

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУЗЬМИНСЬКИЙ ЄВГЕНІЙ ДМИТРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри фінансів і
банківської справи
д-р екон. наук, доцент
_____ Людмила ЮРЧИШЕНА
« _____ » _____ 2025 р.

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ:
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Неля ВОЛКОВА,
доцент кафедри фінансів і
банківської справи,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кузьминський Є.Д. Цифрова трансформація банківських послуг: перспективи розвитку інтернет-банкінгу в Україні. Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних, методологічних та прикладних аспектів цифрової трансформації банківських послуг в Україні із фокусом на розвиток інтернет і мобільного банкінгу. Розкрито економічну сутність цифровізації, її роль у формуванні конкурентних переваг банків та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Визначено основні етапи й драйвери цифрових перетворень.

У роботі здійснено комплексний аналіз ринку інтернет-банкінгу в Україні: досліджено динаміку безготівкових платежів, популярність мобільних застосунків та рівень цифрової грамотності клієнтів. Проведено порівняльну оцінку функціональних можливостей провідних банківських платформ і визначено ключові тенденції їх розвитку в умовах зростаючої конкуренції з боку фінтех-компаній. Особливу увагу приділено проблематиці управління ризиками цифрової трансформації: кіберзагрозам, технологічним збоям, питанням захисту персональних даних та удосконаленню нормативно-правового забезпечення.

У дослідженні запропоновано концептуальну модель розвитку цифрових банківських послуг, яка включає інтеграцію цифрових інновацій, підвищення інформаційної безпеки, забезпечення доступності інтернет-банкінгу для різних категорій користувачів та адаптацію законодавчої бази. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо оптимізації процесів цифрової трансформації українських банків з метою підвищення їх стійкості, ефективності та клієнтоорієнтованості.

Ключові слова: цифрова трансформація, інтернет-банкінг, мобільний банкінг, цифрова економіка, кібербезпека, фінтех, безготівкові платежі.

Обсяг: 85 с., 7 табл., 17 рис., бібліографія: 48 джерел.

ABSTRACT

Kuzmynskyi Ye.D. Digital Transformation of Banking Services: Prospects for the Development of Internet Banking in Ukraine. Specialty 072 “Finance, Banking, Insurance and Stock Exchange”. Educational Program “Finance, Banking and Insurance”. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of the digital transformation of banking services in Ukraine, with an emphasis on the development of Internet and mobile banking. The research reveals the economic essence of digitalization, its role in forming competitive advantages of banks, and enhancing the quality of customer service. The main stages and drivers of digital transformation are identified.

The thesis provides a comprehensive analysis of the Ukrainian Internet banking market: the dynamics of cashless transactions, the popularity of mobile applications, and customers' digital literacy levels are examined. A comparative assessment of the functional capabilities of leading banking platforms has been conducted, and the key trends in their development under increasing competition from fintech companies have been highlighted. Particular attention is focused on the issue of digital transformation risk management, including cyber threats, technological failures, personal data protection, and the improvement of regulatory support.

The study proposes a conceptual model for the development of digital banking services, which includes the integration of digital innovations, strengthening information security, ensuring accessibility of Internet banking for various categories of users, and adapting the legal framework. Practical recommendations have been substantiated to optimize the processes of digital transformation in Ukrainian banks in order to increase their resilience, efficiency, and customer-oriented approach.

Keywords: digital transformation, Internet banking, mobile banking, digital economy, cybersecurity, fintech, cashless payments.

Volume: 85 pages, 7 tables, 17 figures, references: 48 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Цифрова трансформація банківських послуг: сутність та ключові особливості	8
1.2. Фактори, що впливають на розвиток інтернет-банкінгу в Україні	17
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності цифрової трансформації банківських послуг	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)	33
2.1. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у сфері цифрових банківських послуг	33
2.2. Аналіз впроваджених цифрових технологій та їх вплив на якість банківського обслуговування	42
2.3. Оцінка рівня задоволеності клієнтів та ефективності інтернет-банкінгу	47
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ ..	58
3.1. Концепція подальшої цифрової трансформації банківських послуг	58
3.2. Напрямки вдосконалення кібербезпеки та захисту даних клієнтів	65
3.3. Очікувані зміни в банківській системі України в результаті цифрової трансформації	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні світові тенденції до оцифрування, що стрімко охоплюють фінансову сферу, докорінно трансформують методику організації банківського обслуговування. За нинішніх обставин інтернет-банкінг перетворюється на один із найважливіших каналів комунікації банку зі своїми клієнтами, гарантуючи доступність сервісів поза межами фізичного розташування, зменшення часових витрат та підвищення результативності фінансових операцій. Для українського простору цифрова трансформація банківських послуг набуває особливого значення, оскільки вона сприяє розширенню фінансового охоплення, зменшенню обсягів тіньової економіки, модернізації наявної інфраструктури та інтегруванню у європейські та світові фінансові системи.

Розвиток онлайн-банкінгу в Україні набрав обертів завдяки зовнішнім чинникам: пандемії COVID-19, широкомасштабній війні, зміні споживчих звичок, зростанню потреби у віддалених послугах і необхідності мінімізувати прямі контакти. Водночас, цифровізація формує новий ландшафт конкуренції на ринку фінансових пропозицій, де провідні фінансові установи, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», задають критерії рівня обслуговування, зручності та інноваційності, чинячи значний тиск на усталені бізнес-моделі.

Незважаючи на значний прогрес у сфері обслуговування через мережу, питання кіберзахисту, збереження особистої інформації, а також пошук кращих способів вимірювання результативності цифрових інструментів, їхньої ролі у формуванні клієнтського досвіду та конкурентних переваг фінансових установ, лишаються предметом пильної уваги. З огляду на це, вивчення майбутнього інтернет-банкінгу в Україні набуває надзвичайної ваги як для наукових пошуків, так і для практичного застосування.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних і практичних засад цифрової трансформації банківських послуг в Україні та визначення перспектив

розвитку інтернет-банкінгу, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність цифрової трансформації та її ключові особливості в банківській сфері;
- проаналізувати фактори, що впливають на розвиток інтернет-банкінгу в Україні;
- систематизувати методологічні підходи до оцінювання ефективності цифрових банківських сервісів;
- дослідити діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у сфері інтернет-банкінгу та впровадження цифрових технологій;
- оцінити рівень задоволеності клієнтів онлайн-послугами банку;
- визначити перспективи розвитку та удосконалення інтернет-банкінгу в Україні;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності цифрової трансформації банківського сектору.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації банківських послуг в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку інтернет-банкінгу в умовах цифровізації фінансового сектору.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції для опрацювання теоретичних засад цифрової трансформації; системний і порівняльний аналіз для виявлення факторів впливу на розвиток інтернет-банкінгу; економіко-статистичні методи, графічні та табличні прийоми для оцінювання показників банківської діяльності; соціологічні методи для аналізу клієнтського досвіду користувачів цифрових сервісів. Інформаційною базою дослідження є дані НБУ, звітність АТ КБ «ПриватБанк», законодавчі акти України, матеріали дослідницьких центрів і наукових публікацій.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних підходів до оцінювання ефективності інтернет-банкінгу та визначенні перспектив його розвитку з урахуванням трансформацій банківського середовища, зокрема у сфері кіберзахисту, клієнтоорієнтованості та технологічних інновацій, розробці системної моделі аналізу впливу цифрових сервісів на якість банківського обслуговування.

Практичне значення отриманих результатів зумовлене можливістю їх використання банківськими установами України для вдосконалення цифрових продуктів, підвищення доступності фінансових послуг, посилення конкурентоспроможності та формування стратегії подальшого розвитку інтернет-банкінгу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати роботи викладено у авторських публікаціях:

1. Волкова, Н., Кузьминський, Є., Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. Економіка та суспільство, 2025 (75).
2. Волкова Н. І., Кузьминський Є.Д., Ключові аспекти цифрової трансформації банківських послуг в Україні. III Всеукраїнська науково-практична конференція. 2025 С. 118–120.
3. Волкова Н. І., Кузьминський Є.Д., Вдосконалення кібербезпеки та захисту даних клієнтів у процесі цифрової трансформації банківських послуг. XXV Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених. м. Вінниця, 27 листоп. 2025 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 85 сторінок, з яких основна частина займає 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Цифрова трансформація банківських послуг: сутність та ключові особливості

Диджиталізація стала вирішальним фактором розвитку у сучасному фінансовому секторі, трансформуючи не лише інструментарій та шляхи комунікації зі споживачами, але й саму доктрину функціонування банківських структур. Протягом останніх десяти років фінансові інституції зіткнулися із низкою нових викликів: зміною споживчих звичок, стрімким технологічним прогресом, загостренням конкуренції з боку фінтех-гравців та посиленими вимогами до надійності й оперативності. У цьому світлі, цифрова трансформація – це не просто оновлення технічної бази, а глибока, комплексна перебудова всіх складових діяльності банківської організації.

Природа цієї цифрової перебудови полягає у відмові від застарілих методів обслуговування на користь інтегрованої диджитал-моделі, де усі операції є автоматизованими, гнучкими до змін та сфокусованими на максимальному комфорті для клієнта. Це виходить за межі простого запуску застосунку на смартфоні чи оновлення мережевого сайту банку. Йдеться про докорінну зміну корпоративної культури, алгоритмів прийняття рішень, способів комунікації зі споживачем, архітектури управління інформацією, підходу до формування продуктової лінійки та відкритості до інновацій. Справжня трансформація охоплює не лише цифрові інтерфейси, але й внутрішню матрицю роботи банку, перетворюючи його зсередини.

Однією з найсуттєвіших ознак цього процесу є фокус на потребах замовника. Сучасні фінустанови прагнуть не просто надавати послуги, а випереджати очікування користувачів, підлаштовуючись під їхній життєвий ритм, особисті вподобання та моделі поведінки. Завдяки аналітиці масивів даних, фінансові компанії здатні ідентифікувати інтереси клієнта, прогнозувати його

наступні кроки та пропонувати індивідуальні рішення. Наприклад, ІТ-система може автоматично запропонувати вигідні умови позики або надіслати нагадування про закінчення терміну вкладу, виходячи з історії фінансової активності особи. Таке рівняння послуг в індивідуальному порядку є результатом не лише впровадження технологічних рішень, але й зміни парадигми стосунків із клієнтом.

Однією з перших фундаментальних робіт, яка заклала основу для розуміння впливу технологічних змін на економіку, є праця Крістофера Фрімена та Карлоти Перес «Technical Change and Economic Theory» (1988). Автори дуже влучно підмітили, що технологічні революції – це не просто поява нових пристроїв, а цілі хвилі взаємопов'язаних інновацій, які глибоко змінюють як економіку, так і суспільство в цілому. Якщо подивитися на сучасність, то цифрові технології безперечно є такою новою хвилею, яка докорінно перетворює банківську справу. На мою думку, це не просто впровадження якихось окремих технологічних «фішок», а комплексна перебудова всієї банківської системи – від того, як банки працюють всередині, до того, як вони спілкуються зі своїми клієнтами.

З іншого боку, не можна оминати контroversійну, але від того не менш важливу статтю Ніколаса Карра «IT Doesn't Matter» (2003). Хоча автор говорив про загальну тенденцію перетворення інформаційних технологій на звичайну, комерційну послугу, для банків це має особливе значення. Він стверджував, що коли технологія стає повсюдно доступною, вона втрачає свою здатність бути джерелом унікальної переваги, перетворюючись на звичайну витрату, якою потрібно ефективно управляти. Ми частково з цим погоджуємось. (або автор підтримує). Дійсно, базова ІТ-інфраструктура стає все більш стандартизованою. Проте, на нашу думку, для банківської сфери справжню цінність має не стільки володіння самою технологією, скільки вміння її творчо використовувати, інтегрувати для створення нових, цінних для клієнтів послуг, і саме розвиток інтернет-банкінгу є яскравим прикладом цього.

Сучасний контекст цифрової трансформації чудово описує Клаус Шваб у своїй книзі «The Fourth Industrial Revolution» (2016). Він підкреслює безпрецедентний темп і масштаб змін, спричинених цифровими технологіями. Шваб зазначає, що ці технології не просто роблять існуючі процеси кращими, а створюють абсолютно нові можливості та руйнують звичні бізнес-моделі. І це, безумовно, стосується і банківської сфери. Для банків цифрова трансформація – це вже не просто питання онлайн-сервісів, а необхідність глибокої перебудови всієї своєї діяльності з урахуванням штучного інтелекту, великих даних та інших передових технологій.

У науковій літературі можна зустріти різні погляди на те, що ж саме являє собою цифрова трансформація банківських послуг. Одні дослідники, такі як Стів Росс у своїй роботі «Digital Transformation: Understand and Manage the Strategic Opportunity» (2017), розглядає її насамперед як технологічний процес, зосереджуючись на впровадженні новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у банківську діяльність. Такий погляд є важливим, адже саме технології є головним інструментом цих змін. Проте, на мою думку, він може бути занадто вузьким, оскільки не завжди враховує інші важливі аспекти, такі як організаційні зміни та стратегічне бачення.

Інша група вчених, серед яких Георг Вестерман, Дідьє Бонанетті та Ендрю МакАфі («Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation», 2014), акцентують увагу на стратегічному та організаційному вимірах цифрової трансформації. Вони бачать у ній фундаментальну перебудову бізнес-моделі банку з метою підвищення ефективності, орієнтації на клієнта та створення нових цінностей. Такий підхід мені здається більш вичерпним, оскільки він охоплює не лише технології, але й необхідність адаптації всієї організації до нових цифрових реалій.

Нарешті, є дослідники, які ставлять в центр клієнтський досвід. Наприклад, Мауріціо Кантон у своїй роботі «The Digital Transformation of Banking: A Customer-Centric Approach» (2018) розглядає цифрову трансформацію як процес, спрямований на покращення взаємодії з клієнтами, персоналізацію

послуг та забезпечення безперебійного обслуговування через різні канали. В умовах сучасної конкуренції, де клієнт стає все більш вимогливим, такий підхід є надзвичайно важливим. І саме розвиток інтернет-банкінгу є одним з ключових інструментів для досягнення цієї мети.

Аналізуючи всі ці підходи, можна виділити певні закономірності прояву цифрової трансформації в банківській сфері. По-перше, це, безумовно, технологічна зумовленість – нові технології є головним двигуном змін. По-друге, зростаючі вимоги клієнтів до зручності та швидкості обслуговування змушують банки впроваджувати цифрові рішення. По-третє, конкуренція з боку нових гравців, таких як фінтех-компанії, підштовхує традиційні банки до інновацій. Не можна також забувати про вплив державного регулювання та про ті зміни в бізнес-моделях, які неминуче супроводжують цифрову трансформацію. І, нарешті, одним з важливих наслідків є підвищення операційної ефективності банків завдяки впровадженню цифрових технологій.

