,77 млрд грн). Операційні витрати банку зросли лише на 8% (до 21,32 млрд грн), що є нижчим за рівень річної інфляції, демонструючи високу операційну ефективність. За підсумками року ПриватБанк сплатив понад 40,9 млрд грн податку на прибуток, що значно сприяло макроекономічній стабільності України.

Аналіз складу активів АТ «ПриватБанк» за 2019-2024 роки показує значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів (на 230,69% до 151,768 млрд грн) та коштів в інших банках (на 219,3% до 86,589 млрд грн), що свідчить про високу ліквідність та активізацію міжбанківських операцій. Кредитний портфель зріс на 89,37% до 112,761 млрд грн, підтверджуючи активну роботу банку з фінансування клієнтів. Збільшення інвестиційних цінних паперів на 146,52% (до

222,937 млрд грн) вказує на диверсифікацію джерел прибутку. Станом на кінець 2024 року, ПриватБанк обслуговував 18,32 млн фізичних осіб та 910 тис. бізнес-клієнтів. Кількість користувачів мобільного застосунку «Приват24» досягла 13,76 млн осіб. Мережа відділень банку розширилася до 1163 точок, а інфраструктура включала 6,86 тис. банкоматів, 10,42 тис. терміналів самообслуговування та понад 316 тис. POS-терміналів.

Підсумовуючи, за період 2019-2024 років ПриватБанк продемонстрував впевнене зростання ключових фінансових показників, зміцнив свої позиції на ринку та покращив фінансову стійкість. Активне залучення ресурсів, нарощування кредитного портфеля та ефективне управління прибутковістю свідчать про успішну стратегію розвитку банку.

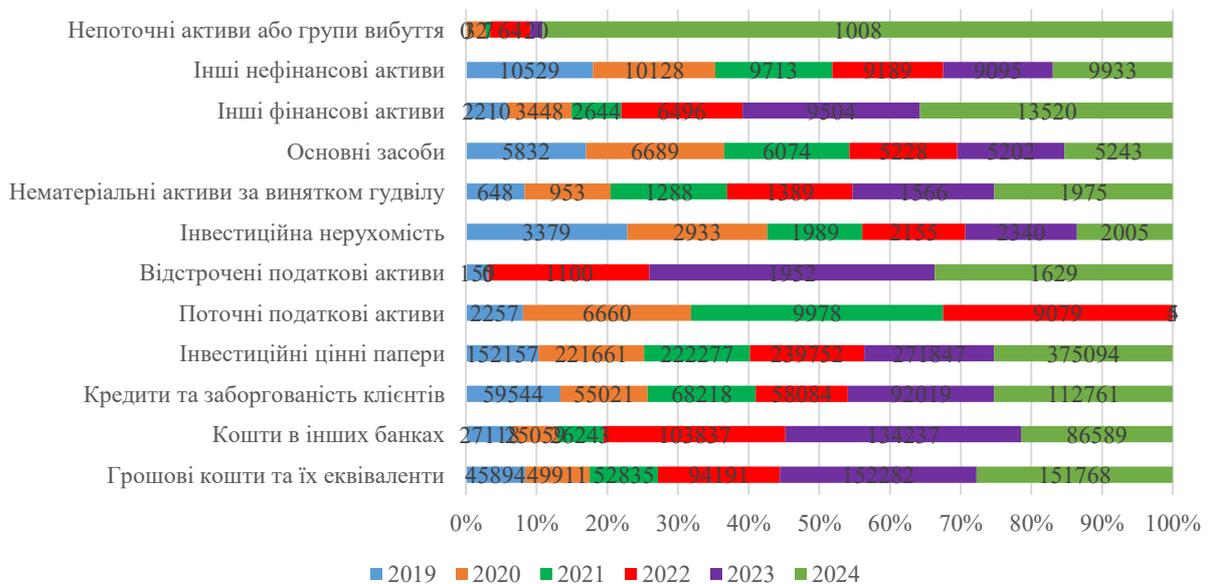


Рис. 2.8. Динаміка активів АТ «ПриватБанк» за період 2019-2024 рр., млн грн

* Складено автором на основі [19]

Щодо податкових активів, поточні податкові активи зменшилися майже до нуля, що може свідчити про оптимізацію податкової політики банку. Водночас відстрочені податкові активи зросли майже вдесятеро (на 950,97%), що може

бути наслідком змін у податковому обліку або використання податкових пільг у майбутніх періодах.

Низка статей свідчить про зміну структури матеріальних активів. Зокрема, інвестиційна нерухомість зменшилася на 40,66%, а основні засоби – на 10,1%. Це може бути пов'язано з продажем або амортизацією частини активів. Натомість спостерігається зростання нематеріальних активів (на 204,78%) та інших фінансових активів (на 511,76%), що вказує на інвестиції в цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення та інші нематеріальні ресурси.

Окремо варто відзначити появу у 2024 році непоточних активів або груп вибуття на суму 1008 млн грн, що свідчить про наміри банку щодо реалізації окремих активів або реструктуризації частини бізнесу.

Структура активів АТ «Приватбанк» у 2024 році представлена на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Структура активів АТ «Приватбанк» у 2024 році

Отже, в цілому, структура активів АТ «ПриватБанк» за аналізований період свідчить про стратегічне зростання та переорієнтацію на більш ліквідні та прибуткові інструменти, що є ознакою гнучкої та ефективної фінансової політики банку. Зокрема, значний приріст грошових коштів та їх еквівалентів, а також коштів в інших банках, демонструє підвищення ліквідності та ефективне

управління короткостроковими ресурсами. Водночас, суттєве зростання інвестиційних цінних паперів та інших фінансових активів вказує на диверсифікацію джерел прибутку та активне використання ринкових можливостей. Така переорієнтація, зокрема й у бік нематеріальних активів, відображає адаптацію банку до вимог цифрової економіки та прагнення до підвищення ефективності через технологічні інновації. Склад зобов'язань АТ «Приватбанк» показана в таблиці (Додаток В, табл. В.2).

Аналіз зобов'язань АТ «ПриватБанк» за період 2019–2024 років свідчить про суттєве зростання фінансової активності банку. Загальна сума зобов'язань зросла з 255214 млн грн у 2019 році до 662 160 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 406946 млн грн або 18053,5%. Така динаміка є показником активного залучення ресурсів для фінансування діяльності банку.

Основним джерелом зобов'язань залишаються кошти клієнтів, які за аналізований період зросли на 158,25% – з 240621 млн грн у 2019 році до 621397 млн грн у 2024 році. Це свідчить про високу довіру клієнтів до банку та зростання депозитної бази. Натомість кошти банків зменшилися до нуля, що говорить про зміну джерел фінансування – ймовірно, банк зменшив залежність від міжбанківського кредитування або зовнішнього фінансування.

Інші залучені кошти мають нестабільну динаміку: відносно високий рівень у 2019 році (7721 млн грн) з подальшим зниженням і незначним відновленням у 2024 році до 6199 млн грн. У підсумку за період спостерігається зниження на 19,71%, що може вказувати на зменшення обсягів короткострокових або альтернативних джерел фінансування.

Суттєве зростання показує стаття поточні податкові зобов'язання – з 121 млн грн у 2019 році до 21 560 млн грн у 2024 році, тобто приріст склав 21439 млн грн або 17718,18%. Така динаміка може свідчити як про зростання обсягів оподатковуваних операцій, так і про накопичення податкових зобов'язань.

Інші фінансові зобов'язання також збільшилися – з 2639 млн грн до 4104 млн грн (приріст 55,51%), що вказує на зростання розрахункових операцій та інших зобов'язань, не пов'язаних безпосередньо з депозитами.

Значне зростання демонструють забезпечення – з 2383 млн грн у 2019 році до 6013 млн грн у 2024 році (приріст 152,33%). Це може бути пов'язано з формуванням резервів під очікувані збитки, у тому числі за кредитними операціями або судовими справами.

Інші нефінансові зобов'язання збільшилися на 88,94% – з 1528 млн грн до 2887 млн грн. Це може свідчити про збільшення обсягів діяльності, пов'язаної з послугами або відкладеними витратами.

Структура зобов'язань АТ «Приватбанк» у 2024 році представлена на рисунку 2.10.

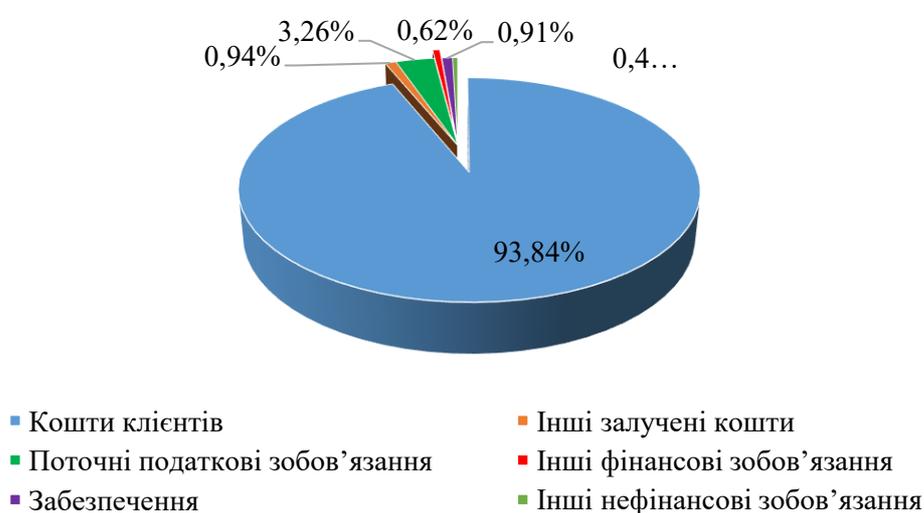


Рис. 2.10. Структура зобов'язань АТ «Приватбанк» у 2024 році

Таким чином, зобов'язання АТ «ПриватБанк» у 2019–2024 роках демонструють загальну позитивну динаміку, що відображає зростання масштабів діяльності банку. Основним джерелом фінансування залишаються кошти клієнтів, а також спостерігається зростання поточних податкових та інших фінансових зобов'язань. Це вказує на активну діяльність банку у сфері залучення ресурсів, ефективне використання зобов'язань для підтримки ліквідності та інвестиційної активності.

Проаналізуємо структуру власного капіталу представленого в таблиці (Додаток В, табл. В.3).

Проаналізовано власний капітал банку за період з 2019 по 2024 роки. Статутний капітал, емісійний дохід та результат від операцій з акціонером демонструють абсолютну стабільність, залишаючись незмінними протягом усього шестирічного періоду. Це свідчить про відсутність змін у базовій капітальній структурі банку та постійний результат від операцій з акціонерами, що може вказувати на консервативну політику або сталість у цих напрямках.

Показник «Інші резерви» виявився найбільш динамічним і нестабільним. Він демонстрував значне падіння, переходячи від -660 млн. грн у 2019 році до -15168 млн. грн у 2022 році, що є вкрай негативною тенденцією. Однак, у наступні роки спостерігається кардинальне покращення: у 2023 році значення зменшується до -1741 млн. грн, а у 2024 році резерви виходять у позитивну зону, досягаючи 2585 млн. грн. Загальне відхилення складає 3245 млн. грн, а відсоток відхилення -491,67%, що підкреслює драматичні коливання та значне покращення до кінця періоду. Така від'ємна відсоткова зміна, ймовірно, пояснюється переходом від значного негативного значення до позитивного.

Показник «Резервні та інші фонди банку» демонструють вкрай позитивну і послідовну динаміку зростання. Показник постійно збільшується з 6850 млн. грн у 2019 році до 14847 млн. грн у 2024 році. Загальне відхилення склало 7997 млн. грн, а відсоток зростання – 116,74%. Це є яскравим свідченням зміцнення фінансової стабільності та накопичення ресурсів банку, що є дуже сприятливою тенденцією.

Показник «Накопичений дефіцит» залишається негативним протягом усього аналізованого періоду. Проте, після незначного погіршення у 2020 році (-171665 проти -169918 у 2019), спостерігається стійке зменшення цього дефіциту до -136322 млн. грн у 2024 році. Це свідчить про поступове покращення фінансових результатів та ефективніше управління збитками. Відхилення у +33596 та відсоток відхилення -19,77% підтверджують позитивну динаміку зменшення дефіциту.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що АТ «Приватбанк» демонструє значну фінансову стабільність у частині статутного капіталу та

емісійного доходу. Найбільш помітними позитивними змінами є стабільне та суттєве зростання резервних та інших фондів, а також покращення ситуації з іншими резервами (вихід з глибокого мінусу) та поступове зменшення накопиченого дефіциту.

Загальна динаміка є позитивною, що свідчить про загальне покращення фінансового стану банку за період з 2019 по 2024 роки, незважаючи на окремі періоди коливань.

Інформація про прибуток АТ «ПриватБанк» 2019-2024 рр. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка прибутку АТ «Приватбанк» 2019-2024 рр., млн. грн

Показники	Рік						Відхилення +/-	%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Процентні доходи	33841	33563	35854	43685	66238	77594	43753	129,29
Процентні витрати	14174	11961	6537	3768	6617	10706	-3468	-24,47
Чистий процентний дохід	19663	19793	28461	39918	59620	66888	47225	240,17
Прибуток до оподаткування	32609	24296	35067	34672	72877	81165	48556	148,90
Прибуток за рік	32609	24302	35050	30198	37857	40274	7665	23,51

* Складено автором на основі [19]

Процентні доходи банку демонструють стабільне та значне зростання протягом усього періоду. З 33841 млн. грн у 2019 році вони зросли до вражаючих 77594 млн. грн у 2024 році. Загальне відхилення становить 43753 млн. грн, що є зростанням на 129,29%. Це свідчить про успішне нарощування кредитного портфеля, збільшення обсягів активних операцій банку або зростання середніх процентних ставок на ринку.