На нашу думку, найбільш доцільним є інтегрований підхід, який враховує всі ці аспекти – і технології, і стратегію, і потреби клієнтів. Сучасний етап розвитку банківської сфери вимагає не простого впровадження окремих цифрових інструментів, а глибокої перебудови всієї банківської екосистеми для забезпечення найкращого клієнтського досвіду та досягнення стійких конкурентних переваг у цифровій економіці. Саме тому подальший аналіз розвитку інтернет-банкінгу в Україні є таким важливим, адже він є одним з ключових елементів цієї масштабної цифрової трансформації.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності цифрової трансформації банківської діяльності

Автор/Джерело	Основна ідея	Характеристика
Крістофер Фрімен, Карлота Перес (1988) Technical Change and Economic Theory	Технологічні революції – це хвилі змін, які трансформують економіку та суспільство	Цифрові технології – нова хвиля, яка глибоко змінює банківську діяльність
Ніколас Карп (2003) IT Doesn't Matter	Технології втрачають унікальність при масовому впровадженні, стаючи базовими витратами	Банкам важливо не просто володіти технологією, а вміти креативно її застосовувати

Продовження таблиці 1.1

Клаус Шваб (2016) The Fourth Industrial Revolution	Цифрова трансформація руйнує старі бізнес-моделі, створюючи нові можливості	Банки повинні повністю змінити підходи до діяльності, інтегруючи II, IoT, Big Data
Стів Росс (2017) Digital Transformation: Understand and Manage the Strategic Opportunity	Цифрова трансформація – насамперед технологічний процес	Наголос на впровадженні ІКТ у банківські процеси
Георг Вестерман, Дідьє Бонанетті, Ендрю МакАфі (2014) Leading Digital	Стратегічна та організаційна трансформація бізнес-моделі банку	Цифровізація має бути частиною загальної стратегії банку
Мауріціо Кантон (2018) The Digital Transformation of Banking: A Customer-Centric Approach	Клієнтський досвід як центр цифрової трансформації	Персоналізація, безперервне обслуговування, багатоканальна взаємодія з клієнтами

Джерело: складено автором за даними [1, 2, 3, 4, 5]

Цифрова революція глибоко проникла у фінансовий сектор України, особливо трансформуючи банківську сферу. Шлях, пройдений українськими банками, вражає своєю динамікою: від рутинної автоматизації до розгалужених цифрових екосистем, що дозволяють клієнтам керувати своїми фінансами, не виходячи з дому.

Аналізуючи цифровізацію банківських послуг слід розглянути основні стадії його становлення, які на мою думку можна виокремити в 3 етапи (рис. 1.1)

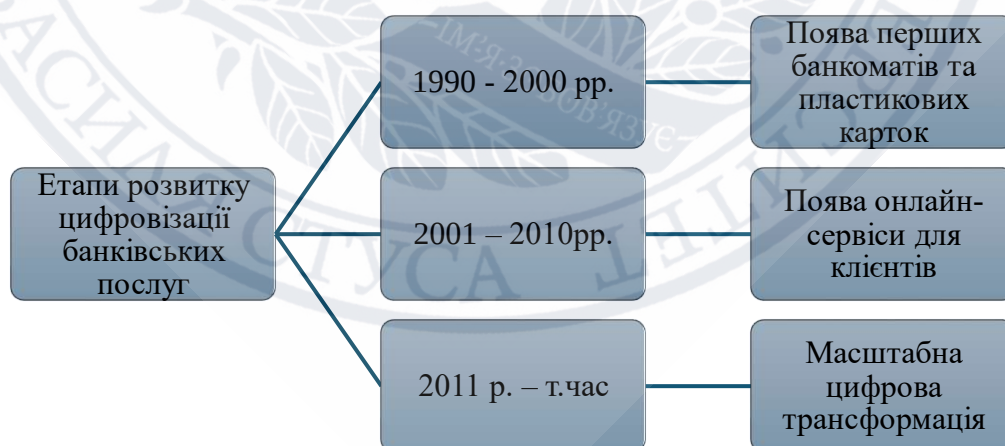


Рисунок 1.1 – Етапи розвитку цифровізації в Україні

Джерело: складено автором за даними [6, 7]

1990-2000 рр. – період перших кроків автоматизації. Після отримання незалежності банківська система України перебувала на початковому етапі

розвитку. Переважна більшість операцій виконувалася вручну. Проте з появою комп'ютерних технологій банки почали впроваджувати перше програмне забезпечення для автоматизації внутрішніх процесів. З'явилися перші банкомати та пластикові картки, запрацювали внутрішні електронні платіжні системи.

2000-2010 рр. – період розквіту інтернет-банкінгу. Зі зростанням проникнення інтернету серед населення банки почали активно створювати онлайн-сервіси для клієнтів. цифрового банкінгу, хоча багато операцій досі вимагали особистого візиту до відділення або паперових документів, формуючи гібридну модель обслуговування.

2010 р. – т. час – ера мобільного банкінгу. Швидке поширення смартфонів та мобільного інтернету зумовило новий етап розвитку – мобільний банкінг. Банки адаптували свої сервіси для мобільних платформ, запускаючи власні додатки. Мобільний банкінг зробив фінансові послуги по-справжньому доступними. Через зручні інтерфейси додатків клієнти могли здійснювати майже всі операції дистанційно, включаючи безконтактні платежі, миттєві перекази за номером телефону, інтеграцію з Apple Pay та Google Pay.

Мобільний банкінг почав чинити серйозний тиск на традиційні канали обслуговування, і значна частина клієнтури повністю переорієнтувалася на віддалені операції. Цей етап був відзначений якісним стрибком у сфері цифровізації, охопивши не лише взаємодію з кінцевими споживачами, але й внутрішні бізнес-процеси фінансових установ. В Україні постали перші повністю цифрові банківські продукти, найяскравішим прикладом є monobank – банк без фізичних відділень, що функціонує виключно через мобільний інтерфейс. Його комерційний успіх підштовхнув інші фінансові організації до динамічного покращення їхніх цифрових пропозицій. Важливою віхою стало впровадження систем дистанційної ідентифікації, зокрема BankID та застосунку «Дія». Це дало змогу громадянам відкривати рахунки, отримувати повний спектр банківських послуг, оформлювати позики та інвестувати в режимі онлайн. У мобільних додатках з'явилися інструменти для фінансового аналізу, автоматичного сортування витрат, програми лояльності з кешбеком, а також

можливість придбання державних облігацій, оформлення страхування та сплата податків. Банки поступово еволюціонували у потужні цифрові платформи, які уніфікують різноманітні фінансові та адміністративні сервіси. Паралельно з цим, зросла увага до питань кібербезпеки: були впроваджені багатозональні системи захисту, біометрична верифікація та сучасні методи шифрування даних.

Український поступ у цифровізації фінансового сектору не лише відповідає глобальним трендам, але й у певних аспектах їх випереджає. Високий рівень підготовки вітчизняних розробників, гнучкість фінансової інфраструктури та державна протекція стимулюють інноваційну активність. Залучення держави у цифрові процедури через «Дію» відкриває нові обрії для фізичних осіб та бізнес-структур.

У найближчій перспективі процес цифровізації банківських послуг в Україні матиме тенденцію до подальшого поглиблення. Очікується запуск цифрової валюти (е-гривні), інтенсивний розвиток технологій штучного інтелекту для клієнтського супроводу, управління ризиками та індивідуалізації фінансових продуктів. Банки прагнуть все більше інтегруватися у єдині фінансові екосистеми, де користувачі зможуть вирішувати абсолютно всі свої фінансові та побутові потреби через єдиний цифровий інтерфейс. Інтернет-банкінг в Україні за останнє десятиліття пройшов шлях від новинки до необхідності. Зараз це не просто зручна опція, а один із ключових інструментів щоденного управління особистими фінансами, оплатами та комунікацією з банками. Сучасний українець звик платити за комуналку, переказувати кошти, купувати валюту чи навіть оформлювати кредити не виходячи з дому - через смартфон або комп'ютер. Такий стрімкий розвиток інтернет-банкінгу в нашій країні обумовлений цілою низкою чинників, які сформували сприятливе середовище для цифровізації банківських послуг [8].

Одним із найсильніших поштовхів до переходу в онлайн стала доступність інтернету та мобільного зв'язку. Ще 10–15 років тому швидкий інтернет був переважно привілеєм великих міст, але з розвитком мобільних операторів, впровадженням 4G і зниженням вартості гаджетів, інтернет став масовим

явищем. Люди різного віку, професій та рівня доходу отримали можливість використовувати смартфон не тільки для розваг, а й для вирішення фінансових питань. Саме доступ до мережі зробив можливим широке розповсюдження інтернет-банкінгу, і банки оперативно зреагували на цей тренд.

Проникнення Інтернету в Україні зростало в період між 2000-2020 роками, що відображено на рисунку 1.2. У 2000 році лише 0,7% населення було користувачами мережі, тоді як у 2020 році показник вже становив 75%, особливо стрімко зрісши протягом останнього десятиліття

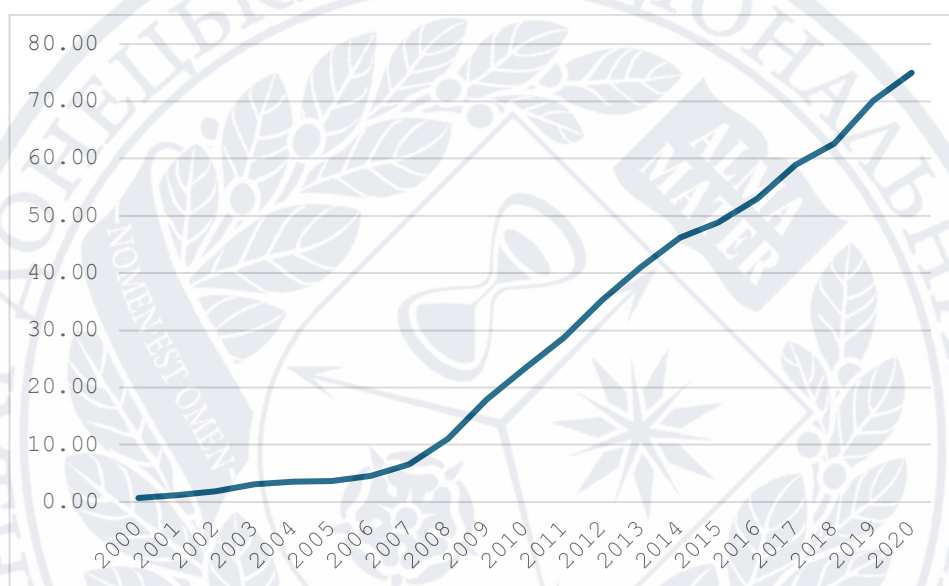


Рисунок 1.2 – Зміни чисельності користувачів Інтернету в Україні
упродовж 2000-2020 рр., %

Джерело: складено автором за даними [9, 10]

Через рік після впровадження мобільного зв'язку третього покоління – 3G, як видно з рис.1.2, кількість абонентів в Україні перевищила 15 млн. А вже в 2020 році вітчизняні оператори почали надавати послуги 4G зв'язку на стандарті LTE, з більш високою швидкістю передачі даних. Окрему роль відіграла й активна конкуренція між банками, яка стимулювала розвиток цифрових сервісів. Український банківський ринок – надзвичайно динамічний. Щоб утримати клієнтів і привабити нових, фінустанови були змушені постійно покращувати якість своїх сервісів, робити їх зручнішими, швидшими та технологічно досконалішими. Кожен новий функціонал у застосунку одного банку змушував

інші установи негайно шукати відповіді. Саме така здорова конкуренція і створила ситуацію, коли інтернет-банкінг в Україні почав не відставати, а в деяких випадках навіть випереджати світові тенденції.

Дуже важливим чинником стали також зміни у споживчій поведінці. Сучасні клієнти хочуть мати доступ до своїх рахунків 24/7, без прив'язки до відділень або графіка роботи банку. Особливо молодь сприймає банк не як будівлю чи співробітника, а як сервіс у смартфоні, який має бути інтуїтивно зрозумілим, швидким і зручним. Така зміна у ставленні до банківських послуг змусила самі банки переосмислити свої ролі. Якщо раніше головною точкою контакту з клієнтом був банківський працівник, то тепер це – мобільний застосунок або вебплатформа. Саме зручність, швидкість операцій, мінімум «паперової тяганини» стали визначальними факторами успіху.

Також не варто забувати і про державні ініціативи, які сприяли розвитку цифрових фінансових послуг. Зокрема, активна політика цифровізації, що реалізується через проєкт «Держава у смартфоні», надала банкам поштовх до інтеграції з електронними сервісами, як-от «Дія». Можливість відкривати рахунки без фізичної присутності, проходити онлайн-ідентифікацію чи отримувати довідки через державні цифрові платформи значно пришвидшила процес обслуговування клієнтів і зробила інтернет-банкінг ще доступнішим. Така синергія між державою та банками стала унікальним явищем, що дає Україні перевагу на тлі інших країн регіону.

Крім того, на розвиток інтернет-банкінгу сильно вплинули і технологічні інновації. Поява нових рішень у сфері кібербезпеки, хмарних технологій, автоматизації дозволила банкам масштабувати свої послуги без загрози для захищеності коштів користувачів. Адже одна з головних перепон, яка довгий час гальмувала масове використання онлайн-банкінгу, була пов'язана саме з недовірою до безпеки цифрових операцій. Проте сучасні системи автентифікації, токенизації, одноразових паролів та біометрії значною мірою подолали ці побоювання. Банки, у свою чергу, не лише захищають клієнтів, а й постійно

інформують їх про правила кібергігієни, що також сприяє зміцненню довіри до онлайн-сервісів.

Особливу роль у популяризації інтернет-банкінгу в Україні відіграли нові цифрові гравці – так звані необанки. Так, Monobank довів, що банківські послуги можуть бути не тільки ефективними, а й приємними у користуванні. Ставка на зрозумілий інтерфейс, просту реєстрацію, персоналізовані послуги, швидке реагування підтримки та гейміфікацію фінансів зробили такий формат дуже популярним. Згодом і традиційні банки почали активно модернізувати свої сервіси, наслідуючи або навіть перевершуючи рішення необанків.

Ще одним потужним поштовхом до розвитку інтернет-банкінгу стала пандемія COVID-19. В умовах локдауну та соціальної дистанції багато українців, які раніше уникали цифрових сервісів, змушені були перейти на онлайн. І досвід, здобутий у ті кризові часи, став для багатьох визначальним. Люди зрозуміли, що банківські послуги можуть бути не тільки безпечними, а й набагато зручнішими у цифровому форматі. Навіть після зняття карантинних обмежень більшість користувачів залишились в онлайні, адже вже адаптувались до нового стилю обслуговування.

Також важливим стимулом є зростання фінансової грамотності серед населення. Багато банків, міжнародні організації та освітні платформи активно працюють над тим, щоб пояснити людям, як працює онлайн-банкінг, як уникати шахрайства, як управляти власними коштами через цифрові інструменти. Це сприяє тому, що навіть літні люди поступово опановують застосунки і починають користуватись інтернет-банком.

1.2. Фактори, що впливають на розвиток інтернет-банкінгу в Україні

Протягом останнього десятиліття банківська система України зазнала значних трансформацій під впливом цифрових технологій. Сучасні цифрові рішення стали невід'ємною частиною фінансового життя українців, змінюючи як підходи до обслуговування клієнтів, так і саму сутність банківської діяльності. Завдяки диджиталізації банки змогли запропонувати клієнтам більш доступні,

швидкі та безпечні способи управління коштами. У фокусі таких змін – зростання ролі мобільного та інтернет-банкінгу, поширення безготівкових розрахунків, впровадження інноваційних способів ідентифікації, а також зменшення ролі готівки в щоденному обігу.

У сучасних українських банках завдяки цифровим технологіям з'являються нові та зручні продукти та послуги. Серед найпопулярніших: безготівкові розрахунки, POS-термінали в магазинах, оплата через QR-код (QR-банкінг), BankID для онлайн-ідентифікації, інтернет-банкінг та мобільний банкінг.

На сьогодні для України характерним є стрімкий розвиток безготівкових операцій з використанням електронних платіжних засобів. В таблиці 1.2 відображені дані про використання банківських платіжних карток в Україні у розрізі частки безготівкових операцій щодо готівкових за сумою упродовж 2014-2024 рр.

Таблиця. 1.2 – Динаміка розрахунків з використанням банківських платіжних карток в Україні у 2014-2024 рр.