Процентні витрати демонструють складнішу, але загалом позитивну для банку динаміку. З 14174 млн. грн у 2019 році вони суттєво скоротилися до 3768 млн. грн у 2022 році, що вказує на ефективне управління вартістю залучених ресурсів або сприятливі ринкові умови. Однак, у 2023-2024 роках спостерігається зростання цих витрат до 6617 млн. грн та 10706 млн. грн

відповідно, що може бути пов'язано зі зростанням ставок за депозитами або збільшенням обсягів залучених коштів для підтримки активного зростання. Незважаючи на це, загальне відхилення за весь період становить -3468 млн. грн, що означає зменшення на 24,47% порівняно з 2019 роком, підкреслюючи загальну позитивну тенденцію в управлінні витратами.

Чистий процентний дохід, який є ключовим індикатором ефективності основної діяльності банку, показує вражаюче та послідовне зростання протягом усього періоду. З 19663 млн. грн у 2019 році він стрімко зріс до 66888 млн. грн. у 2024 році. Загальне відхилення становить +47225 млн. грн., що відповідає зростанню на 240,17%. Це є винятково позитивним показником, що свідчить про високу маржинальність основних банківських операцій.

Прибуток до оподаткування відображає загальну фінансову ефективність до обліку податкових зобов'язань. Після невеликого спаду у 2020 році (24296 млн. грн. проти 32609 млн. грн. у 2019), що, можливо, було наслідком економічних викликів, таких як пандемія COVID-19, показник демонструє стрімке та значне зростання. Він досяг 81165 млн. грн. у 2024 році, що є відхиленням у +48556 млн. грн. та зростанням на 148,90% порівняно з 2019 роком. Це підкреслює загальне та суттєве покращення фінансових результатів банку.

Нарешті, прибуток за рік, тобто чистий прибуток після оподаткування, відображає кінцевий фінансовий результат діяльності банку. Його динаміка відображає тенденції прибутку до оподаткування: падіння у 2020 році (24302 млн. грн.) з подальшим стабільним відновленням та зростанням до 40274 млн. грн. у 2024 році. Загальне відхилення становить 7665 млн. грн., що є зростанням на 23,51%. Хоча відсоткове зростання менше, ніж у інших прибуткових показниках, це все одно свідчить про позитивну динаміку чистого прибутку Приватбанку.

Узагальнюючи, аналіз таблиці чітко вказує на те, що АТ «Приватбанк» демонструє сильні та позитивні фінансові показники прибутковості за період 2019-2024 років. Основними рушійними силами цього зростання є значне

збільшення процентних доходів та ефективне управління процентними витратами, що дозволило досягти вражаючого зростання чистого процентного доходу. Незважаючи на деякі короточасні виклики (зокрема, у 2020 році), банк продемонстрував стійкість та здатність до швидкого відновлення та подальшого зростання прибутку, що свідчить про ефективне управління та загалом сприятливий розвиток фінансового стану Приватбанку.

Показники фінансової діяльності АТ «Приватбанк» за 2019- 2024 роки представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники фінансової діяльності АТ «Приватбанк» за 2019- 2024 рр. млн грн

Показники	Рік						Відхилення +/-	%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Розмір чистих активів	314106	386940	401385	530658	555686	761530	447424	142,44
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	206060	0	0,00
Власний капітал	54529	53825	66915	57789	85030	99367	44838	82,23
Чистий прибуток	32609	25306	2427	3745	16063	40173	7564	23,20

* Складено автором на основі [19]

Розміру чистих активів, який демонструє значне та послідовне зростання протягом усього аналізованого періоду. З 314106 млн. грн. у 2019 році цей показник стрімко зріс до 761530 млн. грн. у 2024 році. Загальне відхилення становить 447424 млн. грн., що відповідає зростанню на 142,44%. Це є вкрай позитивною тенденцією, що свідчить про розширення масштабів діяльності банку, нарощування його ресурсної бази та зростання довіри до нього з боку вкладників та інвесторів.

Статутний капітал АТ «Приватбанк» залишається абсолютно незмінним протягом усього шестирічного періоду, фіксуючись на рівні 206060 млн. грн. Ця стабільність може вказувати на відсутність додаткових емісій акцій або зворотних викупів, а також на те, що банк не потребував збільшення статутного капіталу для підтримки своєї діяльності та розвитку.

Показник «Власний капітал» банку демонструє позитивну динаміку зростання, незважаючи на деякі коливання. Після невеликого зниження у 2020

році (з 54529 млн. грн. до 53825 млн. грн. у 2019 році), власний капітал почав зростати, досягнувши 99367 млн. грн. у 2024 році. Загальне відхилення становить +44838 млн. грн., що є зростанням на 82,23%. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку, нарощування нерозподіленого прибутку та/або інших складових власного капіталу.

Чистий прибуток банку, який відображає кінцевий фінансовий результат, демонструє мінливу, але загалом позитивну динаміку. Після значного падіння у 2020 році (до 25306 млн. грн.) та особливо у 2021 році (до 2427 млн. грн.), прибуток почав стрімко відновлюватися. З 3745 млн. грн. у 2022 році він зріс до 16063 млн. грн. у 2023 році, і досяг 40173 млн. грн. у 2024 році. Загальне відхилення за весь період становить +7564 млн. грн., що є зростанням на 23,20%. Значне падіння прибутку у 2020-2021 роках може бути пов'язане з макроекономічними шоками (наприклад, пандемія COVID-19, початок повномасштабного вторгнення), які вплинули на фінансовий сектор, проте подальше стрімке відновлення та зростання свідчить про стійкість та ефективність управління банку в кризових умовах.

Узагальнюючи, АТ «Приватбанк» протягом 2019-2024 років продемонстрував значне зростання розміру чистих активів та власного капіталу, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Статутний капітал залишався незмінним, що може вказувати на стабільну політику у цій сфері. Незважаючи на тимчасові значні зниження чистого прибутку на початку періоду (особливо у 2020-2021 роках, що, ймовірно, пов'язано з макроекономічною ситуацією), банк продемонстрував високу здатність до відновлення та значне зростання прибутку в останні роки, що підтверджує його ефективність та адаптивність до мінливих економічних умов.

2.3. Оцінка впливу FinTech на конкурентоспроможність АТ «Приватбанк»

Рейтинг конкурентоспроможності банків України у сфері фінтеху складно визначити однозначно, оскільки немає єдиного загальноприйнятого рейтингу, що враховує саме цей аспект. Серед ключових моментів та факторів, які впливають на конкурентоспроможність банків у сфері фінтеху в Україні можна виокремити наступні.

1. Кількість ІТ-спеціалістів. ПриватБанк, Райффайзен Банк, ПУМБ, Ощадбанк та Sense Bank мають найбільше ІТ-спеціалістів серед українських банків, що свідчить про їхню готовність до впровадження цифрових рішень.

2. Інноваційність та впровадження нових технологій. Банки, які активно впроваджують нові технології, такі як мобільні додатки, онлайн-платежі, системи дистанційного обслуговування, мають вищі шанси на конкурентну перевагу.

3. Довіра клієнтів. Банки, які мають високий рівень довіри клієнтів, часто є більш привабливими для користувачів фінтех-послуг.

4. Регуляторна підтримка. Сприятливе регуляторне середовище може стимулювати розвиток фінтеху в банківському секторі.

5. Фінансові показники. Прибутковість, стабільність та капіталізація банку впливають на його загальну конкурентоспроможність.

На 1 квітня 2025 року в Україні працювало 60 банків, де фізичні особи зберігали загалом 1 трильйон 228 мільярдів гривень, що на 11,5 мільярда гривень більше, ніж на початок року. За даними Національного банку України, найбільші обсяги вкладів населення зосереджені у державних банках: ПриватБанк лідирує з 444,1 мільярда гривень, за ним слідує Ощадбанк із 210,2 мільярда гривень. На третій позиції знаходиться приватний Універсал Банк із 84,5 мільярда гривень. Далі за обсягом коштів населення йдуть Райффайзен Банк, що є частиною іноземної банківської групи, з 71,8 мільярда гривень, приватний ПУМБ з 56,2 мільярда гривень, та УкрСиббанк, також банк іноземної банківської групи, з 48,9 мільярда гривень [34].

Конкуренція у сфері FinTech в Україні постійно зростає, і банки змушені інвестувати у нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними. При цьому не всі банки мають однакові можливості для впровадження фінтех-рішень, тому місця в рейтингах постійно змінюються в залежності від конкретних критеріїв. Ринок постійно поповнюється новими гравцями, такими як фінтех-компанії, які пропонують інноваційні рішення і можуть скласти конкуренцію традиційним банкам.

Розглянемо FinTech рішення ПриватБанку. ПриватБанк лідирує за кількістю IT-спеціалістів та має широкий спектр цифрових послуг.

ПриватБанк відіграв ключову роль у становленні та розвитку інтернет-банкінгу в Україні, ставши піонером у впровадженні фінтех-моделей. Його запуск сервісу інтернет-банкінгу 26 березня 2001 року під назвою Приват24 став знаковою подією для української банківської системи, особливо у сферах платежів та валютних операцій, активно використовуючи платформи P2B, P2P та краудфандинг. Сьогодні інновації ПриватБанку дозволяють клієнтам навіть знімати готівку через термінали без фізичної картки, використовуючи лише мобільний додаток Приват24.

Банк постійно вдосконалюється у сфері фінансових технологій, що забезпечує його високу конкурентоспроможність на ринку. Яскравим прикладом інновацій є платіжна система LiqPay, запущена у 2008 році компанією LiqPay LLC, що входить до групи AS PrivatBank. LiqPay надає широкий спектр послуг онлайн-платежів та електронних грошей, включаючи створення електронних гаманців, онлайн-оплату товарів та послуг, інтеграцію для бізнесу, міжнародні перекази та високий рівень безпеки транзакцій.

Наразі LiqPay обслуговує понад 25 000 мерчантів у понад 120 країнах світу, займаючи лідируючі позиції в українському інтернет-еквайрингу та здобувши численні нагороди, зокрема срібну нагороду як найкращий Techfin проєкт. Ще однією значною фінтех-інновацією ПриватБанку є впровадження QR-платежів у 2019 році, які швидко здобули популярність завдяки своїй простоті та зручності.

Переваги та особливості такого методу оплати представлені на рисунку 2.11.

Спрощений процес оплати
• Клієнти ПриватБанку можуть здійснювати оплату за товари та послуги, просто сканувавши QR-код, який надається для оплати
Широкий спектр використання
• QR-платежі можуть бути використані для різних видів транзакцій, таких як покупки в магазинах, оплата рахунків тощо
Можливість використання в мобільних додатках
• ПриватБанк може надавати мобільні додатки, які дозволяють клієнтам використовувати QR-платежі зі своїх смартфонів.
Безпека
• Зазвичай, QR-платежі забезпечують високий рівень безпеки за допомогою шифрування та інших технічних засобів.

Рис. 2.11. Переваги та особливості QR-платежів АТ КБ «ПриватБанк»

* Складено автором на основі [19]

У 2019 році ПриватБанк представив мініатюрні платіжні термінали під брендом miniPOS, орієнтовані на обслуговування роздрібною торгівлі, закладів громадського харчування та інших бізнесів. Данні пристрої підтримують різні способи оплати – від платіжних карток до безконтактних і електронних платежів.

Початково miniPOS впроваджувалися в кур'єрських службах логістичної компанії «Нова пошта», а згодом їх використання поширилось на таксі, онлайн-доставку, страхові компанії та туристичних агентів. Із початком карантинних обмежень популярність безготівкових розрахунків суттєво зростає.

Так, за інформацією ПриватБанку, в період з 16 по 23 березня 2020 року обсяг оплат через miniPOS-пристрої зріс на 54% порівняно з лютим того ж року, а сума платежів — на 86%. Загалом у мережі еквайрингу банку функціонує 2 700 miniPOS-терміналів, понад половину з яких використовують кур'єри служб доставки. Ефективність фінтех-рішень ПриватБанку підтверджується й міжнародним визнанням: у 2023 році видання Euromoney назвало ПриватБанк найкращим банком цифрових технологій, відзначивши його лідерство в рейтингу Awards for Excellence 2023.

На думку експертів видання, з початку повномасштабної війни для

українських банків ключовими стали питання безпеки й управління даними. Фінансовий сектор також опинився під тиском через атаки на енергетичну інфраструктуру. У відповідь ПриватБанк зосередив зусилля на забезпеченні надійного захисту даних клієнтів, збереженні доступу до коштів, рахунків та банківських сервісів. Для цього банк перевів свої ІТ-системи з фізичних дата-центрів у хмарні середовища, що дозволило знизити залежність від локального обладнання.[35]

Одним із ключових фінтех-рішень, реалізованих ПриватБанком, стала розробка платформи цифрової автентифікації – Digital Authentication Framework (DAF). Її технологічну основу становлять стандарти EMV 3-D Secure та Visa Token Service, які забезпечують високий рівень безпеки транзакцій без фізичної присутності картки. Метою DAF є підвищення рівня підтвердження операцій, зниження ризику шахрайства та забезпечення стабільного й зручного досвіду користувача. Важливо, що саме Україна першою у світі впровадила цю інноваційну платформу, що стало значним проривом для сфери електронної комерції та ринку платежів загалом. Історичною подією стала перша пряма транзакція через DAF 3DS, що відбулася в Україні 26 травня 2023 року.

Наймасштабнішим фінтех-продуктом АТ КБ «ПриватБанк» залишається



його флагманський сервіс «Приват24» – система інтернет-банкінгу, яка дозволяє клієнтам користуватися банківськими послугами через веб-інтерфейс або мобільний застосунок. Програма охоплює широкий набір функцій, серед яких

найзатребуванішою є послуга переказу коштів (рис. 2.12).

Рис. 2.12. Структура найпопулярніших послуг інтернет-сервісу «Приват24» серед користувачів станом у 2024 р.

** Складено автором на основі [19]*

Окрім переказу коштів, серед найпопулярніших функцій у додатку є оплата комунальних і телекомунікаційних послуг, а також погашення кредитної заборгованості. Після початку повномасштабної війни в Україні у застосунку з'явилася нова опція – «Добро», яка дає змогу користувачам здійснювати благодійні внески. У цьому розділі зібрано актуальні збори, донати та соціальні ініціативи, якими щомісяця користується близько 10% усіх клієнтів Приват24.

У період з 2019 по 2024 рік кількість користувачів додатку неухильно зростала, що зробило його одним із найпопулярніших фінтех-продуктів на українському ринку. Станом на кінець 2024 року кількість активних користувачів Приват24 сягнула більше 15 мільйонів осіб (рис. 2.13).

Ця позитивна динаміка підтверджує високий рівень конкурентоспроможності фінансових технологій ПриватБанку, а також їхню зручність і адаптивність для клієнтів. Додаток постійно оновлюється, впроваджуючи нові сервіси та персоналізовані функції, що робить його ще привабливішим як для нових, так і для постійних користувачів.

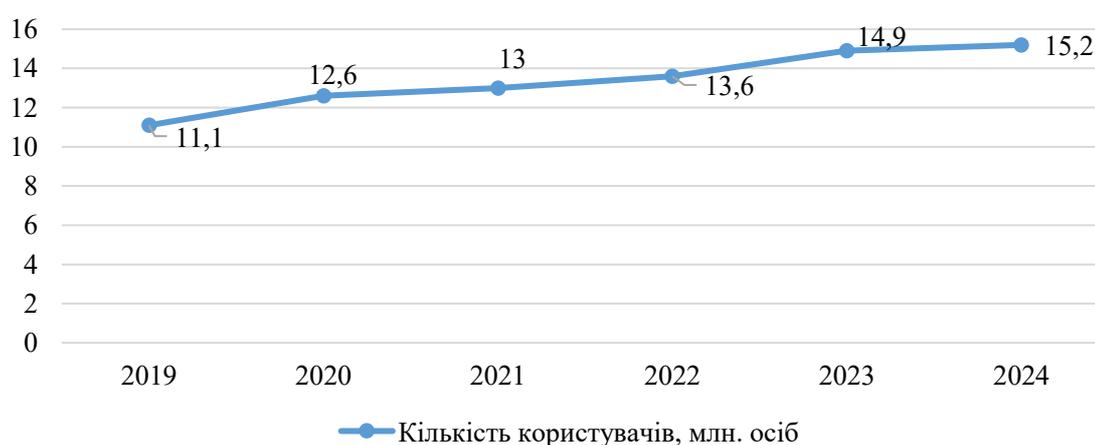


Рис. 2.13. Динаміка кількості користувачів інтернет-сервісу «Приват24», млн. осіб

** Складено автором на основі [19]*

Загальний аналіз впровадження фінансових технологій у діяльності АТ «ПриватБанк» свідчить про його провідну позицію у розвитку фінтеху в Україні. Банк активно впроваджує інноваційні рішення з метою підвищення якості послуг та забезпечення максимального комфорту для своїх клієнтів. Зокрема, інтернет-банкінг «Приват24» та мобільні додатки пропонують широкий набір функцій – від онлайн-платежів і переказів до управління особистими фінансами та виконання інших банківських операцій.

Крім цього, ПриватБанк активно розвиває безконтактні технології, розширює можливості онлайн-кредитування й акцентує увагу на цифрових інструментах для покращення клієнтського досвіду. Основні фінансові показники банку – такі як прибутковість, якість кредитного портфеля та рівень капіталізації – перебувають на належному рівні або перевищують його. Це підтверджує не лише стійкість банку, а й ефективне використання інновацій у його стратегії для задоволення потреб клієнтів і зміцнення позицій на ринку.

FinTech кардинально трансформує світовий фінансовий ринок, змушуючи банки інвестувати в цифрову трансформацію через зростаючий тиск з боку численних FinTech-компаній. Український фінтех-ринок, налічуючи 256 стійких компаній, з яких 75% беззбиткові та 79% самофінансуються, демонструє значний потенціал. Зміни в регулюванні, включаючи концепцію відкритого банкінгу та віртуальних активів, створюють нові можливості, тоді як українські фінтехи активно впроваджують ШІ, API та хмарні сервіси, незважаючи на виклики воєнного часу.

Вплив FinTech на конкурентоспроможність традиційних банків є значним, вимагаючи адаптації до зміни споживчих очікувань та нових цифрових моделей. АТ «ПриватБанк» є ключовим гравцем українського фінансового сектора та яскравим прикладом успішної інтеграції FinTech-інновацій. Завдяки запуску Приват24 у 2001 році, банк став піонером інтернет-банкінгу, пропонуючи широкий спектр послуг понад 15 мільйонам користувачів. Подальші інновації, такі як платіжна система LiqPay, QR-платежі, термінали miniPOS та платформа

цифрової автентифікації DAF, посилили його лідерські позиції та були відзначені міжнародним визнанням [36].

Фінансово-господарська діяльність ПриватБанку підтверджує ефективність його FinTech-стратегії: з 2019 по 2024 рік спостерігалось значне зростання активів (на 145,87%), зобов'язань (на 159,47%) та власного капіталу (на 82,23%). Прибутковість банку також суттєво зросла, демонструючи високу маржинальність основних операцій та здатність до відновлення навіть після економічних шоків. Це свідчить, що ПриватБанк не лише витримує конкуренцію з боку фінтех-компаній, але й активно використовує інновації для зміцнення своїх позицій на ринку, перетворюючи цифрові виклики на нові можливості для сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ
В УМОВАХ FINTECH-ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Виклики та загрози FinTech для банків України

Незважаючи на три роки повномасштабної війни, українська банківська система успішно адаптувалася до викликів. Проте сьогодні, невизначеність, спричинена бойовими діями, залишається головною проблемою. Для стабільної роботи в умовах війни банки вдосконалюють політики безперервної діяльності, посилюють фізичну безпеку, розвивають мережу відділень, що можуть працювати під час блекаутів, та зміцнюють захист від кіберзагроз. В цих непростих умовах FinTech технології приносять як можливості, так і значні виклики та загрози для традиційних банків в Україні. Серед викликів, що вимагають адаптації та розвитку можна виділити наступні (рис. 3.1).

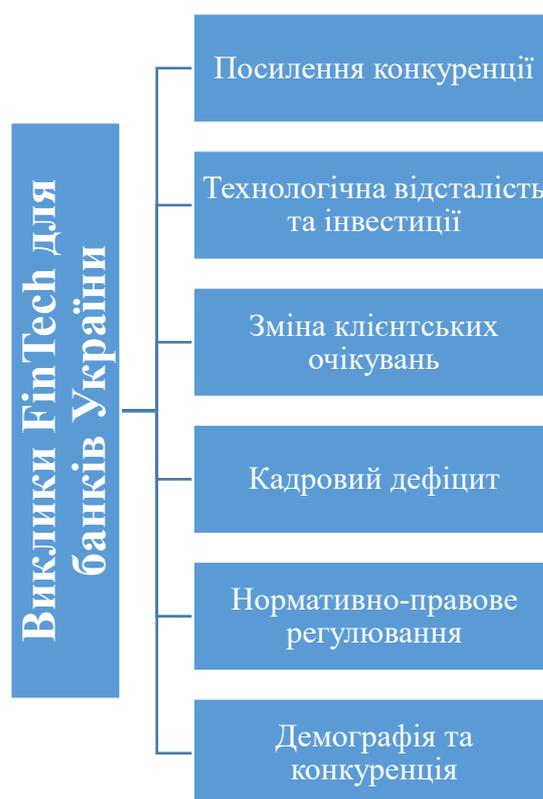


Рис. 3.1. Виклики FinTech для банків України

1. Посилення конкуренції. Небанківські гравці – FinTech-компанії, такі як необанки, мобільні та поштові оператори, платіжні системи активно виходять на ринок фінансових послуг, пропонуючи швидші, зручніші та часто дешевші послуги. Це призводить до потенційної втрати банками клієнтської бази та доходів від традиційних операцій. FinTech-стартапи зазвичай більш гнучкі та швидкі у впровадженні нових технологій та продуктів, ніж великі, традиційні банки, обтяжені застарілою інфраструктурою та бюрократією.

2. Технологічна відсталість та інвестиції. Багато українських банків мають застарілі IT-системи, що ускладнює інтеграцію нових технологій та вимагає значних інвестицій у модернізацію. Крім того, перехід до цифрових рішень та впровадження інновацій – це дорогий процес, який вимагає суттєвих капіталовкладень. Але через зростання конкуренції на фінансовому ринку, українські банки активно впроваджують технології та інновації для покращення клієнтського досвіду. Швидкий розвиток технологій, особливо штучного інтелекту, висуває на перший план питання кібербезпеки та ідентифікації, а також управління згодою користувача на передачу даних. Українські банки активно впроваджують миттєві платежі та Open Banking – систему, яка покращить платіжні сервіси для клієнтів, але потребує значних змін в інфраструктурі. Банки активно діджиталізують свої послуги, наприклад, Ощадбанк вже пропонує дистанційний онбординг для фізичних осіб та ФОПів. Інтеграція нових технологій, таких як роботизація та штучний інтелект, стане необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності. Банківським установам також потрібно оптимізувати операційні процеси через повну діджиталізацію для підвищення ефективності та зниження витрат. Штучний інтелект вже активно використовується у фінансовій сфері, від оцінки кредитного ризику до боротьби з шахрайством та фінмоніторингу, і стане важливим трендом у найближчі роки. Також, з огляду на зростаючу увагу до криптовалют (зокрема, після виборів Трампа), банкам доведеться активно включитися у розробку нових продуктів та механізмів у цій сфері.

3. Зміна клієнтських очікувань. Клієнти очікують зручних, швидких та персоналізованих цифрових послуг (мобільні додатки, онлайн-банкінг, чат-боти). Банкам необхідно активно розвивати ці напрямки, щоб не втрачати клієнтів. «Seamless» досвід – споживачі прагнуть безшовного та інтуїтивно зрозумілого досвіду взаємодії з фінансовими послугами.

4. Кадровий дефіцит. Зростає потреба у висококваліфікованих ІТ-фахівцях, спеціалістах з кібербезпеки, аналітиках даних та розробниках штучного інтелекту, яких бракує на ринку. Необхідність перекваліфікації існуючого персоналу для роботи з новими технологіями та бізнес-моделями.

5. Нормативно-правове регулювання. Швидкий розвиток FinTech часто випереджає розробку відповідних регуляторних норм, що створює невизначеність та потенційні «сірі зони» для діяльності. Впровадження обов'язкового Open Banking (відкритого банкінгу) та миттєвих платежів вимагає від банків значних змін в інфраструктурі та бізнес-моделях.

6. Демографія та конкуренція. Негативні демографічні показники є серйозним викликом, що може призвести до зменшення клієнтської бази та складнощів з пошуком персоналу. Конкуренція за клієнтів посилюється також через активний вихід на ринок небанківських гравців (поштові та мобільні оператори, необанки). Щоб утримати та залучити нових клієнтів, банки приділяють особливу увагу діджиталізації послуг. Для спрощення рекрутингу вони також покращують бренд роботодавця та співпрацюють з ветеранськими організаціями та вишами.

Серед загроз та ризиків, які можуть негативно вплинути, можна виокремити наступні (рис. 3.2).

1. Кібербезпека та шахрайство. З розширенням цифрових послуг зростає кількість та складність кібератак (фішинг, шкідливе ПЗ, програми-вимагачі). Захист даних клієнтів стає критично важливим. Цифрова трансформація збільшує ризики випадкової втрати даних або їх витоку. Впровадження миттєвих платежів посилює потребу в механізмах моніторингу та запобігання шахрайству в режимі реального часу. Безпека даних набуває нового рівня. В умовах

глобалізації кіберзагрози постійно еволюціонують, тому банкам необхідно інвестувати у посилення ІТ-систем для захисту клієнтської інформації та забезпечення стабільності операцій. Інтеграція систем та безпека в мультиканальній екосистемі (мобільні додатки, онлайн-сервіси) буде ключовим завданням. У 2025 році відкритий банкінг є обов'язковим для впровадження і для його ефективного реалізації потрібна бізнес-модель, що буде вигідна як споживачам, так і учасникам ринку. Банки також продовжують впроваджувати інклюзивні стандарти для забезпечення доступності фінансових послуг для всіх клієнтів, наприклад, Sense Bank адаптує свій сайт та мобільний додаток для диджитал-інклюзії.