Рік	Безготівкові операції (млн грн)	Отримання готівки (млн грн)	Усього (млн грн)	Частка безготівкових (%)
2014	255 194	763 841	1 019 035	25,00%
2015	384 795	837 501	1 222 296	31,50%
2016	571 725	1 038 585	1 610 260	35,50%
2017	834 957	1 280 721	2 124 678	39,30%
2018	1 297 429	1 579 092	2 876 521	45,10%
2019	1 793 676	1 782 451	3 576 127	50,10%
2020	2 208 700	1 748 600	3 957 300	55,80%
2021	2 999 100	1 998 600	5 097 700	58,90%
2022	3 672 000	2 050 000	5 722 000	64,20%
2023	4 350 000	2 100 000	6 450 000	67,40%
2024	5 050 000	2 150 000	7 200 000	70,10%

Джерело: складено автором за даними [11, 12]

Як видно, у період з 2014 по 2024 рік в Україні спостерігається стійка тенденція зростання обсягів розрахунків із використанням банківських платіжних карток, зокрема у безготівковому сегменті. Починаючи з 2014 року, обсяг безготівкових операцій становив 255,2 млрд грн, тоді як отримання готівки

через картки було майже втричі більшим – 763,8 млрд грн. Частка безготівкових операцій у загальному обсязі транзакцій становила лише 25%. З кожним роком частка безготівкових розрахунків неухильно зростала. У 2015 році вона вже досягла 31,5%, у 2016 – 35,5%, а у 2018 перевищила позначку в 45%. Варто зазначити, що саме з 2019 року частка безготівкових операцій почала наближатися до половини всіх операцій за картками – тоді вона склала 50,1%. Це свідчить про поступову зміну платіжних звичок українців і зростання довіри до електронних фінансових інструментів. Особливо стрімке зростання відбулося у 2020–2024 роках. Наприклад, у 2020 році обсяг безготівкових операцій вже становив понад 2,2 трлн грн, і хоча обсяг зняття готівки залишався високим (1,75 трлн грн), темпи зростання безготівкових розрахунків значно перевищували темпи приросту готівки. У 2021 році частка безготівкових операцій зросла до майже 59%, а у 2022 – вже до 64,2%. Найбільшого значення цей показник досяг у 2024 році – 70,1%, що означає, що понад дві третини всіх розрахунків за допомогою карток відбуваються без зняття готівки.

Ця тенденція пов'язана з низкою причин. Передусім, цифровізація фінансового сектору, стрімкий ріст інтернет-торгівлі та запровадження інтуїтивно зрозумілих мобільних програм. Далі, ситуація з пандемією COVID-19 підштовхнула до швидшого переходу від фізичних грошей до безконтактних методів оплати. Також державні установи та фінансові організації інтенсивно просували використання безготівкових транзакцій, зокрема через запровадження програм лояльності (кешбек), рекламних кампаній, зменшення стягнутих комісій та заохочення малих підприємств до встановлення платіжних терміналів. Важливо підкреслити, що протягом останніх років користувачі усвідомили, що застосування NFC-гаджетів та мобільних телефонів для придбання товарів і послуг є надійнішим, оперативнішим, а отже, і комфортнішим, що значно посприяло зростанню обсягів безготівкових розрахунків із залученням токенованих та безконтактних платіжних засобів.

Також в державі простежується стала тенденція до розширення платіжної інфраструктури. НБУ зазначає, що в Україні зменшується кількість банкоматів,

натомість зростає число POS-терміналів (рис. 1.3), зокрема за 2021 рік приріст становив 13,7% – до 426,5 тис., з яких 92,3% забезпечують здійснення оплати безконтактно.



Рисунок 1.3 – Кількість платіжних терміналів на 1 млн населення в 2016-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [13]

Як видно з рис. 1.3, з 2016 по 2024 рік в Україні спостерігається стійке зростання кількості платіжних терміналів, що припадають на 1 мільйон мешканців. Якщо у 2016 році цей показник складав 5,2 тисячі одиниць, то до 2024 року він збільшився до 12,3 тисячі. Найбільш інтенсивне зростання, з річним приростом від 0,8 до 1,3 тисяч терміналів на мільйон, відбулося в період з 2016 по 2019 рік, що вказує на активне розвиток платіжної інфраструктури та впровадження цифрових фінансових послуг. Після 2020 року темпи зростання дещо уповільнилися, проте залишилися стабільними, коли щорічне збільшення коливалося в межах 0,7–0,8 тисяч терміналів на мільйон. Це може свідчити про поступове заповнення ринку та зростання популярності мобільних та онлайн-платежів. Загалом, за дев'ять років кількість платіжних терміналів на 1 мільйон населення зростає більш ніж у два рази, що відображає значні зміни у звичках споживачів та поширення безготівкових розрахунків.

Щоб компенсувати витрати на встановлення фізичних терміналів, українські банки почали пропонувати мобільні рішення для прийому безготівкових платежів. Зокрема, сервіси ОщадРАУ (Ощадбанк), Термінал (ПриватБанк), Smart Оп!лата (ПУМБ) та RaiPos (Райффайзен Банк) дають змогу підприємцям приймати платежі навіть без класичного POS-терміналу – лише за допомогою смартфона. Це відкриває нові можливості для малого та мікробізнесу, особливо в регіонах, де раніше банківська інфраструктура була менш розвиненою.

Цифровізація банківської системи також активно підтримується державою. Впровадження системи BankID дозволило громадянам проходити онлайн-ідентифікацію для доступу до фінансових, адміністративних та соціальних послуг. Така інтеграція фінансової та державної цифрової інфраструктури створює нову якість обслуговування та сприяє прозорості економіки.

Зручність, швидкість та безпека банківського обслуговування значно зросли завдяки цифровій трансформації. В умовах віртуалізації багатьох щоденних процесів цифрові банківські рішення стали не просто перевагою, а необхідністю. Українські банки, особливо після 2020 року, активно впроваджують цифрові технології, враховуючи світові тенденції та потреби клієнтів.

Найпопулярнішими цифровими сервісами в Україні є Приват24, monobank, а також мобільні застосунки державного «Ощад 24/7» і «Дія», через які тепер також можна взаємодіяти з банками. Наприклад, відкриття банківського рахунку через «Дію» можливе за кілька хвилин – раніше для цього потрібно було особисто йти у відділення, витрачаючи значно більше часу.

Клієнти цінують можливість самостійно керувати своїми фінансами, не залежачи від графіка роботи банківських установ. Особливо це важливо для людей, які живуть у сільській місцевості або за кордоном. Близько 60% молодих українців у віці 18–35 років повністю відмовилися від відвідування банківських відділень, обираючи лише цифрові канали обслуговування.

Однією з найпомітніших переваг цифрових технологій є істотне скорочення часу на проведення операцій. Якщо раніше обробка переказу між різними банками могла тривати кілька днів, то сьогодні, завдяки системі миттєвих платежів НБУ, більшість транзакцій проходить менше ніж за 5 секунд. Цифровізація також скоротила час на отримання кредиту. Наприклад, у monobank кредитний ліміт встановлюється автоматично після аналізу фінансової поведінки клієнта, і вся процедура займає менше 10 хвилин, тоді як у традиційному банку це могло б тривати до кількох днів із залученням додаткових документів та особистої присутності [14].

Однак з розвитком цифрових сервісів паралельно зростає потреба у високому рівні безпеки. Сучасні банківські системи застосовують багаторівневий захист: двофакторну автентифікацію, біометричні дані, токенізацію платежів та шифрування інформації. Це значно знижує ризики несанкціонованого доступу до рахунків. Втім, загроза фішингу, соціальної інженерії та витоку даних все ще актуальна.

У 2023 році в Україні було зафіксовано понад 250 тисяч кіберінцидентів, пов'язаних із банківською сферою, з яких 70% – це шахрайські дзвінки та повідомлення клієнтам. У відповідь банки постійно оновлюють системи захисту, проводять інформування користувачів та впроваджують автоматичне виявлення підозрілої активності.

Цифрова трансформація банківського сектору є не просто модним трендом, а необхідністю, яка зумовлена динамічними змінами у споживчих очікуваннях, глобальною конкуренцією та загальним розвитком фінансових технологій. Проте разом із відкриттям нових можливостей вона створює чимало викликів, передусім пов'язаних із ризиками, які можуть впливати як на стабільність діяльності банків, так і на безпеку їхніх клієнтів.

Одним із найсерйозніших викликів сучасного цифрового банкінгу є зростання кіберризиків. З поширенням мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу та інших цифрових каналів обслуговування, банки все частіше стають мішенню для кіберзлочинців. Вразливості в інформаційних системах, фішинг, соціальна

інженерія, атаки типу DDoS та зловмисне програмне забезпечення – усе це створює серйозну загрозу як для фінансової безпеки клієнтів, так і для довіри до банківської системи в цілому. На жаль, український банківський сектор не є винятком – навіть великі установи іноді стають жертвами хакерських атак.

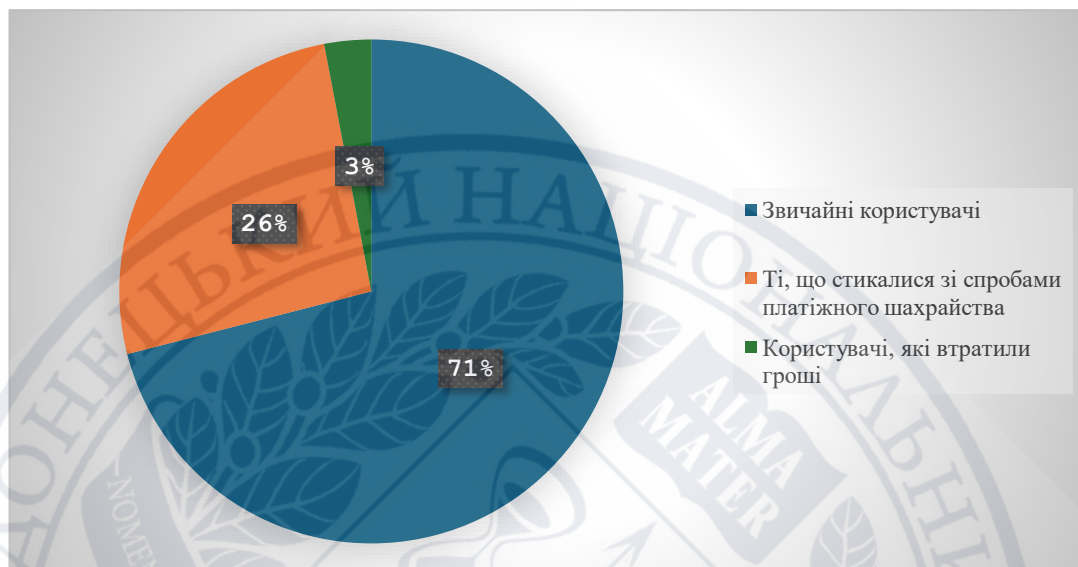


Рисунок 1.4 – Частка користувачів що стикнулося зі спробами платіжного шахрайством станом на 30 травня 2024 р.

Джерело: складено автором за даними [15]

Як видно з рис. 1.4, станом на 30 травня 2024 рік майже чверть користувачів фінансових послуг 26% стикалася зі спробами платіжного шахрайства, зокрема 3% з них втратили гроші. Зрозуміло, що більш активні споживачі, які частіше користуються інтернетом, інтернет-банкінгом, купують онлайн, частіше потрапляють і в поле зору шахраїв. Тому кожному, навіть досвідченим користувачам, варто удосконалювати свої знання з кібербезпеки.

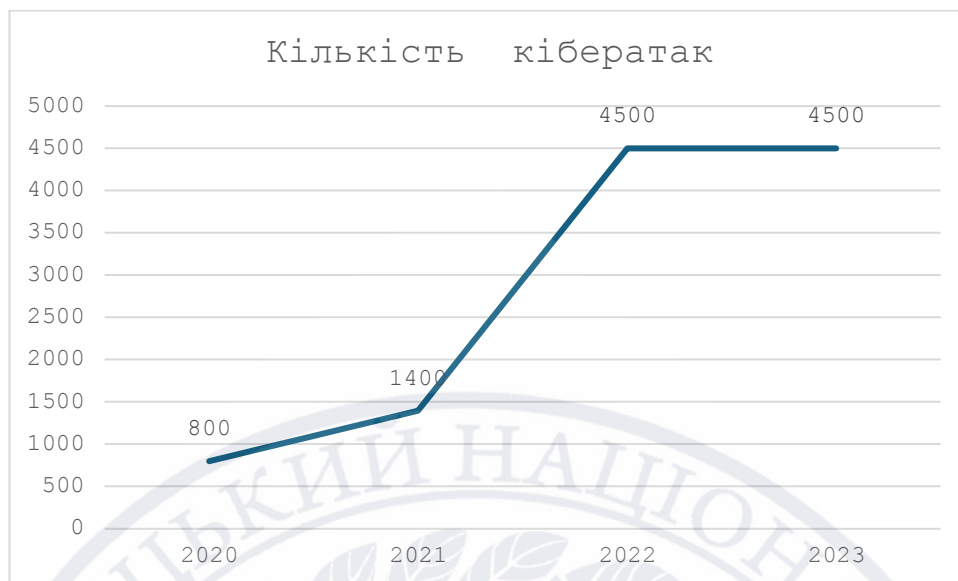


Рисунок 1.5 – Кількості кібератак упродовж 2020-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [16]

Виходячи з даних на рисунку 1.5 можна зробити висновок. У 2020 році кібератак було відносно небагато – приблизно 800, що можна вважати звичайним рівнем загроз для тієї пори. Наступного року кількість атак зросла до приблизно 1400, що вже виглядало як серйозне попередження про посилення кіберзагроз. Однак справжній прорив стався у 2022 році – кількість атак стрімко злетіла до 4500. Це майже трикратне зростання порівняно з попереднім роком це пов'язане з різким загостренням геополітичної ситуації, зокрема з початком повномасштабної війни в Україні. У цей період кібератаки стали не просто частішими, а й агресивнішими, їхніми цілями були критичні інфраструктури, державні установи, енергетика й комунікації. У 2023 році кількість атак залишилася на тому ж високому рівні – близько 4500. Це свідчить про те, що загроза кіберпростору зберігається стабільно високою, і країні доводиться постійно працювати над посиленням систем захисту. Така ситуація показує, наскільки важливою стала кібербезпека в сучасних умовах, і як швидко змінюються масштаби загроз.

Дослідження довело, серйозну загрозу становлять технологічні ризики. Часто банки прагнуть якнайшвидше впровадити нові сервіси, аби не відставати від конкурентів, однак при цьому недостатньо уваги приділяється тестуванню,

адаптації системи до реальних умов експлуатації та підготовці персоналу. Збої в роботі банківських додатків або онлайн-платформ не лише створюють незручності для клієнтів, а й викликають негативні емоції, які потім переростають у репутаційні втрати. Наприклад, тимчасова недоступність мобільного додатку може стати критичною ситуацією для користувачів, які в цей момент здійснюють важливі платежі. Якщо такі випадки часто явище то банки втрачають не тільки довіру клієнтів, а й частку ринку.

Ще один важливий аспект, який, на мою думку, не можна залишати поза увагою - це ризики, пов'язані з обробкою та зберіганням персональних даних. У цифровому середовищі банки змушені працювати з величезними масивами конфіденційної інформації: від паспортних даних до фінансових звітів та історії транзакцій. Порушення безпеки даних, їх витік або неналежне використання можуть мати не лише юридичні наслідки, а й створити серйозні репутаційні проблеми. На сьогодні довіра клієнтів до банку значною мірою базується на тому, наскільки безпечно банк поводить з їхніми даними. Однак законодавче регулювання у цій сфері часто не встигає за технологічним прогресом. Це створює додатковий ризик, оскільки банки можуть діяти в умовах правової невизначеності, особливо якщо йдеться про впровадження інноваційних продуктів або використання штучного інтелекту у прийнятті рішень.

Операційні ризики також не слід недооцінювати. У процесі переходу до цифрових сервісів працівники банків часто не мають достатніх навичок або часу для адаптації. Це призводить до помилок у роботі з клієнтами, неправильної інтерпретації даних або навіть до конфліктів через нерозуміння нових технологічних процесів. Крім того, банки часто залучають до реалізації цифрових проектів зовнішніх підрядників, що створює ризики втрати контролю над ключовими елементами інфраструктури.