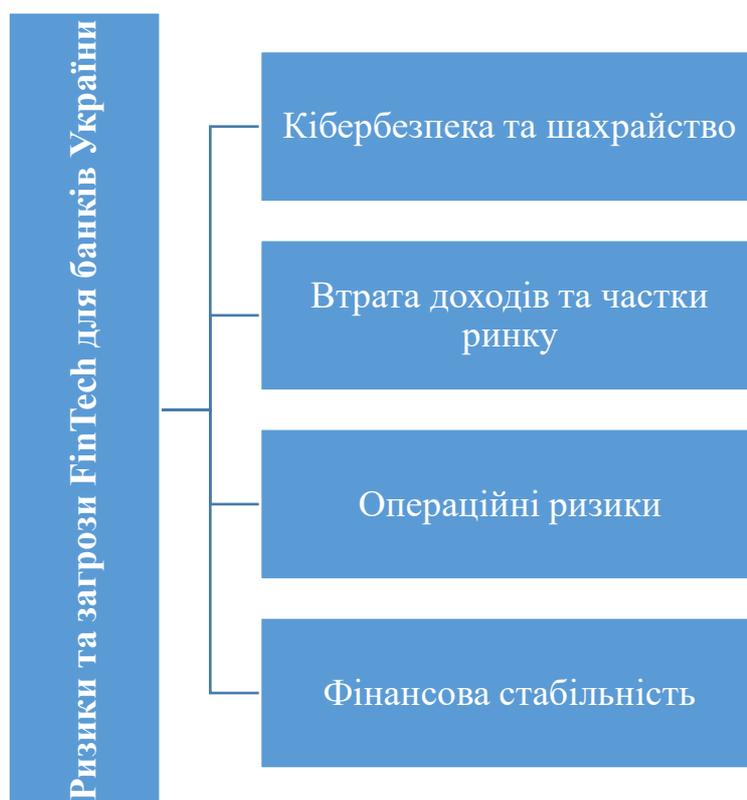


Рис. 3.2 Ризики та загрози FinTech для банків України

2. Втрата доходів та частки ринку. FinTech-компанії можуть «відбирати» у банків найбільш прибуткові сегменти ринку (наприклад, платежі, кредитування). Також перехід клієнтів до FinTech-сервісів може призвести до значного зменшення клієнтської бази традиційних банків.

3. Операційні ризики. Зростаюча залежність від ІТ-систем та зовнішніх постачальників послуг створює нові операційні ризики (збої в системах, порушення роботи сервісів). Недотримання правил конфіденційності даних клієнтів може призвести до репутаційних та фінансових втрат.

4. Фінансова стабільність. Діяльність FinTech-компаній може ускладнити всю фінансову систему та ввести нових гравців з обмеженим досвідом управління ризиками, що потенційно може вплинути на фінансову стабільність. Зростаючий доступ до цифрових кредитів може призвести до надмірної закредитованості населення.

Нейтралізацією даного ризику може стати інтеграція банків і фінтех-компаній. Конкурентні переваги фінтех-компаній переважно зумовлені їхньою гнучкою організаційною структурою, орієнтацією на потреби клієнтів та менш суворим регуляторним контролем. Водночас такі компанії стикаються з низкою обмежень, що ускладнюють масштабування їхньої діяльності: це зокрема нестача довіри з боку споживачів, обмежена клієнтська база, слабка впізнаваність бренду та недостатній рівень фінансування. На відміну від них, банки мають значний досвід і розвинені професійні компетенції, що забезпечує їм більш стійкі позиції на ринку.

Проведемо аналіз переваг і недоліків інтеграції банків і фінтех-компаній. Ефективним засобом проведення такого аналізу є SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей і загроз із подальшим встановленням взаємозв'язків між ними. Результати SWOT-аналізу з метою інтеграції банків і фінтех-компаній представлені на рис. 3.3.

SWOT-аналіз демонструє, що інтеграція банків і фінтех-компаній має потужні передумови для динамічного розвитку фінтех-екосистеми. Сильними сторонами є значне поповнення клієнтської бази за короткий час, активне впровадження фінтех-рішень, розвиток функціоналу на власній платформі, подолання технологічного відставання та ефективна співпраця з фінтех-компаніями. Це дозволяє забезпечити цілісний клієнтський досвід і підвищити рівень управління споживанням продуктів і послуг.

Сильні сторони (Strengths)

- ☛ Суттєве поповнення спільної клієнтської бази за короткий проміжок часу
- ☛ Активний розвиток фінтех-рішень і розвиток функціоналу банку на власній платформі
- ☛ Подолання технологічного відставання від передових трендів фінтех-індустрії за рахунок тісної інтеграції з фінтех-компаніями
- ☛ Ефективне управління споживанням продуктів і послуг
- ☛ Комунікація з єдиним брендом, цілісний клієнтський досвід

Слабкі сторони (Weaknesses)

- ☛ Висока вартість створення екосистеми
- ☛ Відсутність достатньої кількості спеціалістів з необхідним досвідом створення і підтримки функціонування екосистеми
- ☛ Потреба у предикативних технологіях обробки та аналізу даних
- ☛ Різні корпоративні культури можуть створити труднощі в процесі спільної роботи та прийняття рішень

Можливості (Opportunities)

- ☛ Взаємопідсилюючий, симбіотичний розвиток банку і компаній екосистеми, підвищення конкурентоздатності
- ☛ Швидка адаптація до зміни запитів ринку та активний розвиток стратегічних напрямів відповідно до змін і інновацій на ринку
- ☛ Швидке створення більш дешевих, технологічних і якісних продуктів
- ☛ Ефективне масштабування фінтех-рішень на клієнтській базі банку
- ☛ Отримання розлогіх і якісніших даних про клієнтів для аналізу ризиків, вдосконалення продуктів і розуміння клієнтських потреб, прогнозування трендів і розробки персоналізованих пропозицій для клієнтів
- ☛ Залучення молодого покоління
- ☛ Використання інтегрованого підходу управління ризиками
- ☛ Скорочення трансакційних витрат /
- ☛ Розширення географічного охоплення через мобільні технології

Загрози (Threats)

- ☛ Регуляторні обмеження та недосконале законодавство можуть ускладнити впровадження нових продуктів та послуг
- ☛ Кіберризика. Потенційні проблеми з конфіденційністю та захистом даних
- ☛ Технологічні ризики (несправності в системі, перебої або відсутність доступу до системи)

Рис. 3.3. SWOT-аналіз інтеграції банків і фінтех-компаній

У той же час існують певні внутрішні обмеження. Зокрема, створення та підтримка екосистеми вимагає значних фінансових ресурсів, бракує фахівців із відповідними компетенціями, а також спостерігаються труднощі через різні корпоративні культури, що може ускладнювати спільне прийняття рішень.

Попри це, відкриваються численні можливості. Інтеграція банків і фінтех-компаній може швидко адаптуватися до змін ринку, розвивати стратегічні напрями, масштабувати фінтех-рішення на клієнтську базу, створювати дешевші й якісніші продукти, глибше аналізувати потреби клієнтів, а також залучати молоде покоління. Використання мобільних технологій, аналітики та інтегрованого підходу до управління ризиками дозволяє зменшити витрати й розширити географічне охоплення.

Разом з тим існують зовнішні загрози, серед яких ключовими є регуляторні обмеження, недосконале законодавство, кіберризиками, а також технологічні збої. Ці чинники можуть перешкоджати впровадженню інноваційних продуктів і послуг, створюючи ризики для стабільності функціонування систем.

Отже, інтеграція банків і фінтех-компаній має значний потенціал для лідерства у сфері фінансових технологій, проте для забезпечення сталого розвитку необхідне проактивне управління ризиками, кадрова підтримка, а також адаптація до нормативно-технологічного середовища. Загалом, для українських банків FinTech – це не лише загроза, а й стимул до трансформації та вдосконалення. Банки, які зможуть ефективно адаптуватися, інвестувати в технології, розвивати співпрацю з FinTech-компаніями та ставити клієнта в центр своєї стратегії, зможуть зберегти та навіть посилити свої позиції на ринку.

3.2. Заходи для підвищення конкурентноспроможності банківських установ в умовах FinTech трансформацій

Розвиток фінансових технологій в Україні активно підтримується Національним банком України. Зокрема, спочатку було розроблено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, а в

грудні 2019 року затверджено Стратегію розвитку FinTech в Україні до 2025 року (Додаток Г). Цей документ передбачає покрокове формування повноцінної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими послугами та доступними цифровими сервісами. У стратегії чітко структуровано основні тенденції й напрями розвитку фінансових інновацій, а серед ключових елементів реалізації виокремлено впровадження регуляторної «пісочниці» для швидкого тестування нових проєктів, підвищення фінансової грамотності населення, а також формування академічної бази з акцентом на розвиток відкритого банкінгу.

У серпні 2023 року НБУ ухвалив оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України. З огляду на невизначеність та підвищені ризики, нова стратегія не передбачає жорстких довгострокових індикаторів, проте визначає перелік пріоритетних завдань. Для FinTech-сфери особливе значення мають: створення дорожньої карти з відновлення фінансових послуг на звільнених територіях, правове врегулювання ринку віртуальних активів, розвиток інструментів інвестиційних рахунків та діяльності кредитно-рейтингових агентств згідно з європейськими вимогами.

Серед основних стратегічних цілей у контексті фінансових технологій варто виділити автоматизацію процесів та впровадження безпаперових технологій у сфері фінансових послуг, розвиток безготівкової економіки та відкритої архітектури фінансового ринку, активне впровадження мобільних додатків для здійснення фінансових операцій, електронізацію управлінських процесів у підприємствах, а також зміцнення цифрової безпеки через організацію інтегрованої системи кіберзахисту. Окрему увагу приділено вдосконаленню регуляторного поля для віртуальних активів і підвищенню надійності фінансових послуг загалом.

Одним із ключових напрямів активізації FinTech в Україні є розширення доступу населення до фінансових послуг. Завдяки високому рівню інтернет-проникнення та стрімкому зростанню кількості користувачів смартфонів, Україна має значний потенціал для розвитку цифрових фінансів. Станом на початок 2025 року в Україні налічувалося 137,5 мільйона платіжних карток. Це

на 4% більше, ніж на початку року. За даними НБУ, близько 59,5 мільйонів карток використовувалися для видаткових операцій щомісяця. Зростає частка безготівкових розрахунків, і в першому кварталі 2025 року було здійснено 2,2 мільярда операцій з картками на суму 1,6 трильйона гривень. Водночас, за даними Світового банку, 37% літніх українців залишаються поза сферою банківських послуг. Майже половина представників малого та середнього бізнесу користуються безготівковими платежами, що значно менше, ніж у Європі, де цей показник перевищує 60%. Це свідчить про суттєві можливості для FinTech технологій, які можуть запропонувати прості та зручні рішення для розширення фінансової інклюзії.

У контексті формування безготівкової економіки важливо створювати сучасні додатки та платформи мобільного банкінгу, автоматизованого страхування та інших фінансових сервісів. При цьому ключовим завданням є зниження ризиків на рівні держави, бізнесу та громадян, що сприятиме зростанню довіри до новітніх фінансових технологій. Подальший розвиток цифрового банкінгу залежатиме від трьох основних чинників: вдосконалення IT-рішень, що зменшують витрати на трансформацію банків, пошуку нових засобів кіберзахисту, а також подолання цифрового розриву між містом і селом. Важливою умовою ефективного впровадження інновацій є наявність кваліфікованих кадрів у сфері FinTech, адже реалізація таких проєктів потребує залучення фахівців із правової, фінансової, IT- та логістичної сфер. Це, у свою чергу, вимагає модернізації освітньої системи та стимулювання імміграційної політики для залучення спеціалістів.

АТ КБ «ПриватБанк» утверджується як лідер у впровадженні фінансових технологій в Україні, що дозволяє банку зберігати високу конкурентоспроможність на тлі стрімких змін у фінансовій сфері. Такий прогрес у сфері фінтех зумовлений сукупністю чинників: зростаючою недовірою населення до традиційних фінансових інституцій, наявністю суттєвих недоліків у класичних банківських послугах, а також активною комерціалізацією цифрових технологій і розвитком мобільних та онлайн-сервісів. Це стимулює

впровадження інновацій, таких як мобільний банкінг та інтернет-платформи, що дає змогу банкам ефективно реагувати на потреби клієнтів і адаптуватися до нових ринкових умов.

Цифрова трансформація створює сприятливе середовище для розвитку фінансових установ, зокрема завдяки активності фінтех-компаній, які переосмислюють традиційний підхід до банківських послуг. Завдяки таким тенденціям ПриватБанк зберігає провідні позиції на ринку, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності та стабільності своєї діяльності навіть в умовах постійних викликів. У цьому контексті можна виділити ключові напрями цифрової трансформації банківських послуг, що визначають подальший розвиток фінансового сектору (табл. 3.1).

ПриватБанк планує ефективно впровадити відкритий банкінг за кількома ключовими напрямками, щоб розширити можливості для своїх клієнтів і зміцнити позиції на ринку.

Насамперед, необхідно розробити комплексну бізнес-стратегію, яка включатиме реєстрацію банку як постачальника послуг третьої сторони (TPP) та отримання всіх необхідних ліцензій. Важливою умовою є відповідність стандартам Strong Customer Authentication (SCA) для забезпечення надійної та безпечної аутентифікації всіх онлайн-платежів і транзакцій. Крім того, ПриватБанк прагне поліпшити свою операційну та технічну базу, що охоплює впровадження сучасних аналітичних інструментів, посилення кібербезпеки та вдосконалення API-інтерфейсів.

Для успішного переходу на відкритий банкінг ключовим є навчання клієнтів. Це дозволить їм краще зрозуміти всі переваги та ефективно користуватися новими сервісами. Банк також активно співпрацюватиме з партнерами для створення інноваційних продуктів і послуг, які максимально відповідатимуть потребам клієнтів. API-платформи відкритого банкінгу спростять щоденні фінансові операції, такі як бронювання готелів, купівля авіаквитків, онлайн-покупки та замовлення послуг.

Сучасні FinTech банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк»

Тренд	Характеристика	Результат впровадження
Open Banking: - розпочати відкритий банкінг	ПриватБанк кардинально оновлює свої послуги з переказу коштів, відкриваючи клієнтам більше можливостей. Замість єдиної функції банк пропонує вісім нових сервісів, що значно покращують досвід взаємодії. Сюди входять шість фінансових послуг, таких як: грошові перекази, поповнення, зняття коштів та інші операції з вашими фінансами. Окрім цього, додано дві нефінансові послуги: оперативна інформація про рахунки та розширена підтримка клієнтів, включаючи інтерактивні сервіси.	Оновлення та вдосконалення законодавства, що регулює фінансовий ринок країни, особливо у сфері платежів та грошових переказів, має на меті зростання конкуренції та впровадження інновацій на ринку.
- впровадити низку інноваційних фінансових та нефінансових платіжних рішень	Клієнти можуть бути впевнені у безпеці та надійності доступу до їхніх фінансових ресурсів та даних про рахунки. Такий доступ надається визначеним онлайн-постачальникам, які відповідають нашим стандартам безпеки.	
Запровадження IBAN та ISO 20022	Забезпечується проста та швидка ідентифікація всіх учасників фінансових операцій – платників, отримувачів коштів та банків. Такий підхід прискорює обробку платежів і знижує ймовірність помилок через зменшення необхідних реквізитів у документах	Завдяки зменшенню реквізитів та спрощенню оформлення розрахункових документів, підвищується якість обслуговування клієнтів і зростають функціональні можливості платіжних інструментів.
Штучний інтелект	Штучний інтелект у банкінгу сприяє зростанню ефективності, зниженню ризиків, підвищенню точності рішень, посиленню безпеки та створенню інноваційних послуг. При цьому, ключовим є дотримання етичних норм та забезпечення конфіденційності даних	Автоматизація дозволяє значно підвищити ефективність у таких сферах, як перевірка транзакцій, боротьба з шахрайством, обробка документів, управління операціями та формування фінансових прогнозів. Також впроваджуються віртуальні асистенти

Додатки, розроблені для відкритого банкінгу, будуть орієнтовані на максимальне спрощення фінансових послуг для клієнтів. Це відкриє нові джерела доходів для ПриватБанку, сприятиме формуванню нових бізнес-моделей та збільшить його загальну вартість. Ключовими факторами успіху будуть доходи, витрати та загальна вартість банку.

Для ефективної реалізації відкритого банкінгу, ПриватБанку необхідно зосередитися на розвитку комплексної стратегії, вдосконаленні механізмів управління даними та розширенні своєї екосистеми. Важливим аспектом є відкритість бізнес-моделі для співпраці із зацікавленими організаціями та забезпечення клієнтів винятковим користувацьким досвідом. Залучення фінтех-компаній, страхових компаній та інших постачальників фінансових послуг значно підвищить цінність екосистеми банку. Європейський досвід підтверджує ефективність технології відкритого банкінгу завдяки її тривалому використанню API у банківському секторі.

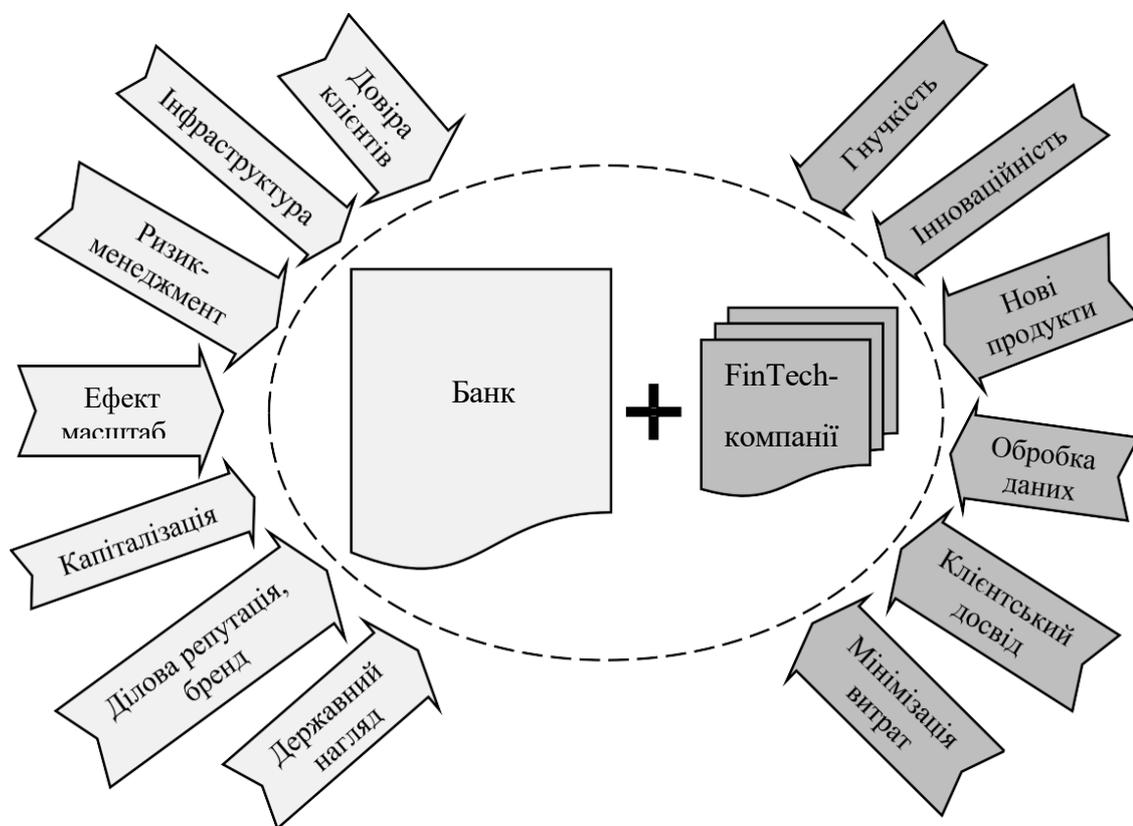


Рис. 3.4 Переваги партнерства банків і фінтех-компаній для економічної інтеграції

Фінтех-сектор в Україні активно розвивається, що підтверджується співпрацею низки провідних банків із FinTech-компаніями. Ощадбанк, Укргазбанк, Райффайзен банк, Sense банк, Укрсиббанк, ПУМБ, OTP Bank, Мегабанк уже мають спільні проєкти з фінтехами, до співпраці також готуються

Credit Agricole і Таскомбанк. За даними Української асоціації FinTech та інноваційних компаній, банки все частіше обирають партнерство із FinTech як більш економічно вигідну альтернативу утриманню власних команд розробників (рис.3.4). Крім того, деякі банки створюють власні інкубатори та акселератори, щоб інтегрувати інновації у свою діяльність. Такий досвід інтеграції з FinTech-компаніями варто започаткувати і Приватбанку.



Рис. 3.5 Розподіл FinTech-послуг за можливістю надання АТ «Приватбанк» в інтеграції з фінтех-компаніями

Для побудови ефективної FinTech-системи в Україні необхідно впроваджувати узгоджену державну політику. Це включає збалансоване

регулювання, яке підтримує інновації, але водночас знижує ризики; впровадження відкритого банкінгу відповідно до європейської директиви PSD2, яка поступово реалізується в Україні – зокрема, розділ про відкритий банкінг закладено в Законі «Про платіжні послуги». Також важливими є залучення FinTech-компаній до аутсорсингу, що дає змогу банкам швидко реалізовувати інноваційні проекти, стимулює інвестування в стартапи, а також підвищення фінансової грамотності громадян за допомогою простих, доступних рішень з використанням штучного інтелекту та автоматизованих консультантів.

Визначимо можливі напрями надання фінтех-послуг АТ «Приватбанк» самостійно та в інтеграції з фінтех-компаніями (рис. 3.5).

Впровадження сучасних технологій, таких як блокчейн, мікросервіси та відкритий банкінг, підвищує захищеність операцій, сприяє надійному збереженню даних, зміцненню економічної безпеки та підвищенню конкурентоспроможності АТ «Приватбанк». Формування професійного кадрового резерву для FinTech є стратегічним завданням: майбутні фахівці мають володіти сучасними навичками і знаннями для підтримки інноваційного розвитку сектору.

Отже, FinTech в Україні – це сучасна, молода, але динамічно зростаюча галузь, яка охоплює платіжні сервіси, кредитування, інвестування та інші послуги. Її розвиток здатен трансформувати фінансовий сектор, зробивши послуги більш зручними, швидкими та безпечними. Попри воєнний стан, український FinTech-сектор залишається інвестиційно привабливим, про що свідчить поява нових стартапів та активність на ринку. Успішний розвиток цієї галузі потребує підтримки з боку держави, зокрема в частині регуляторної бази, освітніх програм і стимулювання банківсько-фінтехової співпраці. Така взаємодія дозволить банкам удосконалювати свої сервіси, знижувати витрати, підвищувати кіберзахист, а також забезпечить загальне зміцнення фінансової системи країни, сприяючи економічному зростанню навіть в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

У сучасному глобалізованому світі, де технологічний прогрес не знає меж, фінансовий сектор переживає докорінну трансформацію, ключовим рушієм якої є феномен фінансових технологій, або FinTech. Дана кваліфікаційна робота мала на меті системний аналіз багатогранного впливу FinTech-інновацій на конкурентоспроможність банківських установ, з особливим зануренням у контекст українського ринку та детальним вивченням діяльності АТ «ПриватБанк» як провідного гравця у цій цифровій еволюції. Дослідження послідовно розкривало теоретичні основи конкурентоспроможності, простежувало еволюцію фінансових технологій через три визначальні ери, оцінювало їхнє використання в банківській практиці, аналізувало фінансово-господарську діяльність ПриватБанку та окреслювало стратегічні напрями підвищення його конкурентоспроможності в умовах безперервної цифрової трансформації.

Було встановлено, що конкурентоспроможність банку є інтегральною здатністю ефективно функціонувати в умовах інтенсивного ринкового суперництва, задовольняючи потреби клієнтів якісними, надійними, зручними та інноваційними продуктами й послугами, одночасно забезпечуючи стабільну прибутковість та довгострокову фінансову стійкість. Еволюція FinTech, від зародження базової інфраструктури (телеграф, транспорт) у FinTech 1.0, через епоху комп'ютеризації, появи банківських карток та банкоматів у FinTech 2.0, і до сучасної ери FinTech 3.0, позначеної масовим поширенням мобільних технологій, штучного інтелекту, блокчейну та цифрових екосистем, постійно посилювала тиск на традиційні банки, змушуючи їх до безперервних інновацій та пошуку нових стратегій співпраці.

Глобальний ринок FinTech демонструє безпрецедентний масштаб та динаміку. На сьогодні понад 10 тисяч компаній домінують у сфері онлайн-платежів, приваблюючи клієнтів швидкістю, зручністю та часто більш вигідними умовами. Це призвело до стрімкого зростання проникнення FinTech-сервісів, яке з 16% у 2015 році сягнуло 64% у 2019 році, і прогнозується

подальше збільшення. Споживачі активно використовують ці послуги, обираючи FinTech-компанії для платежів та надаючи перевагу нефінансовим компаніям. Світовий ринок FinTech-сервісів розширився майже в 7 разів за останні вісім років, досягнувши обсягу у \$347 млрд у 2025 році, причому цифрові платежі та необанкінг є основними рушіями цього зростання. Виникнення та бурхливий розвиток "супердодатків" (SuperApps) також є ключовою тенденцією, що втілює інтегровану доставку послуг та змінює споживчі очікування щодо зручності та функціональності.

Національний контекст також підтверджує ці тенденції. Український фінтех-ринок, налічуючи 256 компаній, демонструє вражаючу життєстійкість навіть в умовах повномасштабної війни: 75% компаній є безбитковими, а 79% фінансуються власними коштами, що свідчить про високу самодостатність сектора. Більшість українських фінтех-компаній (54%) перебувають на стадії масштабування бізнесу, а значна їхня частка (47%) вже працює на міжнародних ринках, демонструючи глобальні амбіції. Прогресивні зміни в регулюванні, такі як затвердження Концепції відкритого банкінгу та розробка законопроекту щодо віртуальних активів, створюють нове правове поле для інновацій. Українські фінтех-компанії активно впроваджують передові технології, зокрема штучний інтелект, API (71%) та хмарні сервіси (44%), що підкреслює орієнтацію на автоматизацію, інтеграцію та ефективність. На цьому динамічному тлі АТ «ПриватБанк» виступає одним із лідерів у впровадженні FinTech-інновацій в Україні, що суттєво впливає на його конкурентоспроможність. Банк є піонером інтернет-банкінгу, запустивши «Приват24» у 2001 році. Цей сервіс, з понад 15 мільйонами активних користувачів на кінець 2024 року, став флагманським продуктом, пропонуючи широкий спектр послуг – від онлайн-платежів та переказів до управління особистими фінансами та благодійних внесків. ПриватБанк постійно впроваджує такі інноваційні рішення, як платіжна система LiqPay (лідер українського інтернет-еквайрингу), QR-платежі, термінали miniPOS, а також унікальна платформа цифрової автентифікації Digital Authentication Framework (DAF), яку Україна першою у світі впровадила для

підвищення безпеки онлайн-транзакцій. Ефективність фінтех-рішень ПриватБанку підтверджена міжнародним визнанням від Euromoney у 2023 році, яке назвало його найкращим банком цифрових технологій. Фінансово-господарська діяльність банку за 2019-2024 роки демонструє стійке зростання: активи, зобов'язання та власний капітал суттєво збільшилися. Прибутковість банку також значно зросла, що свідчить про високу маржинальність та здатність до відновлення після економічних шоків, підкреслюючи, що цифрова трансформація та активне використання FinTech є ключовими для фінансової стійкості та ринкового лідерства ПриватБанку. Проте, незважаючи на успішні приклади, українські банки стикаються зі значними викликами та загрозами FinTech-трансформації. До них відносяться посилення конкуренції з боку гнучких небанківських FinTech-компаній, тягар технологічної відсталості успадкованих ІТ-систем, що вимагає колосальних інвестицій у модернізацію, а також постійно зростаючі та мінливі очікування клієнтів щодо безшовного та персоналізованого цифрового досвіду. Гострий дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців, спеціалістів з кібербезпеки та ШІ залишається суттєвою проблемою. Загрози посилюються ризиками кібербезпеки, потенційною втратою доходів та частки ринку, а також операційними та фінансовими ризиками, що виникають внаслідок зростаючої залежності від ІТ-систем та появи нових гравців. В умовах воєнного стану ці виклики набувають особливої гостроти, вимагаючи від банків постійного зміцнення захисту та адаптації інфраструктури, зокрема для роботи під час блекаутів. Аналіз SWOT-інтеграції банків та FinTech-компаній показав значний потенціал для динамічного розвитку фінтех-екосистеми через взаємне посилення клієнтських баз, впровадження інновацій та подолання технологічного відставання, попри такі обмеження як значні фінансові ресурси та відмінності корпоративних культур.