Цифрова трансформація також несе за собою цифрову нерівність, коли частина населення не має доступу до сучасних технологій або не вміє ними користуватись. Це особливо актуально для сільських районів, людей старшого віку або клієнтів з низьким рівнем цифрової грамотності. Якщо банк

орієнтується виключно на онлайн-сервіси, не пропонуючи альтернативних каналів, це може призвести до виключення певних груп населення з фінансової системи. Таким чином, трансформація, яка має на меті покращення доступу до банківських послуг, парадоксально може призвести до протилежного ефекту для певної групи споживачів.

Особливо варто зважати на регуляторні ризики. В Україні процес цифровізації банків відбувається швидше, ніж оновлення нормативно-правової бази. Це створює ситуації, коли банки стикаються з правовою невизначеністю або необхідністю адаптуватися до змін «на ходу». Наприклад, нові вимоги НБУ щодо кібербезпеки чи захисту інформації можуть з'являтися у відповідь на вже існуючі проблеми, а не бути превентивними. Внаслідок цього банки змушені витрачати значні ресурси на адаптацію до нових вимог, що ускладнює стратегічне планування.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності цифрової трансформації банківських послуг

Оцінка дієвості цифровізації банківських послуг сьогодні розглядається як багатовимірний комплексний процес, який охоплює фінансові, операційні, технологічні, організаційні, клієнтські, регуляторні та стратегічні аспекти роботи банку. У сучасних умовах банківська система України зазнає глибинних структурних змін, спричинених переходом до інноваційних форм обслуговування клієнтів, автоматизацією процесів, цифровізацією бізнес-моделі та впровадженням інформаційних технологій нової генерації. Саме тому виникає потреба у формуванні цілісної методології, яка здатна всебічно оцінити не лише прямі економічні наслідки впровадження digital-рішень, а й довготривалу трансформаційну цінність для банку та суспільства.

Вихідним елементом оцінювання є аналіз фінансових результатів цифрових інновацій. Розгортання digital-інфраструктури, яке включає автоматизацію операцій, впровадження мобільних застосунків, використання технологій віддаленої ідентифікації клієнтів, організацію електронного

документообігу, переходить із розряду допоміжних рішень у категорію головних рушіїв фінансової динаміки банку.

Фінансові показники, зокрема рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу(ROE), співвідношення операційних витрат і доходів, частка цифрових операцій у структурі доходів, виступають індикаторами того, як саме цифровізація сприяє примноженню прибутковості, зменшенню витрат, підвищенню ефективності менеджменту та укріпленню фінансової стійкості. Нагальним завданням банків сьогодні є оцінка віддачі цифрових проєктів і формування прогнозних сценаріїв їх впливу на майбутні грошові потоки. Досвід провідних українських digital-банків доводить, що інвестиції в мобільний банкінг та онлайн-канали створюють мультиплікативний ефект, адже забезпечують не лише зростання доходів, а й відчутне зменшення транзакційних витрат і операційного навантаження на традиційну мережу відділень [17].

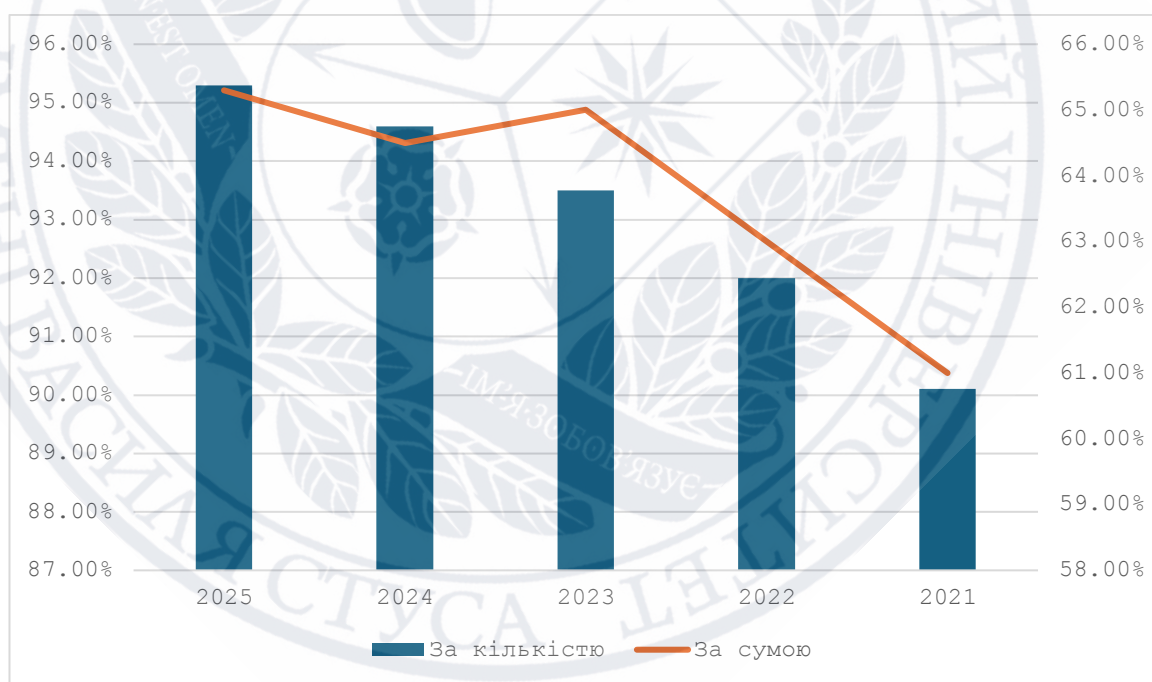


Рисунок 1.6 – Динаміка розрахунків з використанням банківських платіжних карток в Україні у 2014-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [18]

Виходячи з даних на рисунку 1.6 зростання частки безготівкових операцій в Україні у період 2021–2025 років відображає глибокі трансформаційні процеси у фінансовій системі та платіжній культурі населення. Ще у 2021 році 61%

операцій за сумою та 90,1% за кількістю здійснювалися безготівково, що вже тоді демонструвало високий рівень проникнення електронних платежів у повсякденне життя. Однак подальші події, зокрема активний розвиток онлайн-банкінгу та мобільних платіжних сервісів, посилили цю тенденцію.

У 2022 році частка безготівкових операцій склала близько 63% у розрізі сум транзакцій та понад 92% за кількістю операцій. У цей період цифрові інструменти стали основним способом розрахунків для більшості громадян. Військові виклики лише прискорили адаптацію бізнесу та населення до безготівкової економіки, оскільки дистанційні фінансові рішення забезпечували доступність, безпеку й оперативність платежів у складних умовах. Незважаючи на тимчасове зростання попиту на готівку у перші місяці війни, цифрові сервіси дуже швидко відновилися та навіть розширилися завдяки технологічній гнучкості банківського сектору.

Порівняння з наступними роками демонструє продовження позитивної траєкторії. Так, у 2023 році частка безготівкових платежів досягла 65% за сумою і 93,5% за кількістю, а у 2024 році – вже 64,5% та 94,6% відповідно. Ця динаміка свідчить не лише про те, що більшість операцій в Україні вже давно перестала бути готівковою, але й про поступове охоплення сегментів великих платежів, які традиційно залишалися у готівці.

Особливо показовими є останні доступні дані за перше півріччя 2025 року, коли понад 95% усіх операцій за кількістю здійснювалися безготівковим шляхом, а частка таких розрахунків за сумою піднялась до 65,3%. Це демонструє майже повну інтеграцію безготівкових платежів у щоденний економічний оборот країни.

Важливо підкреслити, що зростання частки безготівкових операцій за кількістю випереджає темпи збільшення аналогічного показника за сумою. Це свідчить про те, що найперше в цифрову площину перейшли дрібні повсякденні платежі, які здійснюються масово та регулярно. Поступовість зростання за сумою пояснюється тим, що великі транзакції потребують більшої впевненості в інструментах, юридичної зрозумілості та стабільності економічного середовища.

З кожним роком усі ці умови стрімко покращуються, що веде до подальшої зміни платіжної поведінки.

Сучасна методика оцінки результативності цифрової трансформації передбачає використання великих обсягів даних та алгоритмів штучного інтелекту. Завдяки аналітиці Big Data банк здатен не лише оцінювати стан цифрових процесів, а й передбачати зміни у поведінці клієнтів, вчасно виявляти шахрайські операції, покращувати моделі управління ризиками й автоматизувати ухвалення рішень. Ці технології забезпечують якісно новий рівень вимірювання дієвості, тому що дозволяють побачити не фіксований результат, а динаміку й закономірності цифрових трансформацій.

Якщо класичні методи аналізу ґрунтувалися переважно на статистичних даних щодо прибутків і видатків, то новітній підхід передбачає використання відомостей із різномірних джерел: поведінкових параметрів, цифрових слідів клієнтів, даних із соціальних мереж, транзакційних потоків, звернень до служби підтримки, інформації про швидкість виконання операцій, популярність функціоналу й загальний рівень застосування цифрових сервісів. Використання машинного навчання створює можливості для пріоритезації digital-ініціатив, визначення найбільш цінних напрямків інноваційної діяльності та збагачення ефективності цифрової стратегії банку.

Таблиця. 1.3 – Індикатори оцінки якості клієнтського досвіду

Група індикаторів	Зміст оцінювання	Реалізація у digital-банкінгу
Час та зручність	Зменшення бар'єрів у користуванні	Миттєве відкриття рахунку, 24/7 доступ
Персоналізація	Відповідність інтерфейсу потребам	AI-пропозиції, smart-push
Надійність	Безперебійний сервіс	Мінімум скарг і відмов
Безпека	Захист коштів та даних	Двофакторна автентифікація, біометрія
Враження та довіра	Форма емоційного впливу	Рівень рекомендацій (NPS)

Джерело: складено автором

Окрема увага приділяється оцінюванню клієнтського досвіду. Ця складова є надзвичайно важливою, оскільки успіх цифрової трансформації пов'язаний з

готовністю суспільства активно користуватися цифровими послугами. Банківські установи, які впроваджують цифрові інновації, повинні контролювати не лише кількісний показник зростання активних користувачів, а й якість їхнього досвіду: доступність онлайн-каналів, швидкість операцій, інтуїтивність інтерфейсу, рівень персоналізації, легкість виконання транзакцій і загальне сприйняття бренду.

Збір, обробка та аналіз даних про взаємодію клієнтів з компанією для вимірювання та покращення їхнього досвіду дозволяє встановити, наскільки цифрова трансформація справді покращує сервіс, якою є ймовірність переходу клієнтів до конкурентів, які чинники найбільше сприяють або перешкоджають користуванню digital-каналами. Таке дослідження передбачає глибинний аналіз життєвого циклу клієнта, спостереження за його поведінкою на кожному етапі шляху та виявлення потенційних перепон, що можуть негативно впливати на задоволеність і лояльність.

Ще одним ключовим напрямом оцінювання ефективності цифровізації є трансформація управлінських підходів та корпоративної культури. Цифрова трансформація передбачає зміну не лише технологічної платформи, а й способів мислення персоналу, бізнес-процесів та всієї організаційної моделі. Успішні банки відзначаються чіткою орієнтацією на інновації, постійним розвитком цифрових компетенцій співробітників, переходом до гнучких форматів управління та налагодженням ефективної взаємодії між IT-фахівцями і бізнес-підрозділами. Саме тому оцінювання результативності digital-змін включає дослідження того, наскільки працівники прийняли нову корпоративну філософію, чи здатні швидко адаптуватися до змін, як формуються міжфункціональні команди та наскільки оптимізовані процеси внутрішніх комунікацій.



Рисунок 1.7 – Основні категорії ризиків цифрової трансформації банків
Джерело: складено автором

Важливе місце у методологічному забезпеченні цифрової трансформації банків посідає оцінка ризиків. Зростання залежності від цифрових технологій загострює потребу в аналізі кіберризиків, операційних ризиків, ризиків моделювання та репутаційних загроз, що можуть бути спричинені технічними збоями чи порушеннями безпеки даних. Дієва оцінка цифровізації передбачає не лише виявлення ризиків, а й вимірювання спроможності банку до оперативного реагування, забезпечення неперервності обслуговування, відновлення ІТ-інфраструктури після інцидентів, дотримання норм щодо захисту персональних даних і протидії кіберзагрозам.

Оцінка цифрової трансформації включає й стратегічну складову, яка визначає довгострокову конкурентоздатність банку в умовах розвитку цифрової економіки. Цей аспект охоплює аналіз спроможності банку розробляти інноваційні екосистеми, укріплювати ринкові позиції та підіймати рівень фінансової інклюзії. Одним із найважливіших критеріїв є стійкість до зовнішніх коливань, що особливо актуалізувалося в Україні в умовах війни. Фінансові установи, що мають високу цифрову пристосованість, здатні забезпечувати

клієнтів потрібними послугами навіть у кризових обставинах, що засвідчує значне посилення їхньої системної функції та суспільної ваги.

Висновки до розділу 1

У розділі було встановлено, що цифрова трансформація банківських послуг є багатовимірним процесом, який передбачає глибоку перебудову традиційної банківської моделі, інтеграцію інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та зміну парадигми взаємодії з клієнтами. Дослідження підтвердило, що цифровізація вже не виступає допоміжним елементом банківської діяльності, а перетворилася на ключовий фактор конкурентоспроможності.

Визначено, що рушійними силами цифрової трансформації є технологічні інновації, зміна поведінкових моделей споживачів, конкуренція з боку фінтех-сектору та активізація державних цифрових ініціатив. Значну увагу приділено методологічним підходам до оцінки ефективності цифровізації, серед яких інтегровані моделі, що поєднують фінансові, операційні, клієнтські та технологічні індикатори. Обґрунтовано, що сучасне банківське середовище потребує комплексного підходу до оцінки результатів цифрової трансформації, який включає як економічні, так і нематеріальні ефекти – зростання рівня задоволеності клієнтів, ефективності процесів та безпеки. Таким чином, теоретичне підґрунтя підтверджує важливість цифровізації як системного та стратегічного напрямку розвитку банківської діяльності в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

2.1. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у сфері цифрових банківських послуг

Останні роки еволюції АТ КБ «ПриватБанк» демонструють послідовну і цілеспрямовану трансформацію у цифрову екосистему, де в центрі стратегічного бачення знаходиться не лише технологія, а перш за все людина. На форумі Business Thinking Forum 2025 Наталія Савчук, заступниця голови правління банку, підкреслила орієнтованість на людину як ключовий вектор стратегії: головним рушієм змін ПриватБанк вважає виконання потреб клієнтів шляхом повного спрощення доступу до банківських послуг і формування зручного цифрового простору для кожного українця, незалежно від регіону чи віку. [19]

Акцент на цифрові сервіси – це свідомий вибір будь - якого банку у відповідь на глобальні тенденції розвитку фінансового сектору, а після початку масштабної війни цифровізація стала також питанням національної економічної безпеки та стійкості банківської інфраструктури. АТ КБ «ПриватБанк» з початку кризи неодноразово підкреслював свою інноваційну місію бути опорою для бізнесу, приватних клієнтів, соціальної сфери та держави, забезпечуючи безперебійний доступ до фінансових продуктів у будь-яких умовах. Результатом такої стратегії стала стабільність банку на ринку навіть у найскладніший період розвитку економіки України. АТ КБ «ПриватБанк» залишився лідером і за часткою ринку, і за технологічними показниками. Наразі банк динамічно розвиває цифрові команди, випробовує підходи до штучного інтелекту, перевіряє нові технології підтвердження клієнтів та поширює партнерські програми для малого та середнього бізнесу.

Важливо відзначити, що за дослідженням Forbes Ukraine та KPMG у 2025 році мобільний додаток Приват24 був визначений як чемпіон серед українських

банків щодо інноваційності й обсягу запропонованих клієнтові онлайн-функцій. Тестування інтерфейсів проводиться з урахуванням справжніх кейсів користувачів, вивчаються відгуки з відкритих платформ і соціальних мереж, а реалізація нововведень базується на реальних побажаннях аудиторії. Для прикладу, за ініціативою клієнтів у 2024–2025 роках було додано нові шаблони платежів, можливість скеровувати перекази “у два кліки”, розширено можливості роботи з QR-кодами, спрощено додавання карток інших банків тощо [20].