Для підвищення конкурентоспроможності українським банкам необхідний комплексний підхід, що охоплює глибоку цифрову трансформацію, автоматизацію процесів, впровадження безпаперових технологій та постійне вдосконалення ІТ-інфраструктури. Ключовими напрямками є активне

використання штучного інтелекту, хмарних сервісів, API та чат-ботів для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення клієнтського досвіду. Реалізація відкритого банкінгу та системи миттєвих платежів, хоч і вимагає значних змін, є стратегічно важливою. Також необхідний розвиток людського капіталу через залучення та перекваліфікацію фахівців. Найбільш ефективною стратегією є активна співпраця традиційних банків із FinTech-компаніями. Це партнерство, яке часто є економічно вигіднішою альтернативою власним розробкам, дозволяє банкам зменшувати інвестиційні витрати, мінімізувати ризики та швидко інтегрувати інноваційні рішення. Український FinTech-сектор демонструє значну стійкість та інвестиційну привабливість навіть під час війни, що створює сприятливі умови для такої співпраці. Державна підтримка, збалансоване регулювання та стимулювання банківсько-фінтехової взаємодії є критично важливими для подальшого розвитку та зміцнення цієї екосистеми. Таким чином, FinTech є невід'ємною частиною сучасної фінансової архітектури, і його вплив на конкурентоспроможність банків є визначальним. Банківські установи, які ефективно інтегрують FinTech-інновації у свою діяльність, активно співпрацюють з технологічними компаніями та постійно адаптуються до мінливих потреб ринку, не лише зможуть витримати конкуренцію, але й посилити свої позиції, забезпечуючи сталий розвиток у цифрову епоху та сприяючи загальному зміцненню фінансової системи країни навіть в умовах нестабільності. епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилевич А. Теоретичні засади конкурентоспроможності банків на кредитному ринку. Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів. Банки в умовах фінансових дисбалансів: *Збірник наукових статей здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання*. Державний торговельно-економічний університет. 2023. С. 33-37. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/785390fc7cd3a2ad3e38e6a368cc61dd.pdf#page=33> (дата звернення: 20.04.2025).
2. Київський національний торговельно-економічний університет Кафедра банківської справи випускна кваліфікаційна робота на тему: Конкурентоспроможність банку на локальних сегментах ринку http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6669/1/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_6%D0%9C.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
3. Коваленко В. В. Управління конкурентною позицією банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного ун-ту*. 2019. № 9-10. С. 38-53.
4. Косар Н. С. Комплекс маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності комерційних банків України у сучасних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. № 2. С. 67-73.
5. Зайонц А. В. Банківські інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності банків. *Облік і фінанси*. 2020. № 1. С. 100-106.
6. Вовчак О. Д. Вплив фінансових технологій на забезпечення конкурентоспроможності банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 86–91.
7. Гірченко Т. Д. Банківські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності банків. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50(2). С. 90-95.
8. Вядрова І. М. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 324-330.

9. Урбан О. А. Теоретичні аспекти формування стратегії конкурентоспроможності міжнародного банківського бізнесу. *Економічні науки*. 2018. № 15. С. 195-203.
10. Дятлова Ю. В. Розвиток банківського сектору України в умовах конкурентної інтерналізації: методичний підхід до оцінювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 16(1). С. 67-74.
11. Гірченко Т. Д. Цифровий маркетинг як важливий інструмент для забезпечення конкурентної позиції банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 2. С. 59-65.
12. Лінтур І. В. Роль банківських інновацій в системі забезпечення конкурентоспроможності банків. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 4(1). С. 94-98.
13. Проект комплексної програми розвитку банківської системи України. URL: www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297 (дата звернення: 21.04.2025).
14. Доброва Н. П. Забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах фінансової кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 20(2). С. 25-28.
15. Офіційний сайт Національного банку України. URL: www.bank.gov.ua (дата звернення: 22.04.2025).
16. Момот О. М. Модель управління конкурентоспроможністю банківської установи. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 2. С. 44–51.
17. Офіційний сайт АТ «Укрсоцбанк». URL: www.ukrsotsbank.com (дата звернення: 22.05.2025).
18. Офіційний сайт ПАТ «ПУМБ». URL: www.pumb.ua (дата звернення: 22.05.2025).
19. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: privatbank.ua (дата звернення: 22.05.2025).
20. Худолій Ю. С., Андрієць Т. Р. Аналіз використання фінансових інновацій в банківській сфері України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.79> (дата звернення: 22.05.2025).

21. Зміна парадигми продажів банківських послуг в умовах розвитку digital. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 4. С. 140-147.

22. Овчаренко Ю.О. Сім нот для цифрового банку майбутнього. URL: <https://bosfera.ua/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-bankabudushchego> (дата звернення: 22.05.2025).

23. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <https://fintechua.org> (дата звернення: 22.05.2025).

24. Худолій Ю.С., Свистун Л.А. (2023). Трансформація роздрібного банкінгу під впливом Fintech. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, (4(91), 206-214. URL: [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3214](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3214) (дата звернення: 22.05.2025).

25. Альошина І. В. Конкурентоспроможність банківської системи України в умовах європейської інтеграції. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. № 1. С. 191-204.

26. Войнова Є. Конкурентоспроможність банків України на світовому ринку банківських послуг. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 81-98.

27. Худолій, Ю. С., Косолапенко, В. (2023). Особливості застосування чат-ботів на основі штучного інтелекту у фінансовій сфері. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, (3(90), 97-103. URL: [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3036](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3036) (дата звернення: 22.05.2025)..

28. Кавецький В. Я. Застосування блокчейн-системи у фінансовій сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 2 (130). С. 14–18.

29. Global fintech market analysis: trends, investments, emerging startups & future outlook. *Market Report*. 2024. URL: <https://dealpotential.com/wp-content/uploads/2024/03/global-fintech-market-analysis-report-2024.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).

30. Fintech Research Reports & Market Industry Analysis. *Market Research Company - Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/market-analysis/fintech> (date of access: 17.06.2025).

31. Statista. The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (date of access: 17.06.2025).

32. Український фінтех каталог. 2022. URL: <http://drive.fintechua.org/FintechCatalog22Ukr.pdf> (дата звернення: 17.06.2025).

33. Захист від війни. ПриватБанк переніс усі бази даних у «хмару». URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/privatbank-perenis-data-centri-v-hmarni-shovishchayevropi-novini-ukrajini-50237802.html>

34. Данік Н., Торлопов А.. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3. С. 95-103.

35. Інтернет-банкінг: визначення, переваги та недоліки. *ZEN.COM*. URL: <https://www.zen.com/ua/blog/personal-finance-uk/internet-banking-definition-advantages-and-disadvantages/> (дата звернення: 17.06.2025).

36. Худолій Ю.С., Свистун Л.А. Сучасні тенденції FinTech та їх вплив на безпеку банківських установ. *«Економіка і регіон»*. 2021. № 3. С.115-123.

37. Які виклики чекають на банки в 2025 році: бліц-опитування. *Fintech Insider - Дізнавайся першим*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yaki-vyklyky-chekayut-na-banky-v-2025-roczy-blicz-opytuvannya/> (дата звернення: 17.06.2025).

38. Українська правда. Життя. Вивід криптовалюти в Україні. Топ 5 криптовалютних карток у 2024 році. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/11/14/257535/> (дата звернення: 18.06.2025).

39. Смерічевський С.Ф., Суздальєва О.С. Світовий досвід регулювання криптовалюти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-2> (дата звернення: 18.06.2025).

40. Децик О. PayPal є в Україні: як це працює і хто може скористатися платежем. *LB.ua*. URL:

https://lb.ua/economics/2022/03/18/510117_paypal_ie_ukraini_yak_tse_pratsyuie_i_ho.html (дата звернення: 18.06.2025).

41. Діяльність в Україні платіжних систем «переказу коштів». *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/PS_oversayt_per_kosht_graf_2023.pdf?v=7 (дата звернення: 18.06.2025).

42. Панченко О., Садчикова І. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4(36). С. 291.

43. Гавадзин Н. О., Запухлий Р. І., Григорська Н. М., Гребенюк Н. В. Цифровізація страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-48-2>.

44. Концепція відкритого банкінгу: *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=4 (дата звернення: 18.06.2025).

45. The Chainalysis 2024 Crypto Crime Report. *The Blockchain Data Platform - Chainalysis*. URL: <https://go.chainalysis.com/2023-crypto-crime-report.html> (date of access: 18.06.2025).

46. Петрушенко Ю. М., Дудкін О. В. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проєктів соціально-економічного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 172–182.

47. Огородник В. О. Краудфандинг як інноваційний інструмент модернізації національної фінансово-інвестиційної системи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 103-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2014_3_25 (дата звернення: 18.06.2025).

48. Громова А. О. Проблематика правового регулювання реалізації кредитних відносин у мережі інтернет. *Право і суспільство*. 2020. № 2. (ч. 2).

49. Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-22#Text> (дата звернення: 18.06.2025).

50. Ключко А. М., Волченко Н.В. Біометричні технології для безпеки проведення банківських операцій в Україні та зарубіжних державах. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 1. DOI: 10.36695/2219- 5521.1.2021.59.

51. Петрівський О. О. Економічні вигоди BNPL- кредитів. *Імперативи розвитку*: матеріали міжнар. науково-практ. інтернет- конф., м. Київ, КНУТД, 23 квіт. 2024 р. С. 88 – 90. DOI:10.30857/123456789.26759.

52. Рибітва А. В. Аналіз характерних рис фінансових технологій через призму мобільного банкінгу як сфери використання. The 3rd International scientific and practical conference «Global trends in the development of educational systems», (January 21 – 24, 2025) Bergen, Norway. *International Science Group*. 2025. С 130-132.

53. Nexus between corporate governance and FinTech disclosure: a comparative study between conventional and Islamic banks. *Discover Journals, Books & Case Studies. Emerald Insight*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cr-05-2024-0089/full/html> (дата звернення: 20.06.2025).

54. Bridging the nexus between Fintech, operational efficiency and banks profitability: the moderating role of bank size – *Future Business Journal. SpringerOpen*. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00478-x> (дата звернення: 20.06.2025).

55. Bank FinTech and credit risk: comparison of selected emerging and developed countries. *Discover Journals, Books & Case Studies. Emerald Insight*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sef-12-2023-0714/full/html> (дата звернення: 20.06.2025).

56. Бабенко А., Вовк Є., Марченко Б. Фактори та виклики розвитку fintech-індустрії. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3876> (дата звернення: 20.06.2025).

ДОДАТКИ

Звітність Приватбанку за 2023-2024 роки

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 292
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Сюжетні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 962
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		761 461	680 008
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення, у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		662 317	585 162
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 516)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 008

Затверджено на виступі в Адміністрації 18 березня 2025 року.

Карл Міхаель Штоберт
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У вільному українському ориєнти	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 814
- інші процентні доходи	21	4 701	4 424
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
Комісійні доходи	23	46 602	41 569
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від операцій об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від критичного визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		81 004	72 766
(Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(38 001)
Прибуток за рік		40 141	37 765

Затверджено до вжитку згідно з рішенням 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюргерт
 Голова Правління



Червонцова
 Виконувач Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чалистрок
 В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчується 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Прибуток за рік		40 141	37 785
Інший сукупний дохід			
Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	4 811	7 904
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 093)	(1 266)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	9	1 210	6 562
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	26	(543)	215
Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибуток (збиток) від переоцінки	11	(21)	65
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	26	5	(30)
Загальна сума іншого сукупного доходу		4 369	13 450
Загальна сума сукупного доходу		44 510	51 215

Затверджено на В. А. Т. В. записано 18 березня 2025 року.