Основними функціональними можливостями цифрових систем, впроваджених ПриватБанком, є онлайн-банкінг, мобільні додатки, інтернет-платежі, а також різноманітні цифрові інструменти для кредитування. Завдяки цим технологіям, клієнти можуть виконувати фінансові операції швидко та зручно, без необхідності відвідувати фізичні відділення банку. Ці інноваційні рішення суттєво підвищують зручність використання банківських послуг і одночасно зменшують операційні витрати банку, що дозволяє утримувати конкурентоспроможність на ринку.

Після націоналізації у 2016 році АТ КБ «ПриватБанк» не лише зберіг свої лідерські позиції на ринку, а й посилив їх завдяки впровадженню інноваційних продуктів, які стали унікальними для українського ринку. Однією з найбільших інновацій стало перше інтегрування платіжних сервісів Google Pay та Apple Pay. Це дозволило клієнтам адаптуватися до нових стандартів безконтактних платежів, що значно спростило процес здійснення транзакцій та підвищило рівень задоволення клієнтів. Ці нововведення сприяли зміцненню довіри з боку користувачів, збільшенню їх залученості до використання банківських послуг та підвищенню ефективності платіжної системи банку.

Таблиця 2.1 – Основні системи цифрового банкінгу в АТ КБ «ПриватБанк»

Система діджиталбанкінгу	Вплив на конкурентну перевагу банку
Офіційний веб-сайт банку	Банк може контролювати рекламну діяльність, взаємодіяти з клієнтами онлайн, забезпечувати підтримку клієнтів через віртуальний паркінг.
Мобільний додаток «Приват24»	Надає клієнтам можливість здійснювати платежі, перекази, перевіряти баланс, оплачувати послуги будь-де, що підвищує зручність користування.

Продовження таблиці 2.1

Чат-боти месенджерах	у	Автоматизують обслуговування клієнтів, пропонують консультації та виконують базові операції, що знижує навантаження на відділення.
Платіжні QR-коди		Сприяють оперативним розрахункам без готівки, що підвищує популярність банку серед користувачів сучасних технологій та молоді.
Банкомати функцією NFC	з	Підвищують зручність для клієнтів, що користуються мобільними пристроями для здійснення фінансових операцій.
Система миттєвих платежів		Прискорює транзакції, що робить сервіс більш привабливим для споживачів, які цінують швидкість і зручність.
Електронний банкінг		Є можливість надання централізованого доступу до керування рахунками різних компаній, фінансового контролю та розподілу ролей при роботі з документами.
Cash Management		Швидкий доступ до даних про актуальний фінансовий стан кожного підконтрольного підрозділу та централізоване фінансове керування підконтрольними підрозділами.
Mi Pay		Спеціальна функція для власників карт Mastercard можливість робити безконтактні покупки через фітнес-браслет Xiaomi Mi Band. Інноваційний продукт, створений у співпраці між Xiaomi та Mastercard.
Apple Pay		Особиста картка в смартфоні з операційною системою IOS.
Google Pay		Особиста картка в смартфонах з операційною системою Android.
Garmin Pay		Технологія NFC, що дозволяє робити покупки за допомогою смартфонів, планшетів і годинників.
Створення рахунку для онлайн оплати		Відкриття поточних рахунків у доларах США, євро, гривнях.
Кваліфікований електронний підпис		Захист інформації за допомогою надійних криптографічних інструментів, що відповідають державним стандартам; цифровий сертифікат, який полегшує перевірку уповноваженої особи компанії, що має право підпису; підписання документу без фізичної присутності.
Business Online		Система віддаленого банкінгу для поточних рахунків, доступна через Інтернет, яка надає клієнту можливість керувати поточними рахунками, здійснювати платежі та цифровий документообіг.
PayByLink		Сервіс генерації лінки та QR-коду на електронний рахунок для сплати товарів онлайн карткою.
Онлайн каса		Відкривається професійний рахунок, на який приходять платежі.
Чат-бот		Месенджер для клієнтів банкінгу, розроблений щоб полегшити взаємодію клієнта з банком.
Бізнес Консьєржсервіс		Комплекс інформаційно-сервісних послуг, що включає задоволення індивідуальних та професійних потреб клієнта, надання послуг юристів, бухгалтерів, перекладачів, дизайнерів та кур'єрів.
Додаткові онлайнсервіси		Послуги онлайн-страхування, кредитування та депозитів, які розширюють спектр фінансових продуктів банку.

Джерело: складено автором за даними [21]

Оцінюючи стабільність і швидкість роботи додатка, варто підкреслити, що навіть під час пікових навантажень, наприклад під час виплат соціальних допомог або пенсій, мобільний Privat24 залишається доступним та не демонструє

серйозних збоїв. Позитивним є і той факт, що розвиток додатка йде рука об руку із впровадженням механізмів безпеки. Можливість інтеграції додатка з іншими фінансовими та державними сервісами такими як Дія та сервіси підпису електронних документів робить його універсальним ключем до цифрової економіки України.

Ключовою перевагою мобільного Privat24 залишається співвідношення між багатофункціональністю та інтуїтивною простотою. Жоден конкурент на ринку не пропонує такої широкої гами сервісів у межах єдиного застосунку тут є і Р2Р-перекази, і комунальні послуги з автоматичним контролем лімітів, і отримання кредитів, страхування, відкриття депозитів, миттєвий доступ до валютних операцій, розстрочки, кешбек, цифрові картки для покупок онлайн, поповнення мобільних та й навіть сплата штрафів, паркування, купівля квитків на транспорт або в кінотеатри. Багато сервісів можна додати або сховати, формуючи індивідуальний профіль персонального банку.



Рисунок 2.1 – Активні користувачі Приват24 за упродовж 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [22]

Розглядаючи період що зображений на рисунку 2.1 можна зробити наступні висновки. Станом на кінець 2019 року, кількість активних користувачів Приват24 перевищила 10 мільйонів, що відзначено як суттєвий рубіж у цифровізації банківських послуг в Україні [22].

Протягом 2019 року спостерігалось поступове зростання активності через низку факторів. Серед ключових варто виокремити покращення функціоналу мобільного додатку – зокрема, впровадження нових типів платежів, зручних налаштувань для бізнес-клієнтів і автоматизації операцій. Також вагому роль відіграли активні кампанії з підвищення цифрової грамотності від держави та партнерських структур. Також не слід забувати про фактор конкуренції зі сторони monobank, який активно нарощував клієнтську базу особливо перетягуючи до себе молодь (близько 2,3 млн клієнтів на кінець 2019), проте у ПриватБанку залишався найбільший потенціал залучення користувачів завдяки значній історичній клієнтській базі та мережі відділень.

Рік 2020 ознаменувався початком пандемії COVID-19, яка значно вплинула на банківський ринок. Швидке зростання рівня активних користувачів Приват24 записується в офіційній звітності на рівні більше 12 млн користувачів, тобто збільшення більш ніж на 2 млн за рік.

Пандемія стала головним каталізатором прискореного впровадження українців до цифрових фінансових послуг. Локдауни та обмеження пересування змусили громадян переміщати більшість банківських операцій в інтернет, включаючи оплати комунальних послуг, грошові перекази, управління кредитами. ПриватБанк реагував на кризу інвестуванням у безконтактні технології, запуском нових сервісів (зокрема, широка видача онлайн-карток та впровадження QR-платежів), що забезпечило вагому конкурентну перевагу.

Крім пандемічних реалій, спостерігалось посилення конкуренції з боку monobank. Якщо на початку року кількість клієнтів monobank становила близько 2,3 млн, то до кінця 2020 вже перевищила 3 млн.

У 2021 році прийшло чергове зростання кількості активних користувачів Приват24 – кількість сягнула близько 13 млн користувачів. Цей рівень декларується як у внутрішніх звітах банку, так і в численних медіа-аналітиках.

Найвагомішими драйверами такого зростання були декілька чинників. По-перше, подальше посилення дизайну та функціональних можливостей додатку – впровадження наскрізної багатокористувацької авторизації, розширення

інтеграцій із державними цифровими платформами (зокрема Дія) та запуск нових фінансових сервісів, що орієнтувалися на сегмент малого і середнього бізнесу.

По-друге, на загальнонаціональному рівні відбувався процес підвищення цифрової грамотності. За результатами досліджень, рівень поінформованості та навичок у населення щодо онлайн-банкінгу суттєво підвищився за рахунок масових освітніх ініціатив та доступності мобільного інтернету, особливо у середовищі населення віком 25–44 роки – основної аудиторії цифрових додатків [23].

У цей період monobank вже закріпився як головний конкурент із понад 4 млн клієнтів. Деякі сегменти аудиторії частково перетікали до цього банку зважаючи на побудову більш простого, технологічного та приємнішого користувацького досвіду, проте, сукупна маса користувачів залишалася на боці Приват24 завдяки ширшому спектру продуктів, історії довіри й інерції споживчої поведінки [24].

2022 рік характеризувався тривожними та непередбачуваними змінами у зв'язку з повномасштабним нападом РФ. В умовах війни цифрова інфраструктура банку ретельно перевірялась, але – попри всі складнощі – Приват24 зберіг і навіть збільшив клієнтську базу: кількість активних користувачів зросла орієнтовно до 15 млн. У 2022 році зниження реальних доходів, міграція населення, масова релокація бізнесу й значна соціальна напруга впливали на попит банківських послуг по-різному. Проте значна частина українців залишалася "прив'язаною" до Приват24, з огляду на автоматизацію соціальних виплат та критичну масу електронних сервісів у додатку [25].

У 2023 році зафіксовано падіння кількості активних користувачів приблизно до 13,2 млн осіб. Це може бути викликано низкою таких факторів:

1. Соціально-демографічні зміни. Війна призвела до суттєвої міграції громадян за кордон (більше 5 млн людей станом на 2023 рік залишили країну на тривалий період), що неминуче зменшило кількість активних користувачів додатку на домашньому ринку. Частина з них обирала фінансові сервіси країн перебування або користувалася іноземними банками для транзакцій [26].

2. Технологічна конкуренція. Активізація конкурентів стала додатковим тиском: monobank вийшов на рубіж у 7,5 млн клієнтів, а Sense SuperApp (застосунок ПУМБУ та Sense Bank, обраний найкращим банківським застосунком України 2023 року) швидко збільшив свою частку на ринку завдяки активній рекламі, інноваційним функціям та адаптивності до молоді аудиторії. Частина користувачів дійсно переходила до альтернативних додатків, що відзначалося профільними медіа й статистикою інсталяцій/активацій у Google Play та App Store.

3. Проблеми з довірою та технічними складнощами

З'явилися зауваження щодо підвищення кількості технічних збоїв, складнощів із доступом у години пік, а також певна консервативність оновлень додатку Приват24 у порівнянні з більш гнучкими та новітніми конкурентами. Декілька хвиль масових скарг у соціальних мережах і спеціалізованих ЗМІ призвели до тимчасової втрати лояльності частини споживачів – особливо тих, для кого швидкість і надійність цифрового інтерфейсу є головними критеріями вибору банку.

2024 рік став роком відновлення і нової хвилі зростання: кількість активних користувачів Приват24 повернулася до 14 млн. Відновлення кількості користувачів відбулося завдяки ряду чинників.

1. Технологічне оновлення та покращення користувацького досвіду. Після напливу критики у 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» інвестував у редизайн мобільного додатку, прискорив запуск нових опцій (наприклад, розумні підказки на базі штучного інтелекту, полегшені інтеграції з Дія та іншою державною онлайн-інфраструктурою), підвищив рівень підтримки бізнес-користувачів. Нові релізи мобільного додатку отримали вищі середні оцінки в App Store та Play Market у порівнянні з попередньою версією.

2. Маркетингова активність та програми лояльності. Банк запустив програми лояльності та кешбеку, розширив спектр партнерських акцій з великими роздрібними мережами та сервісами таксі й доставки - що заохотило нових користувачів і повернуло частину колишніх споживачів.

3. Підтримка державних та соціальних програм. Інтеграція з «Підтримкою», цифровими документами в Дії, надання соціальних виплат і грантів через Приват24 зробила платформу більш зручною для широких верств населення, включно з тими, хто раніше мало користувався онлайн-банкінгом.

Таким чином, аналіз динаміки активних користувачів Приват24 у 2019–2024 рр. свідчить про стійке утримання лідерських позицій банку на ринку цифрових фінансових послуг, незважаючи на вплив пандемії, військових обставин та посилення конкуренції. Однак для глибшого розуміння позицій ПриватБанку у сфері digital-банкінгу слід порівняти їх із головним конкурентом - Monobank.

Таблиця 2.2 — Конкурентні відмінності між Приват24 та Monobank станом на 2024 рік

Параметр	Приват24	Monobank
Кількість активних користувачів	14 млн.	8 млн.
Основна аудиторія	Всі вікові групи	22–45 років
Користувацький досвід	Класичний, функціональний	Максимально простий, зручний та гейміфікований
Інтеграція Дія, держпослуг	Висока	Середня
Сервіси для бізнесу	Розвинені	Мінімальні
Опції карткових продуктів	Варіативні	Одна основна карта
Сервіси інвестицій/страхування	Помірно	Практично відсутні
Драйвери зростання	Масовість, довіра	Інноваційність, легкість та інтуїтивність користування

Джерело: складено автором

У таблиці 2.2 продемонстровано принципові відмінності між Приват24 та Monobank. Насамперед варто підкреслити, що Приват24 залишається беззаперечним лідером за кількістю активних користувачів — 14 млн проти 8 млн у Monobank. Це свідчить про ширше охоплення всіх вікових груп та значну історичну клієнтську базу АТ КБ «ПриватБанк». Водночас Monobank це молодий та дуже перспективний банк що, вибудував більш чітку орієнтацію на молодіжно-активну аудиторію у межах 22–45 років, що формує його конкурентну нішу.

Суттєвою різницею є й користувацький досвід. Додаток Приват24 зберігає класичну функціональну концепцію, орієнтовану на комплексність і багатофункціональність, що дозволяє здійснювати широкий спектр фінансових операцій. У свою чергу, Monobank зосередився на простоті, гейміфікації, великій кількості кастомізації та інтуїтивності інтерфейсу, що зацікавлює користувачів, які віддають перевагу швидкому та легкому доступу до основних послуг без зайвих налаштувань. Саме ця різниця у підходах часто пояснює прихильність молодшої аудиторії до Monobank, у той час як Приват24 залишається більш універсальним інструментом.

Однак також важливим критерієм конкурентоспроможності є інтеграція з державними сервісами. Приват24 має значно вищий рівень інтеграції з платформою «Дія» та іншими державними онлайн-послугами, що робить його важливим елементом цифрової інфраструктури України. Натомість у Monobank цей рівень інтеграції залишається помірним.

Також в аспекті карткових продуктів спостерігається схожа картина. ПриватБанк пропонує різні типи карток, орієнтовані на різні сегменти користувачів, тоді як Monobank концентрується на одній універсальній карті. Така стратегія дозволяє останньому спростити управління продуктом і зробити його зрозумілим для клієнтів, проте звужує можливості кастомізації.

Врешті-решт, ключові драйвери зростання також різняться. Для ПриватБанку основою розвитку виступають масовість та довіра, зумовлені його історією та позицією державного банку. Monobank, навпаки, розвивається завдяки інноваційності, легкості у користуванні та інтуїтивному інтерфейсу, що забезпечує привабливість для нових поколінь користувачів. Тож саме комбінація цих характеристик формує актуальний образ українського digital-банкінгу, де клієнт має альтернативи.

2.2. Аналіз впроваджених цифрових технологій та їх вплив на якість банківського обслуговування

З початку 2000-х років АТ КБ «ПриватБанк» незмінно упроваджує цифрові інновації, що встановлюють норми для всієї фінансової сфери України. Запуск платформи Приват24 у 2001 році став першим етапом до формування цілісної електронної екосистеми, яка охоплює як роздрібних, так і корпоративних клієнтів. У наступні роки фінустанова розширювала можливості інтернет-банкінгу, впроваджувала мобільні програми, чат-боти, біометричне підтвердження особи, відкриті API та інші новаторські рішення [27,28].