Карл Міхаель Фюрингерт
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчується 31 грудня 2024 року

У відповідності з українським законодавством	Прим.	Статутний капітал	Емісійний дохід	Інші резерви		Всього інші резерви	Результат від операцій з акціями	Резерви та інші фонди банку	Налоговий дефіцит	Загальна сума власного капіталу
				Резерв переохочення бюджету	Резерв над прибутком та збитком за фінансовими показниками, однією зі справедливою вартістю через зміни сукупний дохід					
Власний капітал на 1 січня 2023		206 060	23	573	(15 741)	(15 188)	12 174	11 449	(106 748)	57 789
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	37 765	37 765
Інші сукупний дохід		-	-	35	13 415	13 450	-	-	-	13 450
Сукупний дохід		-	-	35	13 415	13 450	-	-	37 765	51 215
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- паровідання (амортизація) резерву переохочення бюджету до нерозподіленого прибутку		-	-	(23)	-	(23)	-	-	23	-
Розподіл прибутку:										
- паровідання до резервного фонду		20	-	-	-	-	-	1 910	(1 910)	-
- дивіденди, включені як розподілені між класами		20	-	-	-	-	-	-	(24 158)	(24 158)
Власний капітал на 31 грудня 2023		206 060	23	548	(2 326)	(1 741)	12 174	12 959	(144 829)	84 848
Власний капітал на 1 січня 2024		206 060	23	585	(2 326)	(1 741)	12 174	12 959	(144 829)	84 848
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	40 141	40 141
Інші сукупний дохід		-	-	(16)	4 385	4 369	-	-	-	4 369
Сукупний дохід		-	-	(16)	4 385	4 369	-	-	40 141	44 510
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- паровідання (амортизація) резерву переохочення бюджету до нерозподіленого прибутку		-	-	(70)	-	(70)	-	-	70	-
Розподіл прибутку:										
- паровідання до резервного фонду		20	-	-	-	-	-	1 888	(1 888)	-
- дивіденди, включені як розподілені між класами		20	-	-	-	-	-	-	(30 212)	(30 212)
Власний капітал на 31 грудня 2024		206 060	23	469	2 059	2 588	12 174	14 847	(136 518)	99 144

Затверджано до вилучення рішенням 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Вьоринен
Голова Правління



Д. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

Примітки, подані на сторінці 10, є невідокремлюваною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Співпраця банків України з FinTech-компаніями

Банк	Спільні проекти банків та FinTech-компаній			Власна розробка банку інвестиційних проектів			Власна акселерація		
	так	план	ні	так	план	ні	так	план	ні
Приватбанк			*	*				*	
Ощадбанк	*				*				*
УКРСІББАНК	*				*	*	*		
Укргазбанк	*			*					*
Райффайзен банк	*			*				*	
Креді Агріколь		*		*				*	
ОТР Банк	*			*			*		
SenseBank	*			*					*
ПУМБ	*			*					*

Використання FinTech-продуктів банками України

Банк	Банківський FinTech-продукти	Акселераційна програма банку	Проекти фіналістів акселерації
ПриватБанк	Приват24, Аіграу, LigPAY, IPay, QR-платежі,	немає	немає
Ощадбанк	Ощад 24/7, Чат-бот «Онлайн помічник» Ощад PAY	немає	немає
Райфайзен Банк	Raiffeisen Online, Raiffeisen Pay	Raiffeisen Digital HUB	немає
ОТП Банк	OTP Smart	Open Banking Lab	YouScore bNesis- Coiny Pay Future Agro Finance
Укрсиббанк	UKRSIB online	POPCORP	Ukrsibor чат-боти
ПУМБ	ПУМБ mobile, ПУМБ online	немає	немає
Sensebank	SuperApp	немає	немає

Додаток В

Таблиця В.1

Активи АТ «ПриватБанк» за період 2019-2024 рр., млн грн

Показники	Рік						Відхилення +/-	%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Грошові кошти та їх еквіваленти	45894	49911	52835	94191	152282	151768	105874	230,69
Кошти в інших банках	27118	25059	26243	103837	134237	86589	59471	219,30
Кредити та заборгованість клієнтів	59544	55021	68218	58084	92019	112761	53217	89,37
Інвестиційні цінні папери	152157	221661	222277	239752	271847	375094	222937	146,52
Поточні податкові активи	2257	6660	9978	9079	4	5	-2252	-99,78
Відстрочені податкові активи	155	0	0	1100	1952	1629	1474	950,97
Інвестиційна нерухомість	3379	2933	1989	2155	2340	2005	-1374	-40,66
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	648	953	1288	1389	1566	1975	1327	204,78
Основні засоби	5832	6689	6074	5228	5202	5243	-589	-10,10
Інші фінансові активи	2210	3448	2644	6496	9504	13520	11310	511,76
Інші нефінансові активи	10529	10128	9713	9189	9095	9933	-596	-5,66
Непоточні активи або групи вибуття	0	32	7	64	20	1008	1008	0,00
Всього	309723	382495	401266	530564	680068	761530	451807	2197,20

* Складено автором на основі [19]

Додаток В

Таблиця В.2

Зобов'язання АТ «ПриватБанк» за період 2019-2024 рр., млн грн

Показники	Рік						Відхилення +/-	%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Кошти клієнтів	240621	312708	325303	471970	555371	621397	380776	158,25
Кошти банків	201	2	3	0	0	0	-201	-100,00
Інші залучені кошти	7721	0	0	128	2630	6199	-1522	-19,71
Поточні податкові зобов'язання	121	146	159	0	25791	21560	21439	17718,18
Інші фінансові зобов'язання	2639	4059	3770	2634	3056	4104	1465	55,51
Забезпечення	2383	10687	3651	5804	5438	6013	3630	152,33
Інші нефінансові зобов'язання	1528	2098	1795	2271	2750	2887	1359	88,94
Всього	255214	329700	334681	482807	595036	662160	406946	18053,50

* Складено автором на основі [19]

Додаток В

Таблиця В.3

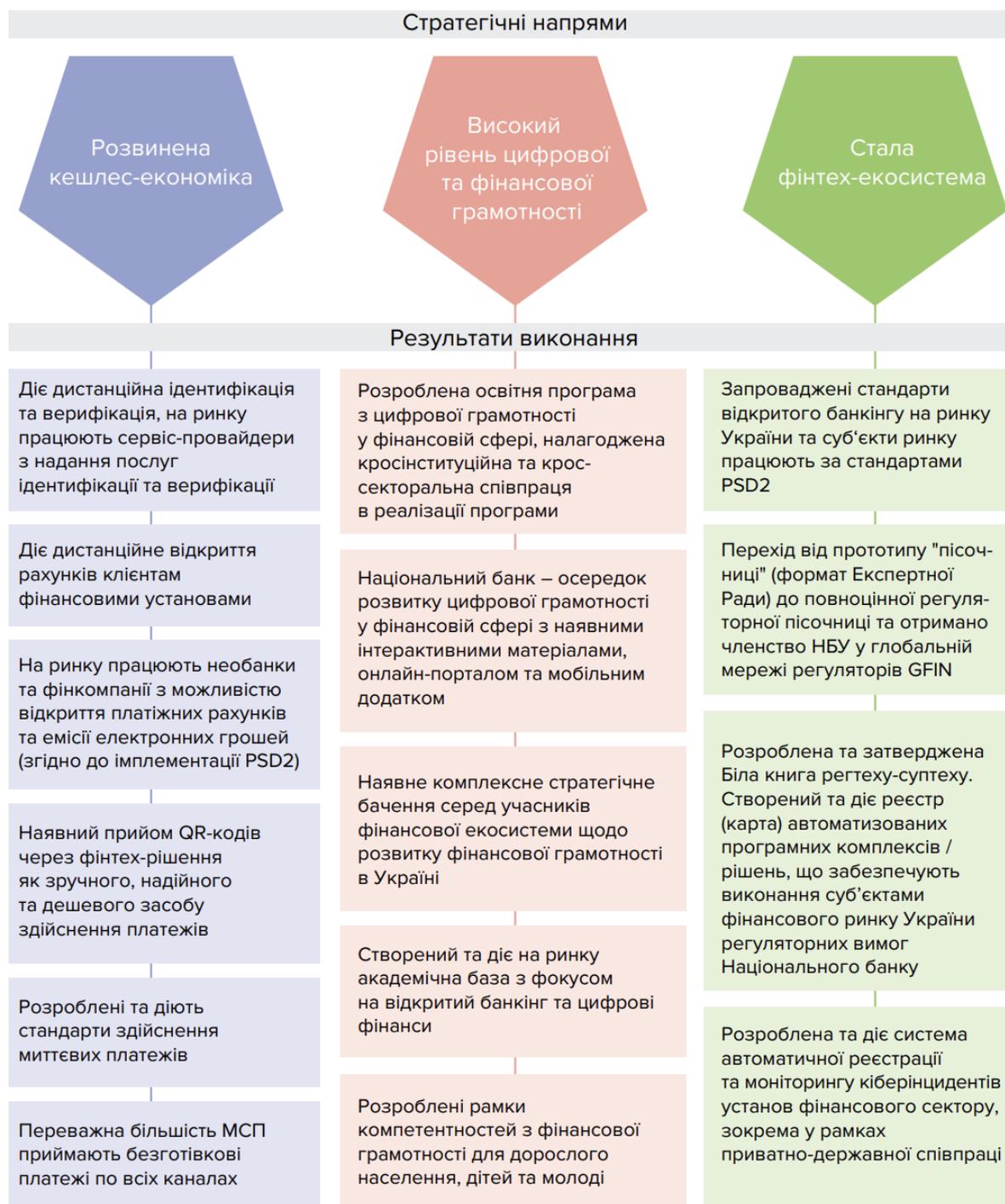
Власний капітал за 2019-2024 рр., млн. грн

Показники	Рік						Відхилення +/-	%
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	206060	0	0,00
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	23	0	0,00
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	12174	12174	0	0,00
Інші резерви	-660	-2248	-4091	-15168	-1741	2585	3245	-491,67
Резервні та інші фонди банку	6850	8481	9606	11449	12959	14847	7997	116,74
Накопичений дефіцит	-169918	-171665	-157247	-156749	-144629	-136322	33596	-19,77
Всього	54529	52825	66525	57789	84846	99367	44838	-394,69

* Складено автором на основі [19]

Дорожня карта НБУ «Стратегії розвитку FinTech до 2025 року»

Деталізація напрямів Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року за результатами виконання*



*Реалізація фінтех-стратегії відбувається на засадах кроссекторальної співпраці та державно-приватного партнерства, за підтримки держорганів та профільних ринкових асоціацій

Індикатори досягнення стратегічних цілей

У межах деталізації стратегічної цілі 2 “Забезпечення розвитку ринку фінтех, цифрових технологій та платформ регуляторів” стратегічного напрямку V “Інноваційний розвиток” Стратегії

розвитку фінансового сектору України до 2025 року розгляньмо стратегічні напрями, цілі та індикатори Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року.

Індикатори досягнення стратегічних цілей Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Індикатори виконання	Категорія*	Поточне значення індикатора (на останню наявну дату)	Цільове значення індикатора на 01.01.2025
I. Розвинена кешлес-економіка	1. Підвищення доступності безготівкових операцій та зростання довіри	(i) Співвідношення безготівкових карткових операцій (включно з P2P) до загальної кількості транзакцій	M	81,9%	Не нижче 85%
		(ii) Співвідношення готівки (MO) до ВВП	M	9,2%	Не більше 7,5%
		(iii) Прийом безготівкових операцій у секторі МСП	C	38% МСП приймають безготівкові платежі ¹⁷	Переважна більшість МСП приймають безготівкові платежі
		(iv) Використання QR-кодів через фінтех-рішення як зручного, надійного та дешевого засобу здійснення платежів	C	Затверджений порядок використання QR-кодів для переказу коштів, зокрема для оплати товарів, робіт і послуг з використанням електронних платіжних засобів	Наявний прийом QR-кодів через фінтех-рішення як зручного, надійного та дешевого засобу здійснення платежів.
		(v) Запуск проєкту CBDC як безготівкового формату	M	Проведений пілотний проєкт	Цифрові гроші НБУ запроваджено
		(vi) Упровадження нових та розвиток альтернативних фінансових інструментів	M	Розроблений Проєкт Закону про внесення змін до Податкового Кодексу України та деяких інших законів України щодо оподаткування операцій з віртуальними активами	Ринок криптоактивів законодавчо та нормативно врегульовано, визначено регулятора (регуляторів), створено прозору інфраструктуру ринку

*Категорія визначається ступенем впливу організації (НБУ або іншим регулятором) на досягнення цільового значення індикатора: O (Organisation) – індикатор виконання цілі більшою мірою залежить від дій одного регулятора, не потребує дій інших органів для досягнення цільового показника; C (Cooperation) – досягнення цільового значення індикатора є результатом співпраці регуляторів з іншими державними органами / асоціаціями / ринком; M (Market) – індикатор залежить від реакції ринку на дії регуляторів

	2. Розвиток інфраструктури для здійснення безготівкових операцій	(i) Створені умови для здешевлення РРО та підвищення їхньої доступності для МСП. Стимулювання розвитку ринку програмного РРО та посилення конкуренції з метою здешевлення послуг	М	Сьогодні РРО досить дорогі, що знижує їхню доступність для сектору МСП	Вартість РРО не перевищує \$100 або безкоштовне
		(ii) Розширення регламенту роботи СЕП 24/7	С	З 8:30 до 19:00 у робочі дні	СЕП працює в режимі 24/7
		(iii) Рівень приймання карток НПС "ПРОСТІР" в Україні	М	POS – 98%, ATM – 86%, e-com, p2p <50%	Понад 99%
II. Високий рівень цифрової та фінансової грамотності	1. Реалізація стратегічних ініціатив регулятора	(i) Індекс фінграмотності	С	11,6	12,5
	2. Стимулювання розвитку кооперацій між фінсектором та академічною базою	(i) Створення умов для співпраці академічного середовища та інноваційного ринку	С	На ринку є несистемні ініціативи	Діє програма підготовки діджитал-спеціалістів для фінсектору з фокусом на відкритому банкінгу, працюють фінтех-інкубатори та акселератори
III. Стала фінтех-екосистема	1. Розвиток відкритої архітектури фінансового ринку, платформ регуляторів та оверсайту	(i) Запровадження стандартів відкритого банкінгу на ринку України	С	Розроблений проєкт Закону "Про платіжні послуги"	Закон "Про платіжні послуги" ухвалений і впроваджений. Не менше 80% суб'єктів ринку працюють за стандартами відкритого банкінгу
		(ii) Упровадження нових стандартів та форматів платежів (ISO 20022)	С	N/A	Запроваджений стандарт ISO 20022 разом із: <ul style="list-style-type: none"> базовими моделями переказів та необхідних змін до НПА переведення СЕП на стандарт ISO20022 впровадження миттєвих платежів на базі СЕП 4.0