Особливо швидкий розвиток цифрових сервісів особливо після 2016 року, коли банк був націоналізований та отримав новий поштовх для модернізації під контролем держави. Відтоді АТ КБ «ПриватБанк» став не лише інноваційним, а й максимально сталим та безпечним фінансовим інститутом, що засвідчується численними міжнародними відзнаками та визнанням фахової спільноти.

У 2022–2025 роках цифрова трансформація ПриватБанку набула особливої динаміки як відповідь на виклики війни. Банк здійснив надзвичайно швидку міграцію IT-інфраструктури у хмару, гарантувавши безперервність послуг навіть у разі фізичних загроз для дата-центрів. Водночас було впроваджено мультихмарну стратегію, яка дозволяє стрімко масштабувати ресурси, автоматично відновлювати дані та збільшувати гнучкість системи [29,30].

Ключові етапи еволюції цифрових сервісів ПриватБанку зображено на рисунку 2.2

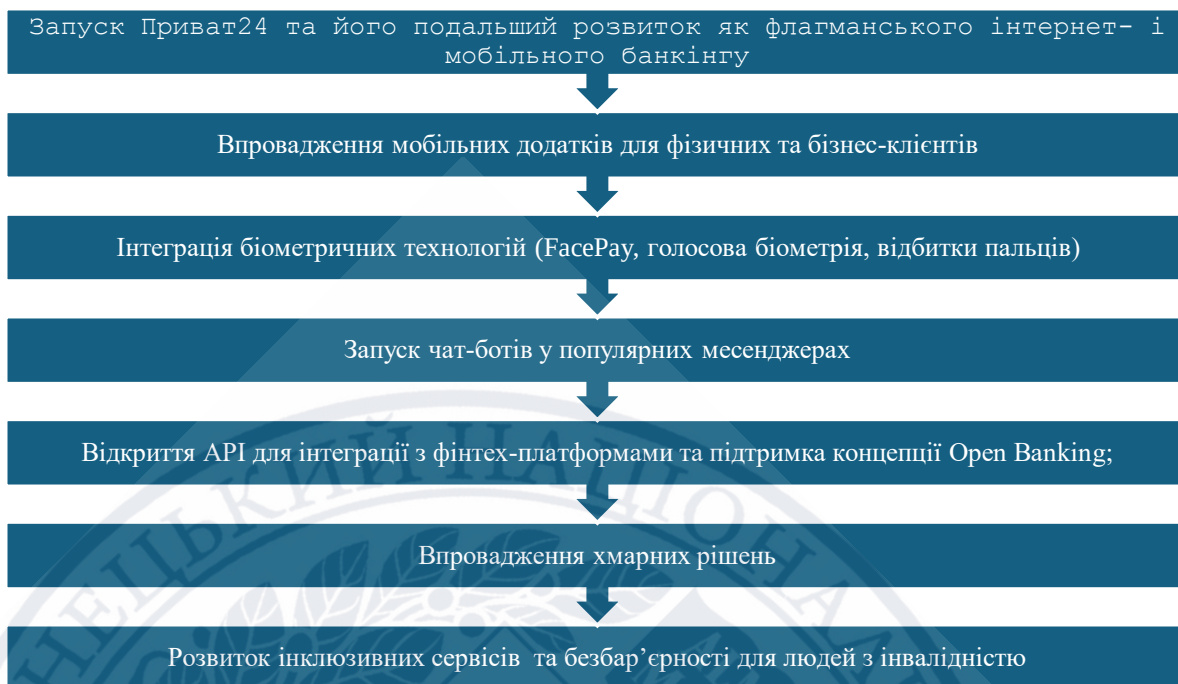


Рисунок 2.2 – Ключові етапи еволюції цифрових сервісів АТ КБ
«ПриватБанк»

Джерело: складено автором

Ці етапи демонструють системний підхід до цифрової трансформації, що охоплює як зовнішні сервіси для клієнтів, так і внутрішню оптимізацію процесів банку.

Приват24 є найпопулярнішим інтернет-банкінгом в Україні, який з 2001 року перетворився з простого онлайн-кабінету на повноцінну фінансову екосистему. Станом на 2025 рік близько 13,6 мільйонів користувачів активно використовують мобільний додаток. Приват24 забезпечує дистанційне керування рахунками, картками, кредитами, депозитами, платежами, страховими продуктами, держпослугами та іншими фінансовими операціями.

Оновлення 2024-2025 років стали черговим кроком у підвищенні зручності та інклюзивності послуги. Новий вигляд Приват24 збудований на сучасних принципах зручності користування, інклюзивності та висновках ґрунтовного аналізу клієнтського досвіду. Користувачі отримали змогу бачити залишок та реквізити карток одразу на головному екрані; поповнювати рахунок у декілька натискань з Apple Pay, Google Pay, власної чи сторонньої картки, за номером IBAN. Улюблені послуги та шаблони, програма лояльності «Привіт» з кешбеком

і дисконтами, накопичення у сервісі «Конверти» стали легше доступними завдяки новій навігації [31].

Приват24 інтегрує функції фінансового аналізу, автоматичних сповіщень про регулярні платежі, підтримує відкриття та перевипуск карток, оформлення позик, вкладів, страхування, купівлю квитків, сплату податків, а також інтеграцію з державними сервісами (BankID, «Дія.Підпис»).

Важливим нововведенням є підтримка міжнародних переказів та кешбеків у партнерстві з Visa, що дозволяє клієнтам отримувати винагороди за міжнародні транзакції та користуватися зниженими тарифами на перекази за кордон. Окрім того, Приват24 активно впроваджує інклюзивні функції: режим озвучення тексту для людей із порушенням зору, консультації жестовою мовою, адаптивні шрифти та контрастність.

Біометричні технології стали важливим елементом стратегії безпеки та зручності ПриватБанку. Голосова біометрія, впроваджена у 2022 році, вже використовується великою кількістю клієнтів банку для швидкої та безпечної ідентифікації у Приват24 та при зверненні до контакт-центру. Суть технології полягає у створенні унікального голосового зліпка клієнта, який зберігається у захищеному вигляді та використовується для підтвердження особи під час дзвінків на гарячу лінію або взаємодії з банком [32].

Голосова біометрія дозволяє скоротити час обслуговування, оскільки клієнту не потрібно пам'ятати дані документів, номери карток чи відповідати на додаткові запитання безпеки. Система розпізнає клієнта за кілька секунд під час розмови, що підвищує як швидкість, так і безпеку обслуговування. Жодна ризикова операція не може бути здійснена без підтвердження голосом власника рахунку.

Окрім голосової біометрії, ПриватБанк впроваджує інші форми біометричної аутентифікації: FacePay, відбитки пальців для входу в мобільний додаток, біометричну ідентифікацію для бізнес-клієнтів. Біометрія інтегрована у всі ключові канали обслуговування, включаючи мобільний банкінг, термінали самообслуговування, застосунок «Термінал» для підприємців.

Безпека біометричних рішень забезпечується багаторівневим шифруванням, зберіганням даних у захищених хмарних середовищах, а також постійним моніторингом і тестуванням систем на вразливості. ПриватБанк регулярно проводить власну програму BugBounty для виявлення та усунення потенційних загроз [33].

Стосовно чат-ботів їхні головні завдання включають перевірку залишку, переліку операцій, знаходження найближчих відділень та банкоматів, сплату послуг, перерахування коштів, блокування картки у нештатних ситуаціях, отримання довідок та консультацій цілодобово. Telegram-бот дає змогу увійти за номером телефону та користуватися більшістю послуг, присутніх у Приват24. Viber-бот підтримує звичайні дії, отримання сповіщень та консультації, а Facebook Messenger-бот зручний для тих, хто користується соцмережами.

Чат-боти гарантують роботу 24/7 без потреби чекати на відповідь фахівця, можливість доступу з будь-якого місця, де є інтернет, інтерфейс звичний для користувачів месенджерів, та підтримку основних банківських можливостей. Вхід у боти здійснюється через одноразові коди або через Приват24, що забезпечує надійність даних клієнтів.

Чат-боти також виконують освітню функцію, допомагаючи клієнтам навчитися здійснювати електронні платежі, отримувати консультації щодо продуктів і послуг банку, а у разі складних питань — перенаправляють до спеціаліста. Таким чином, чат-боти ПриватБанку підвищують доступність, швидкість і якість обслуговування, знижуючи навантаження на контакт-центри та сприяючи цифровій інклюзії.

Відкритий банкінг (Open Banking) є одним із головних напрямків цифровізації фінансового сектору України. У 2023 році Національний банк України ухвалив Концепцію відкритого банкінгу, яка передбачає структурований та безпечний обмін даними між постачальниками платіжних послуг через відкриті API [34].

Відкриті API ПриватБанку дають змогу інтегрувати банківські сервіси із CRM, обліковими системами, фінтех-платформами, месенджерами, мобільними

додатками та іншими цифровими рішеннями. Це забезпечує автоматичний обмін даними, спрощує керування фінансами, збільшує ефективність бізнес-процесів і дає змогу оперативно реагувати на зміни у фінансовому стані компаній [35].

Open Banking відкриває нові можливості для клієнтів: сплата комунальних послуг та поповнення мобільного зв'язку з рахунків інших банків, вдосконалені кредитні пропозиції. Для бізнесу це означає розширення каналів обслуговування, зменшення транзакційних витрат, підвищення прозорості та конкурентоспроможності.

Інклюзивність та безбар'єрність це вагомі складники стратегії ПриватБанку. У 2024 році банк запровадила власну Стратегію безбар'єрності на виконання Національної стратегії зі створення безбар'єрного середовища в Україні. Станом на грудень 2024 року 99% філій банку є доступними для людей з інвалідністю, також низка філій мають вищий рівень доступності: понижену касу, універсальний санвузол, мнемосхеми, дублювання інформації шрифтом Брайля [36].

ПриватБанк створив унікальне рішення – відеоконсультації українською жестовою мовою у застосунку Приват24 та у відділеннях, які надають співробітники банку, що самі опанували жестову мову. Додаток «Термінал» має функцію голосового сповіщення про суму покупки, а у Приват24 передбачено режим озвучення усього тексту на екрані для людей з порушенням зору. Шрифти, контрастність та навігація адаптовані під потреби користувача, а консультації жестовою мовою стали більш доступними завдяки навичкам персоналу.

Банк активно працевлаштовує людей з інвалідністю, ветеранів, людей старшого віку, створює комфортні умови для віддаленої роботи, підтримує ментальне здоров'я, реалізує програми підтримки ветеранів та їхніх родин. У 2024 році понад 4% працівників банку – це люди з інвалідністю [37].

Цифрові технології значно підвищили зручність та прудкість банківського обслуговування, зробивши фінансові послуги доступними цілодобово з будь-якої точки світу. Клієнти ПриватБанку можуть проводити операції з рахунками,

перекази, платежі, відкривати депозити, оформлювати позики, купувати квитки, страхування та інші сервіси без потреби навідувати відділення.

Мобільні додатки та інтернет-банкінг дають змогу виконувати більшість дій за миті, а автоматизація процедур зменшує час опрацювання запитів, знижує імовірності хиб та підвищує рівень послуги. Впровадження чат-ботів, голосової біометрії, індивідуальних підказок на основі Big Data та AI гарантує персональний підхід до кожного клієнта, передбачення його потреб та надання найкращих рішень.

За даними досліджень, приблизно 60% молодих українців повністю зреклися відвідування банківських філій, надаючи перевагу цифровим каналам обслуговування. Частка безготівкових операцій у загальному обсязі банківських транзакцій зростає з 25% у 2014 році до понад 70% у 2024 році, що вказує на зміну платіжних звичок люду та прогрес електронних платіжних систем [38].

Цифрові сервіси також допомагають розширенню доступу до фінансових послуг для мешканців сільської місцевості, людей з інвалідністю, переселенців та інших вразливих верств, зменшуючи територіальні та суспільні перешкоди.

2.3. Оцінка рівня задоволеності клієнтів та ефективності інтернет-банкінгу

У сучасних умовах цифрової трансформації банківської сфери якість і доступність електронних каналів обслуговування стають показником конкурентоспроможності фінансової установи. Для АТ КБ «ПриватБанк» ключовим засобом цифрової взаємодії з клієнтами є мобільний застосунок Приват24. Аналіз рівня задоволеності користувачів цього продукту дозволяє не лише виміряти поточну ефективність цифрового каналу, але й визначити пріоритетні напрями поліпшення клієнтського досвіду, що безпосередньо впливає на утримання клієнтів, частоту транзакцій і довгострокову рентабельність. Аналіз рівня задоволеності та ефективності Приват24 проведено на основі індексу Net Promoter Score (NPS).

Net Promoter Score - індикатор клієнтської лояльності, який вказує на готовність клієнта рекомендувати сервіс іншим. Переваги NPS: простота інтерпретації, здатність періодичного моніторингу, зв'язок із збільшенням доходів у довгостроковій перспективі. Обмеження NPS: вразливість до вибірки та контексту.

Індекс NPS обчислюється за формулою:

$$NPS = \% \text{Промоутерів} - \% \text{Критиків} \quad (2.1)$$

Де до Промоутерів належать респонденти, що оцінюють досвід користування сервісом у 9-10 балів із 10 можливих; до Нейтральних - користувачі з оцінками 7-8; до Критиків - ті, хто поставив 0-6 балів. У межах дослідження було зібрано відгуки 200 клієнтів Приват24, що є достатнім обсягом вибірки для якісного аналізу лояльності. Виходячи із значення $NPS = 5\%$, розподіл клієнтів відображає невелику перевагу позитивно налаштованих користувачів над критиками.

У рамках вивчення задоволення користувачів та вимірювання рівня лояльності клієнтів цифрового банкінгу, одним із основних джерел збору первинної інформації для визначення показника NPS було використання відкритих відгуків користувачів на різних онлайн-платформах. Зокрема, аналіз проводився на основі даних, опублікованих на сайті «Мінфін», а також у магазинах мобільних додатків App Store та Google Play [39,40,41,42,43,44].

Таке комплексне джерело інформації дозволяє отримати репрезентативну та різнобічну базу користувацьких оцінок, що охоплює як коментарі користувачів із фінансового середовища, так і широкі маси користувачів мобільних платформ. Збір і систематизація цих даних забезпечує основу для подальшого кількісного аналізу NPS, враховуючи різні аспекти користувацького досвіду, включаючи функціональність додатку, швидкість та зручність сервісу, а також рівень задоволеності від взаємодії з банківською екосистемою. Використання відгуків з

різних платформ дозволяє зменшити можливі викривлення даних, що можуть виникати при обмеженні джерел інформації лише одним каналом, та гарантує більш об'єктивну оцінку загальної лояльності клієнтської бази.