	2. Розвиток інфраструктури фінтех-екосистеми	(i) Створення повноцінної регуляторної пісочниці в НБУ	С	Створений прототип "пісочниці" – Експертну раду НБУ щодо комунікацій з інноваційними компаніями та проектами	Внесені зміни до ст.7 Закону про НБУ щодо повноважень зі стимулювання та сприяння розвитку інновацій та технологій на ринку фінансових послуг, а також зі створення, визначення порядку роботи та забезпечення функціонування спеціальних регулятивних платформ та тестових середовищ для апробації інноваційних фінпослуг, платіжних інструментів, схем розрахунків, продуктів та технологій. Включені до проєктів нових законів про фінансові послуги та платіжні послуги положення щодо запровадження на базі НБУ повноцінної регуляторної пісочниці
	3. Посилення інвестиційного потенціалу та ступеня розвитку ринку фінтеху	(i) Сприяння реалізації на державному рівні програми фінансування для розвитку стартапів, зокрема зі сфери фінтеху	С	Заснований державний фонд стартапів	Створені та функціонують численні акселераційні, інкубаційні та інвестиційні програми
		(ii) Створення та регулювання діяльності платформ краудфандингу та залучення венчурного капіталу: 1) Впорядкувати регулювання діяльності платформ краудфандингу 2) Забезпечення правового регулювання діяльності інвестиційних фондів відповідно до правил діяльності UCITS, AIFMD, VCF тощо	С	N/A	Діяльність платформ краудфандингу та залучення венчурного капіталу регулюється відповідними НПА та сприяє розвитку фінтех-компаній
	4. Інтеграція фінтех-екосистеми у світовий простір	(i) Сприяння вступу до глобальної регуляторної "пісочниці" – Global Financial Innovation Network	С	НБУ – не член GFIN	НБУ – член GFIN
		(ii) Встановлення співпраці із регуляторами фінансового ринку та інноваційними фасилітаторами провідних фінтех-юрисдикцій щодо кооперації у сфері фінтеху	С	Точкові партнерства	Налагоджена співпраця з провідними фінтех-екосистемами та її учасниками

Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року та відповідальні за її виконання*

У межах деталізації стратегічної цілі 2 “Забезпечення розвитку ринку FinTech, цифрових технологій та платформ регуляторів” стратегічного напрямку V “Інноваційний розвиток” Стратегії

розвитку фінансового сектору України до 2025 року розгляньмо Дорожню карту реалізації Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року

№ з/п	Заходи	Дії	Дата початку	Дата реалізації	Відповідальні за виконання
-------	--------	-----	--------------	-----------------	----------------------------

Стратегічний напрям: I Розвинена кешлес-економіка

Стратегічна ціль: 1. Підвищення доступності безготівкових операцій та зростання довіри					
1.1.1	Забезпечення можливості проведення безготівкових розрахунків з оплати товарів або послуг	(i) На законодавчому рівні сприяти затвердженню вимог для суб'єктів господарювання (включно з державними установами та комунальними підприємствами) щодо забезпечення можливості проведення безготівкових розрахунків з оплати товарів або послуг	01.01.2020	31.12.2021	Мінеконом-розвитку, Мінцифри, НБУ
		(ii) Зменшити ліміт розрахунків готівкою та удосконалити систему контролю за його дотриманням	01.01.2020	31.12.2021	НБУ, Мінеконом-розвитку, Мінфін
		(iii) Розробити на законодавчому рівні розширені можливості використання корпоративних карток	01.01.2020	31.12.2021	НБУ, Мінфін
		(iv) Сприяти зменшенню частки готівкового обігу на користь безготівкового через зниження вартості використання безготівкових інструментів та здороження використання готівки	01.01.2020	31.12.2024	НБУ, Мінеконом-розвитку
		(v) Перевести платежі на користь держави у цифрові канали	01.01.2020	31.12.2023	Мінеконом-розвитку, Мінцифри, Мінфін, НБУ
		(vi) Здійснити заходи щодо популяризації інноваційних платіжних інструментів, зокрема використання QR-коду	01.01.2020	31.12.2024	НБУ
1.1.2	Сприяння розробці та розвитку моделей альтернативних фінансів	(i) Здійснити випуск е-гривні (CBDC)	01.01.2020	31.12.2021	НБУ, Мінцифри
		(ii) Легалізувати та створити повноцінне нормативно-правове поле для віртуальних активів	01.01.2020	31.12.2022	Мінцифри, НБУ, НКЦПФР

*Дорожня карта реалізації Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, крім відповідальних держорганів, передбачає співпрацю з профільними ринковими асоціаціями

Стратегічна ціль: 2. Розвиток інфраструктури для здійснення безготівкових операцій					
1.2.1	Підвищення доступності та ефективності безготівкової інфраструктури	(i) Здійснити заходи для здешевлення РРО та підвищення їхньої доступності для МСП. Стимулювати розвиток ринку програмного РРО та посилення конкуренції з метою здешевлення послуг для МСП	01.07.2020	31.12.2021	ДПС, Мінфін
		(ii) Впровадити СЕП-4 та здійснити переведення її у режим роботи 24/7	01.01.2020	31.12.2021	НБУ
		(iii) Реалізувати можливість оплати продуктами "ПРОСТІР" з використанням електронних гарантів (Google Pay, Apple Pay тощо)	01.01.2020	31.12.2021	НБУ

Стратегічний напрям: II Високий рівень цифрової та фінансової грамотності

Стратегічна ціль: 1. Реалізація стратегічних ініціатив регулятора щодо підвищення цифрової та фінансової грамотності					
2.1.1	Проведення інформаційно-освітніх заходів для різних цільових аудиторій	(i) Відкрити Освітньо-інформаційний центр	01.01.2020	31.12.2023	НБУ
		(ii) Створити на єдиній комунікаційній платформі (сайті) з фінансової грамотності розділ із цифрової грамотності населення	01.01.2020	31.12.2023	НБУ, НКЦПФР, ФГВФО
		(iii) Розробити освітній курс з цифрової грамотності у фінансовій сфері	08.04.2020	31.12.2021	НБУ, Мінцифри, Міносвіти
2.1.2	Сприяння розвитку стандартизації	(i) Розробити рамки компетентностей з цифрової фінансової грамотності для дорослого населення	01.01.2020	31.12.2021	ФГВФО, НБУ, НКЦПФР
		(ii) Розробити рамки компетентностей з цифрової фінансової грамотності для дітей та молоді, з розбивкою на різні вікові групи (від 5 до 18 років)	01.01.2020	31.12.2022	ФГВФО, НБУ, Міносвіти, НКЦПФР
Стратегічна ціль: 2. Стимулювання розвитку кооперацій між фінсектором та академічною сферою					
2.2.1	Стимулювання співпраці з академічною спільнотою щодо реалізації програм з підготовки диджитал-спеціалістів для фінсектору	(i) Стимулювати розвиток академічних програм з фокусом на підвищення кваліфікації чинних спеціалістів фінсектору	01.01.2020	31.12.2022	НБУ, Міносвіти, НКЦПФР
		(ii) Сприяти появі інкубаторів та акселераторів у ВНЗ з фокусом на фінтех	01.07.2020	31.12.2022	НБУ, Міносвіти, НКЦПФР, Мінцифри

Стратегічний напрям: III Стала фінтех-екосистема

Стратегічна ціль: 1. Розвиток відкритої архітектури фінансового ринку, платформ регуляторів та оверсайту					
3.1.1	Сприяти розвитку миттєвих платежів та запровадження PSD2	(i) Імплементувати PSD2 в правове поле України як ЗУ про платіжні послуги. Підготувати нормативно-правові акти НБУ, спрямовані на реалізацію Закону України "Про платіжні послуги в Україні" (зокрема стандарти OpenAPI)	01.01.2020	31.12.2023	НБУ
		(ii) Запровадити в Україні міжнародний стандарт ISO 20022 разом із: <ul style="list-style-type: none"> ▪ базовими моделями переказів та необхідних змін до НПА ▪ переведення СЕП на стандарт ISO20022 ▪ впровадження миттєвих платежів на базі СЕП 4.0 	01.01.2020	01.12.2020	НБУ
Стратегічна ціль: 2. Розвиток інфраструктури фінтех-екосистеми					
3.2.1	Забезпечення тестового середовища для апробування інноваційних продуктів та сервісів	(i) Створити регуляторну "пісочницю" (sandbox)	01.01.2020	31.12.2020	НБУ, НКЦПФР
Стратегічна ціль: 3. Посилення інвестиційного потенціалу та ступеня розвитку фінтехів					
3.3.1	Сприяння розвитку інкубаторів та акселераторів	(i) Реалізувати на державному рівні програми фінансування для розвитку стартапів, зокрема зі сфери фінтеху	01.01.2020	31.12.2022	Мінцифри, Мінекономрозвитку, НБУ, НКЦПФР, Мінфін
3.3.2	Сприяння залученню венчурного капіталу до ринку фінтеху	(i) Упорядкувати регулювання діяльності платформ краудфіндингу	01.01.2021	30.06.2021	НБУ, НКЦПФР,
		(ii) Забезпечити правове регулювання діяльності інвестиційних фондів відповідно до правил діяльності UCITS, AIFMD, VCF тощо, дія яких розповсюджуватиметься на новостворені інвестиційні фонди, та передбачити механізм трансформації наявних інвестиційних фондів та компаній з управління активами	01.01.2021	31.12.2024	НКЦПФР, НБУ
Стратегічна ціль: 4. Інтеграція фінтех-екосистеми України в світовий фінансовий простір					
3.4.1	Сприяння інтеграції у світове регуляторне середовище	(i) Вступ до глобальної регуляторної "пісочниці" – Global Financial Innovation Network	01.07.2020	31.12.2021	НБУ
		(ii) Встановлення співпраці із регуляторами фінансового ринку та інноваційними фасилітаторами провідних фінтех-юрисдикцій щодо кооперації у сфері фінтеху	01.07.2020	31.12.2024	НБУ

Стратегічна ціль: 5. Стимулювання діджиталізації фінсектору, розвиток цифрової інфраструктури

3.5.1	Розвиток Regtech Supotech	(i) Розробити бачення для банківського та небанківського фінансового ринків щодо основних питань та тенденцій з напрямів розвитку наглядових та регуляторних технологій; опублікувати Білу книгу з впровадження інноваційних наглядових та регуляторних технологій	01.01.2020	31.12.2020	НБУ, Світовий банк
		(ii) Налагодити широку взаємодію між банками, розробниками ПЗ та НБУ в процесі впровадження наглядових та регуляторних технологій через створення інформаційно-комунікаційної платформи.	01.01.2020	31.12.2020	НБУ
		(iii) Визначити регуляторні засади використання регтех-рішень та аутсорсингу ІТ-послуг банками та небанківськими фінансовими установами.	01.01.2020	31.12.2022	НБУ
		(iv) Реалізувати Програму “Ефективний & Технологічний пруденційний нагляд”	01.01.2020	31.12.2024	НБУ, Мін’юст, Мінцифри, ДФС
		(v) Скласти реєстр (карту) автоматизованих програмних комплексів / рішень, що забезпечують виконання суб’єктами фінансового ринку України регуляторних вимог НБУ	01.01.2020	31.12.2022	НБУ
3.5.2	Створення умов для розвитку віддалених каналів надання фінансових послуг	(i) Впровадити нові моделі віддаленої ідентифікації та верифікації клієнта	01.01.2020	31.12.2020	НБУ, Мінфін, Мін’юст, Мінцифри, Міграційна служба
		(ii) Забезпечити механізм доступу фінансових установ до ідентифікаційних даних клієнтів у державних реєстрах (eKYC)	01.01.2020	31.12.2020	Мінцифри, НБУ, Мінфін, Мін’юст, Міграційна служба
		(iii) Регламентувати використання різних видів електронних підписів клієнтів фінансових установ	01.01.2020	31.12.2020	НБУ, Мінфін, Мінекономрозвитку
		(iv) Запровадити послугу “е-резидентство” з наданням користувачам електронної довірчої послуги, зокрема засобу кваліфікованого електронного підпису нерезидентам України для взаємодії із порталами електронних сервісів, а також з метою відкриття банківських рахунків та користування банківськими послугами онлайн	01.01.2020	31.12.2020	Мінцифри, НБУ
		(v) Розробити інструменти стимулювання розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та підключити до нього об’єкти соціальної інфраструктури	01.03.2020	31.12.2020	Мінцифри, Мін-інфраструктури

3.5.3	Розвиток цифрової інфраструктури	(i) Забезпечити відкриття реєстрів держорганів фінансової екосистеми по API	01.01.2020	31.12.2021	Мінцифри
		(ii) Запровадити повноцінний обмін захищеними та легітимними інформаційними активами в електронному вигляді між регуляторами, іншими учасниками фінансового ринку в межах виконання ними своїх повноважень	01.01.2020	31.12.2024	НБУ, ДПС, ФГВФО, НКЦПФР, Мінцифри
		(iii) Проаналізувати наявні відкриті публічні реєстри на предмет їхньої актуальності, повноти, взаємозв'язку; здійснити аналіз потреб ринку та нормативно врегулювати отримання учасниками ринку доступу до публічних реєстрів; з метою автоматизації процесу передачі персональної інформації клієнтів від банків до державних органів, запровадити дієвий механізм (порядок регулювання) у сфері обміну електронними даними між суб'єктами владних повноважень з державних електронних інформаційних ресурсів під час надання адміністративних послуг	01.01.2020	31.12.2024	Мінцифри, НБУ, НАБУ, НКЦПФР, Мінекономрозвитку, Мін'юст, КМУ, ФГВФО
		(iv) Забезпечити розвиток системи BankID НБУ відповідно до встановлених ключових індикаторів	01.01.2020	31.12.2022	НБУ
3.5.4	Стимулювання розвитку хмарної інфраструктури	(i) Сприяти нормативному врегулюванню питань щодо використання хмарних технологій на фінансовому ринку	01.01.2020	31.12.2024	НБУ, НАБУ, Мінцифри
3.5.5	Посилення кібербезпеки фінтех-компаній	(i) Розробити систему автоматичної реєстрації та моніторингу кіберінцидентів установ фінансового сектору, зокрема у межах приватно-державної співпраці	01.07.2020	01.01.2024	НБУ
		(ii) Розробити систему формування, підтримки та регулювання ринку зовнішнього аудиту кібербезпеки фінансових установ	01.07.2020	30.06.2021	НБУ