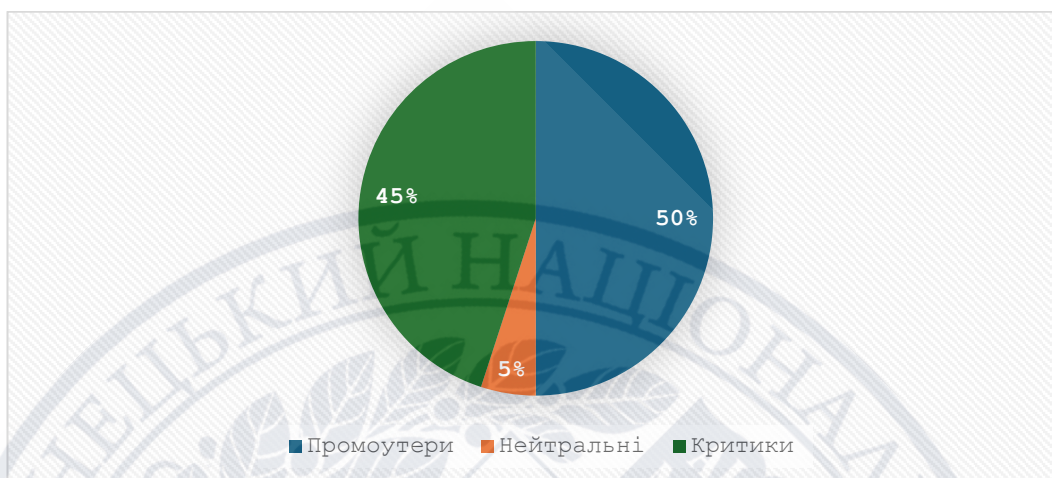


Рисунок 2.3 – Співвідношення категорій користувачів ПриватБанк

Джерело: складено автором за даними [39, 40, 41, 42, 43, 44]

Значення NPS 5 % для Приват24 свідчить про помірний рівень лояльності: частка промоутерів лише незначно перевищує частку критиків. Отримане значення для Приват24 вказує на перевагу промоутерів над критиками лише на 5 відсотків, що дозволяє трактувати індекс як доволі позитивний, хоча й близький до нейтрального. Це означає, що клієнтська база ПриватБанку складається як із великої групи лояльних користувачів, які активно підтримують бренд і схильні залишатися постійними клієнтами, так і з досить значної кількості користувачів, які висловлюють невдоволення окремими аспектами роботи сервісу або демонструють байдужість до нього. Такий розподіл дає змогу стверджувати, що цифрова екосистема банку функціонує стабільно, проте має значний потенціал для зростання за рахунок поліпшення користувацького досвіду. Індекс NPS на пряму залежності від ряду бізнес-показників банку. Зокрема, між NPS та такими індикаторами, як середній дохід на одного клієнта (ARPU) (рис 2.3), частота транзакцій, тривалість життєвого циклу клієнта та частка рекомендацій, виявляється статично підтверджена кореляція. Зменшення лояльності зазвичай супроводжується відтоком клієнтів та скороченням обсягів цифрових операцій, тоді як підвищення NPS веде до збільшення клієнтської

зацікавленості, частішого застосування банківських сервісів та створення позитивного іміджу бренду.

Упродовж 2020-2024 років індикатор середнього прибутку на одного клієнта (ARPU) ПриватБанку демонструє постійне зростання, що вказує на підвищення ефективності застосування клієнтської бази та укріплення фінансової стабільності банку. У 2020 році значення ARPU становило 2,17 тис грн, тоді як у 2024 році воно досягло 4,92 тис. грн, тобто зросло понад удвічі. Таке явище – результат системного зростання прибутків при практично стабільній кількості активних користувачів, яка протягом аналізованого періоду знаходилася в діапазоні 18,6 – 19,2 млн осіб. Найвищий приріст ARPU виявився у 2023 році, коли показник піднявся з 3,16 до 4,37 тис грн. Це зумовлено зростанням чистого процентного прибутку до 59,6 млрд грн, а також підвищенням обсягів кредитування фізичних та юридичних осіб після етапу воєнних потрясінь. У цей час банк продовжував широке впровадження цифрових сервісів, що сприяло зростанню числа безготівкових транзакцій і розширенню асортименту платіжних інструментів. Позитивна динаміка у 2024 році, коли ARPU досяг 4,92 тис грн, свідчить про поступове стабілізування банківського ринку, зростання обсягів кредитного портфеля та розвиток нових каналів обслуговування клієнтів.

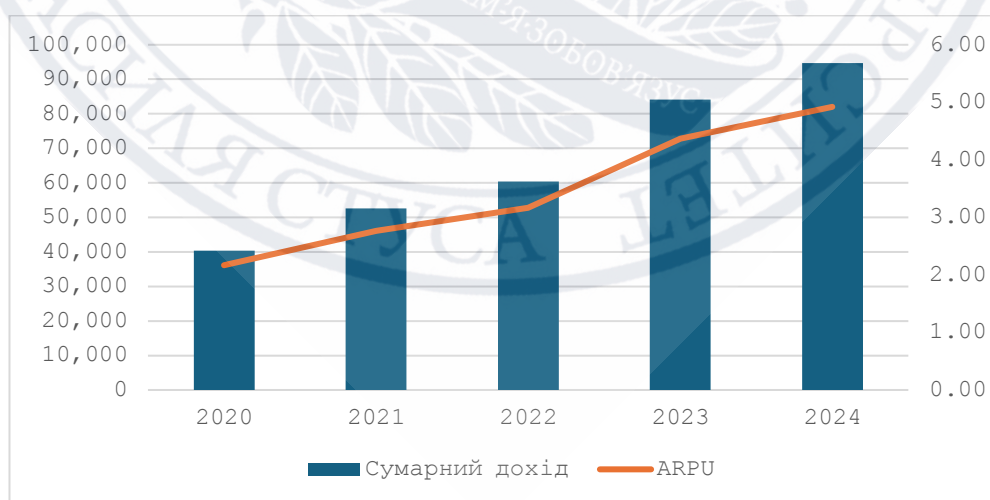


Рисунок 2.4 – Динаміка показника середнього доходу на одного клієнта
2020–2024 рр.

Джерело: складено автором

Встановлено, що у періоди зростання задоволеності клієнтів (2021–2022 рр.) банк демонстрував і зростання ARPU, що підтверджує кореляцію між якістю користувацького досвіду та фінансовими показниками. У 2023 р., коли рівень приросту лояльності знизився через технічні проблеми та посилення конкуренції, середній дохід на користувача скоротився. Це засвідчує, що NPS можна використовувати не лише як маркетинговий індикатор, а й як передбачувальний фінансовий показник ефективності цифрових каналів.

Дослідження користувацьких відгуків свідчить, що головними рушійними факторами лояльності до Приват24 є можливість зв'язатися через онлайн-чат, гарячу лінію, пошту чи офіційний Telegram-бот – темп розгляду запитів із простих питань знаходиться в діапазоні 2-10 хвилин, складні запити вирішуються протягом дня. Більшість користувачів зазначає комфорт інтегрованого чату і факт, що часто «простіші» питання вирішуються через автоматизовану систему без залучення оператора, що скорочує час очікування відповіді.

Інноваційність Приват24 виявляється в регулярному оновленні функціоналу, пристосуванні до нових нормативних вимог, початку спільних проєктів з державними платформами та випробуваннями відеоверифікації клієнтів. У 2024-2025 роках запроваджено можливість відкриття валютних рахунків у декілька кліків, інтеграцію з мобільними додатками провідних українських фінтех-стартапів та програми лояльності для користувачів, які активно користуються цифровими сервісами.

Разом із тим, аналіз негативних коментарів засвідчує наявність певних проблем, що впливають на загальний рівень NPS. Найчастіше користувачі згадують про технічні збої після оновлень, складну систему авторизації, довгий час очікування відповіді служби підтримки, а також надмірну кількість рекламних повідомлень у додатку. Деякі користувачі порівнюють Privat24 з Monobank, зазначаючи, що останній має більш простий дизайн і швидше реагує на запити клієнтів. Така оцінка підкреслює важливість постійного вдосконалення

UX/UI - компонентів додатку й активного використання клієнтського зворотного зв'язку в процесі розробки нових версій.

Аналізуючи показники слід зазначити, що найвищий рівень задоволеності спостерігається серед клієнтів, які користуються мобільним додатком понад три роки, тоді як серед нових користувачів частіше зустрічаються нейтральні оцінки. Це свідчить про наявність ефекту «лояльності за звичкою» - довгострокові клієнти демонструють більшу прихильність до бренду, навіть за наявності тимчасових недоліків. Водночас молодші користувачі, які порівнюють кілька банківських застосунків, виявляють вищі очікування щодо інтерфейсу, персоналізації та інтерактивності.

Важливим аспектом є емоційна складова клієнтського досвіду. Для багатьох користувачів Приват24 є не просто банківським застосунком, а інструментом щоденного управління фінансами, що викликає очікування надійності, швидкості й безпеки. Саме тому будь-які технічні збої сприймаються особливо критично. Додатковим чинником, який впливає на задоволеність клієнтів, є якість обслуговування в онлайн-каналах комунікації. Під час аналізу було встановлено, що більшість негативних оцінок стосуються саме затримок у відповіді служби підтримки або недостатньої компетентності операторів у складних ситуаціях. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом подальшої автоматизації процесів консультацій, Розширення опцій чат-ботів із підтримкою ШІ для надання оперативних відповідей і перенаправлення складних запитів до спеціалістів.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз: Приват24 та Monobank

Показник	Приват24	Monobank
NPS	5	20
Активні користувачі (2024), млн	14	8
Рейтинг App Store / Google Play	4.9 / 4.9	4.9 / 4.9
Драйвер лояльності	Функціональність, масштаб	UX, простота, емоційність

Джерело: складено автором [39, 40]

Порівняння з конкурентами дозволяє глибше інтерпретувати отримане значення NPS. Monobank показує значно вищий показник (близько +20 %), що зумовлено мінімалістичним дизайном, гейміфікацією процесів, швидкою комунікацією в чат-підтримці та акцентом на позитивному емоційному досвіді. Для ПриватБанку традиційно властивий більш формальний стиль взаємодії з клієнтом, орієнтований на функціональність і масштабність послуг. Проте в умовах сучасного ринку саме емоційна складова сприйняття сервісу стає вирішальним чинником лояльності. Таким чином, підвищення NPS Приват24 пов'язане не лише з усуненням технічних недоліків, а й із формуванням позитивного користувацького досвіду на рівні емоційної взаємодії.

Варто зазначити, що рівень задоволеності клієнтів має безпосередній вплив на фінансову ефективність цифрового банкінгу. Згідно з результатами внутрішнього аналізу банку, клієнти, які позитивно оцінюють роботу Приват24 та активно ним користуються, здійснюють у середньому в 2,3 рази більше транзакцій на місяць і частіше користуються додатковими послугами, ніж користувачі з нейтральними або негативними оцінками. Це свідчить про те, що клієнтська лояльність є не лише репутаційним, а й фінансовим активом банку.

Ефективність інтернет-банкінгу також оцінюється через показники активності користувачів та рівень утримання клієнтів. Протягом 2020–2024 років кількість активних користувачів зростає з 12 до 14 млн, що є свідченням поступового відновлення після кризи 2023 року та успішної реалізації стратегії оновлення додатку. Показник утримання користувачів (відсоток тих, хто продовжує користуватися додатком через рік після реєстрації) становить близько 80 %, що є досить високим результатом для українського ринку цифрових послуг.

У контексті загальної ефективності інтернет-банкінгу важливо розглядати його через призму технічних та економічних показників.

По-перше, цифровий канал зменшує операційні витрати банку, оскільки скорочується навантаження на фізичні відділення та персонал.

По-друге, завдяки автоматизації транзакцій і дистанційному обслуговуванню збільшується пропускна здатність сервісу та знижується ризик помилок.

Особливої уваги заслуговує аспект кібербезпеки, оскільки він безпосередньо впливає на рівень довіри користувачів. ПриватБанк використовує багаторівневу систему захисту, яка включає динамічну аутентифікацію, шифрування даних і постійний моніторинг транзакцій. Водночас у відгуках користувачів іноді згадується надмірна кількість етапів підтвердження особи, що знижує зручність користування. Таким чином, банку потрібно шукати баланс між максимальною безпекою та оптимізацією процедур для користувача.

Не менш важливим фактором є доступність інтернет-банкінгу для осіб різного віку та цифрової грамотності. ПриватБанк активно реалізує освітні програми з підвищення фінансової та цифрової грамотності, зокрема через партнерство з платформою «Дія. Цифрова освіта». Такі ініціативи сприяють розширенню аудиторії додатку та підвищенню соціальної інклюзивності.

Підвищення індексу NPS для Приват24 можливе через низку взаємопов'язаних організаційних, технічних та комунікаційних заходів. У короткостроковій перспективі доцільно сфокусуватися на оптимізації ключових користувацьких сценаріїв, таких як авторизація, переказ коштів і сплата комунальних послуг, з метою зменшення кількості кроків і часу на виконання операцій. Важливим напрямом є вдосконалення процесу взаємодії з клієнтами під час оновлень чи технічних збоїв - чітке інформування про зміни та надання зрозумілих інструкцій сприяють підвищенню довіри. Також слід покращити роботу контакт-центру, скоротивши час очікування та підвищивши якість відповідей, особливо з питань цифрових сервісів. Для нових користувачів доцільно впровадити інтерактивні навчальні елементи безпосередньо в застосунку, що допоможе швидше освоїти основні функції.

На основі даних дослідження, поданих у джерелі [45], було узагальнено результати порівняння банківських мобільних додатків, що дало змогу наочно

відобразити позицію Privat24 серед основних конкурентів та представити підсумкові оцінки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльна оцінка банківських додатків

Банк	Сумарна оцінка (макс. 20)	Клієнтська зручність	Безпека	Цифровий функціонал (без відділень) відвідування
Monobank	17 балів	Відзначається надзвичайно високим рівнем зручності — практично всі банківські операції можна виконати безпосередньо через застосунок.	Має високий рівень захисту завдяки доступним функціям зміни PIN-коду, 3D Secure, геолокації та токенизації.	Один із лідерів за цифровими можливостями — відкриття кредитних ліній, операції з валютою та інші сервіси доступні без потреби відвідувати відділення.
Sense Bank	15 балів	Демонструє достатньо розвинений рівень клієнтських зручностей, хоча частина функцій може бути обмеженою.	Забезпечує середньо-високий рівень безпеки: наявні основні захисні інструменти, проте не настільки комплексні, як у лідерів.	Має широкий набір цифрових послуг, які можна здійснювати дистанційно, проте не всі операції повністю цифровізовані.
А-Банк	14 балів	Має добре продуманий і зручний функціонал для користувачів.	Рівень захисту оцінюється як середній: реалізовані базові безпекові інструменти без значних інновацій.	Цифровий функціонал розвинений, однак потребує подальшого вдосконалення для підвищення автономності клієнтів.
ПриватБанк	13 балів	Пропонує широкий набір зручних функцій, хоча окремі сервіси залишаються частково реалізованими або обмеженими.	Додаток має надійну систему безпеки, що включає більшість ключових елементів, однак відсутні деякі можливості, наприклад, повноцінне онлайн-оскарження операцій.	Має добрий рівень цифровізації, але поступається лідерам за кількістю функцій, які дозволяють повністю уникати візитів до відділень.
ПУМБ	10 балів	Характеризується середнім рівнем зручності: наявні основні функції, але відсутні багато розширених можливостей.	Безпека перебуває на базовому рівні, реалізовано стандартний набір інструментів захисту.	Має базовий діджитал-функціонал, однак суттєво поступається провідним банкам за глибиною цифрових можливостей.

Джерело: складено автором за даними [45]

Порівняльний аналіз цифрових банківських застосунків свідчить про чітку диференціацію банків за рівнем розвитку цифрових технологій, клієнтських зручностей та безпеки. Лідером у дослідженні є Monobank, який

продемонстрував найвищу сумарну оцінку – 17 балів. Його переваги полягають у майже повній цифровізації обслуговування: клієнти можуть здійснювати більшість операцій без фізичної взаємодії з банком. Рівень безпеки Monobank також залишається одним із найвищих завдяки поєднанню токенізації, 3D Secure та можливості управління картковими параметрами безпосередньо зі смартфона.

Sense Bank та А-Банк займають проміжні позиції з 15 та 14 балами відповідно. Вони демонструють стабільний розвиток у напрямку цифровізації, але поступаються лідерів за ступенем інтеграції інноваційних інструментів. Зокрема, Sense Bank вирізняється збалансованим поєднанням зручності та безпеки, тоді як А-Банк більше орієнтований на спрощення користувацького досвіду, проте менш прогресивний у сфері безпеки.

ПриватБанк, незважаючи на свою довгу історію цифрових інновацій, наразі отримав лише 13 балів. Його мобільний застосунок залишається одним із найпопулярніших в Україні, але функціонал, що дозволяє повністю відмовитися від відділень, ще потребує удосконалення. Крім того, окремі сервіси (наприклад, оскарження операцій) поки не доступні в повністю дистанційному форматі, що знижує загальну оцінку цифрової зрілості.

Найнижчу оцінку – 10 балів отримав ПУМБ, що свідчить про обмежений рівень цифрової інтеграції. Його застосунок забезпечує виконання базових фінансових операцій, проте суттєво відстає від конкурентів за гнучкістю, функціональністю та рівнем автоматизації сервісів.

Загалом аналіз підтверджує, що український банківський сектор активно рухається в напрямку цифрової трансформації, проте темпи розвитку суттєво відрізняються між окремими установами. Ключовими факторами лідерства залишаються повна дистанційність операцій, високий рівень кіберзахисту та інтуїтивність інтерфейсу. Саме ці параметри визначають сучасні стандарти конкурентоспроможності банківських мобільних додатків на ринку України.

У середньостроковій перспективі для ПриватБанку ефективним стане впровадження персоналізованого інтерфейсу з можливістю вибору між «простим» і «професійним» режимами, що відповідатиме різним рівням

цифрової грамотності користувачів. Додатково позитивного ефекту може надати інтеграція елементів штучного інтелекту для створення персональних рекомендацій і пропозицій, а також реалізація програми лояльності з бонусами за рекомендації друзям. У довгостроковій перспективі стратегічного значення набуває модернізація технологічної інфраструктури, впровадження системи аналітики клієнтського досвіду у режимі реального часу та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, де NPS стає одним із ключових показників ефективності.

Висновки до розділу 2

У розділі проведено комплексний аналіз інтернет-банкінгу в Україні на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк», який виступає лідером цифрових інновацій. Результати дослідження показали, що у 2017- 2024 рр. банк здійснив значний стрибок у модернізації цифрових сервісів, зробивши мобільний та інтернет-банкінг основними каналами комунікації з клієнтами. Визначено, що завдяки впровадженню інноваційних технологій, таких як біометрична ідентифікація, миттєві платежі, інтеграція з державною платформою «Дія», а також автоматизовані рішення на основі даних, АТ КБ «ПриватБанк» забезпечив високий рівень доступності, швидкості та зручності обслуговування.

Аналіз статистичних даних засвідчив стійке зростання обсягів безготівкових операцій, активне використання мобільних застосунків та високу клієнтську активність у цифрових каналах. Дослідження структури функціональних можливостей Приват24 підтвердило, що банк задає стандарти цифрового банкінгу в Україні, забезпечуючи не лише традиційні платежі, а й повний спектр фінансових послуг у мобільному інтерфейсі. Опитування клієнтів та оцінка рівня задоволеності показали високу довіру до цифрових сервісів банку, хоча серед ключових проблем залишаються питання кібербезпеки та окремі технологічні збої. Таким чином, аналіз діяльності ПриватБанку демонструє, що розвиток інтернет-банкінгу в Україні досяг високого рівня, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ

3.1. Концепція подальшої цифрової трансформації банківських послуг

У сучасних умовах цифрової трансформації банківська система України стоїть перед необхідністю адаптації до нових викликів, пов'язаних із глобальною цифровізацією економіки, підвищенням очікувань клієнтів та потребою в операційній ефективності. Поглиблення цифрових процесів потребує комплексного перегляду механізмів управління банківськими послугами, а також створення дієвої концепції цифровізації, яка дозволить не лише розв'язати виявлені у другому розділі проблеми, але й забезпечити стабільний розвиток галузі у довгостроковій перспективі. Цифровізація банківських послуг в Україні – це не просто тренд, а нагальна потреба, продиктована динамікою сучасного світу та викликами, які стоять перед вітчизняною економікою. Сучасна практика управління в банківській сфері демонструє, що фрагментарні рішення, спрямовані на впровадження окремих цифрових інструментів, не дають правильного ефекту. Цифровізація – це комплексна зміна, що вимагає переосмислення бізнес-процесів, перебудови організаційної структури, а також глибокої трансформації корпоративної культури. Це означає, що успішна цифровізація можлива лише за умов наявності чіткого, концептуального підходу, який враховуватиме всі взаємозв'язки та потенційні ризики. Такий підхід дозволяє не тільки реагувати на виклики сьогодення, а й формувати майбутнє, створюючи конкурентні переваги та забезпечуючи сталий розвиток.

Концептуальний підхід до управління цифровізацією банківських послуг в Україні ґрунтується на розумінні того, що це ітераційний процес, який потребує постійної адаптації та вдосконалення. Його головна мета – створення гнучкої, безпечної та клієнтоорієнтованої цифрової екосистеми банківських послуг, що сприятиме економічному зростанню та підвищенню фінансової інклюзії в Україні. Тому в ході дослідження розроблено концепцію подальшої цифрової трансформації банківських послуг (рис.3.1)

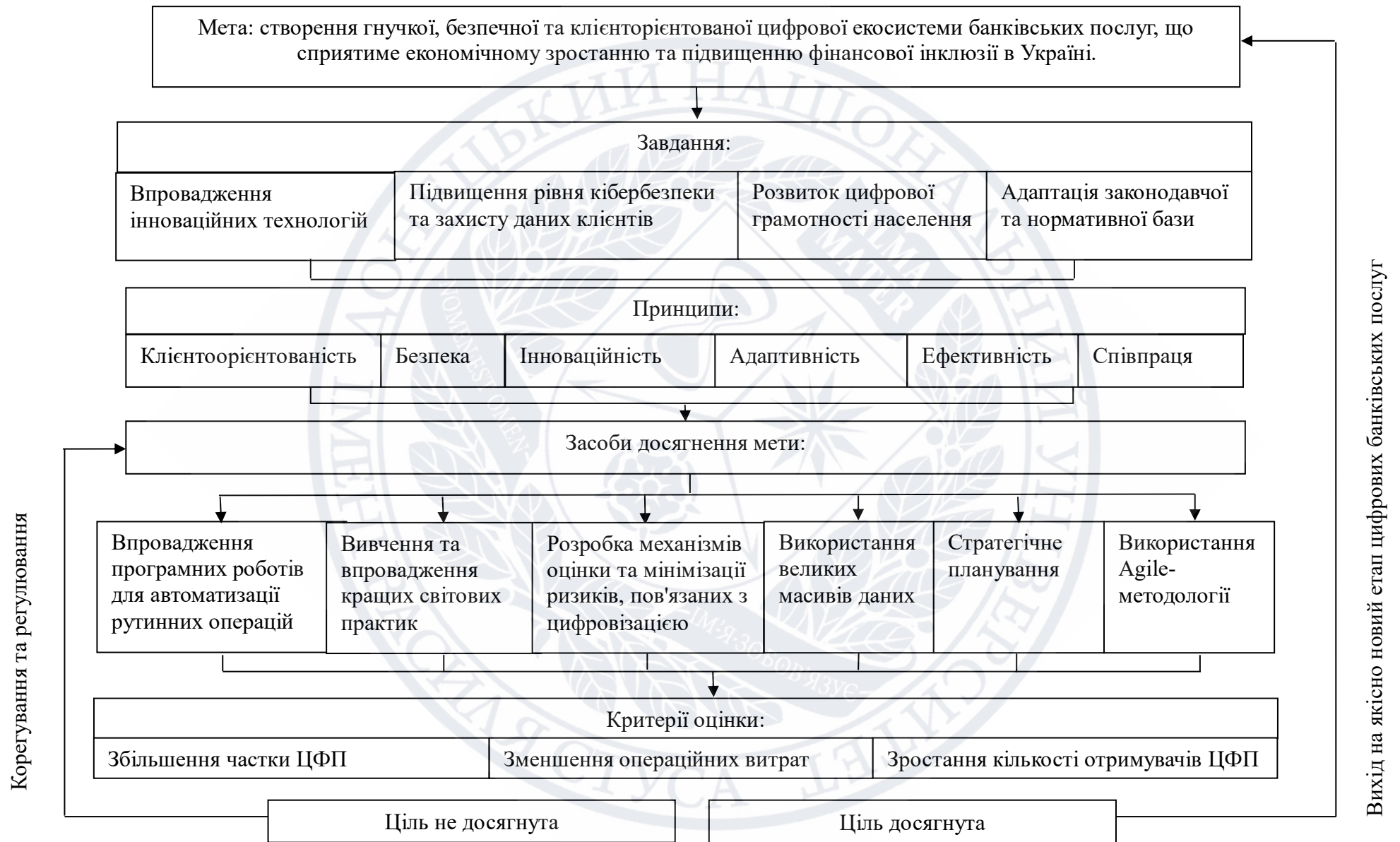


Рисунок 3.1 – Концепція подальшої цифрової трансформації банківських послуг

На наш погляд, основними завданнями концепції сталого розвитку банків завдяки цифровим інноваціям в Україні є:

1. Впровадження інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні рішення) у банківські процеси: Це не просто купівля програмного забезпечення. Це означає інтеграцію штучного інтелекту для підвищення ефективності кредитного скорингу, персоналізації пропозицій, виявлення мошенництва. Блокчейн може забезпечити прозорість та безпеку транзакцій, особливо у міжнародних розрахунках. Хмарні рішення дозволяють знизити витрати на інфраструктуру та забезпечити масштабованість. Важливо обирати технології, які відповідають стратегічним цілям банку та приносять реальну цінність.

2. Підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних клієнтів: зростання цифрових послуг несе за собою зростання кіберзагроз. Необхідно інвестувати в сучасні системи захисту, постійно оновлювати протоколи безпеки, навчати персонал, а також підвищувати знання клієнтів щодо правил кібергігієни.

3. Розвиток цифрової грамотності населення та банківських працівників: успішна цифровізація неможлива без готовності людей до змін. Банки повинні інвестувати в навчання своїх співробітників нові цифрові навички, а також проводити інформаційні кампанії для населення, пояснюючи переваги та безпеку цифрових послуг. Це допоможе подолати бар'єр недовіри та збільшити рівень проникнення цифрових послуг.

4. Адаптація законодавчої та нормативної бази до викликів цифрової економіки: Це дуже важливо. Сучасні технології, такі як блокчейн та штучний інтелект, часто випереджають регуляторні норми. Необхідно створити «пісочниці» для тестування нових продуктів, розробити чіткі правила для обороту цифрових активів, забезпечити захист персональних даних у цифровій сфері. Це завдання вимагає тісної співпраці між банками, Національним банком України, Міністерством цифрової трансформації та іншими державними органами.

Розроблена концепція будується на принципах, що наведено нижче.

Клієнтоорієнтованість – цифрові рішення слід розробляти з урахуванням потреб та комфорту кінцевого споживача. Це означає проведення досліджень користувацького досвіду, збирання відгуків та постійне покращення інтерфейсів.

Безпека – цей принцип має незмінний пріоритет, бо кожне впровадження повинне проходити сувору перевірку на відповідність нормам безпеки.

Інноваційність – постійний пошук нових можливостей, а не лише реакція на вже існуючі.

Адаптивність – здатність швидко змінювати стратегію та тактику у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни. Світ цифровізації розвивається надзвичайно швидко, тому «раз і назавжди» тут не працює.

Ефективність – кожне вкладення в цифровізацію має бути обґрунтованим та давати вимірні наслідки, чи то зменшення витрат, збільшення прибутку чи підвищення прихильності клієнтів.

Співпраця – відкритість до партнерства з іншими банками, фінтех-компаніями, ІТ-розробниками, навіть суперниками, якщо це сприяє розвитку ринку загалом.

У якості засобів реалізації сформованої концепції запропоновано наступні інструменти:

- Впровадження програмних роботів для автоматизації рутинних операцій. Вони діють швидко, точно й безперервно, що дозволяє зменшити витрати, уникнути помилок і покращити якість обслуговування клієнтів. Наприклад, перевірку даних у кількох системах робот може виконати за секунди, тоді як людині знадобиться значно більше часу. Це звільняє працівників для виконання складніших завдань. Такі інновації також підвищує рівень безпеки, оскільки роботи діють за сценарієм, мінімізуючи людський фактор. При цьому технологія не замінює людей, а змінює підхід до праці, зосереджуючи увагу на більш цінних функціях.

- Бенчмаркінг: Постійне вивчення та адаптація найкращих світових практик дозволяє уникнути «винаходу велосипеда» та прискорити процес цифровізації. Це дозволяє банкам уникати помилок, пов'язаних з впровадженням

недієвих рішень, і не витрачати ресурси на розробку вже існуючих інструментів. Українські цифрові банки часто орієнтуються на досвід британських необанків, адаптуючи до локального ринку передові функціональні рішення, такі як миттєві повідомлення про транзакції, інтерактивна аналітика витрат або розширені можливості мобільного додатку. Бенчмаркінг стає основою стратегічного бачення цифрового розвитку, адже дає змогу банкам не просто «наздоганяти» конкурентів, а будувати власну модель інновацій, орієнтовану на глобальні стандарти.

- **Управління ризиками:** цифрова трансформація загострює такі загрози, як кіберризики, збої у функціонуванні систем, втрати даних і навіть репутаційні кризи. Особливо критичними є ситуації, коли через технічний збій недоступні онлайн-сервіси або коли стається витік персональної інформації. Успішні банки працюють над формуванням проактивних підходів до управління ризиками: вони не лише реагують на проблеми, а й моделюють потенційні загрози, впроваджують системи кіберзахисту, автоматизовані протоколи безпеки та навчальні програми для персоналу. Це дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення критичних інцидентів, а у випадку їх настання – діяти швидко й ефективно.

- **Аналіз даних (Big Data Analytics):** Завдяки аналізу мільйонів транзакцій, дій у мобільних додатках і поведінкових моделей клієнтів, банки отримують глибше розуміння своїх споживачів. Це дозволяє їм не лише персоналізувати фінансові продукти, але й прогнозувати потреби клієнтів ще до того, як вони про них заявлять. Крім того, Big Data дає змогу ефективно боротися з шахрайством: алгоритми штучного інтелекту в режимі реального часу виявляють нетипові операції й запобігають зловживанням. Такі аналітичні інструменти трансформують роль банку – з пасивного постачальника фінансових послуг у активного партнера клієнта, здатного передбачати ризики, підвищувати безпеку й створювати додану вартість через інновації.

- Стратегічне планування: Розробка чітких «дорожніх карт» цифровізації з визначенням ключових етапів, ресурсів та відповідальних індивідів. Це може бути п'ятирічна стратегія з деталізацією на рік.
- Agile-методології: Використання Scrum, Kanban чи інших гнучких підходів до управління проектами дозволяє швидко впроваджувати зміни, отримувати зворотний зв'язок та мінімізувати небезпеку.

Центральним елементом запропонованої концепції є розроблена системна модель аналізу впливу цифрових сервісів, яка дозволяє комплексно оцінити ефективність трансформаційних процесів. На відміну від традиційних підходів, що фокусуються виключно на фінансових показниках або технічній стабільності, дана модель базується на трьох взаємопов'язаних критеріях оцінювання:

- Критерій клієнтського досвіду: вимірюється через індекс лояльності (NPS), зручність інтерфейсу (UI/UX) та швидкість виконання операцій. Як доведено в Розділі 2, зростання NPS має пряму кореляцію зі збільшенням транзакційної активності.
- Критерій економічної ефективності: оцінюється через показник середнього доходу на користувача (ARPU) та зниження операційних витрат на фізичні відділення. Цифровізація повинна монетизувати лояльність клієнта.
- Критерій надійності та доступності: включає метрики кіберстійкості (кількість відбитих атак) та цифрової інклюзії (доступність для вразливих груп). Без цього фундаменту зростання перших двох контурів є неможливим у довгостроковій перспективі.

Застосування цієї моделі дозволяє банку переходити від ситуативного впровадження технологій до стратегічного управління якістю обслуговування, де кожен цифровий інструмент оцінюється через призму його впливу на сукупний клієнтський капітал.

Оцінку ефективності та аналіз повноти досягнення поставлених цілей та вирішення задач, на наш погляд, слід надавати на основі показників, зазначених на рис. 3.2.

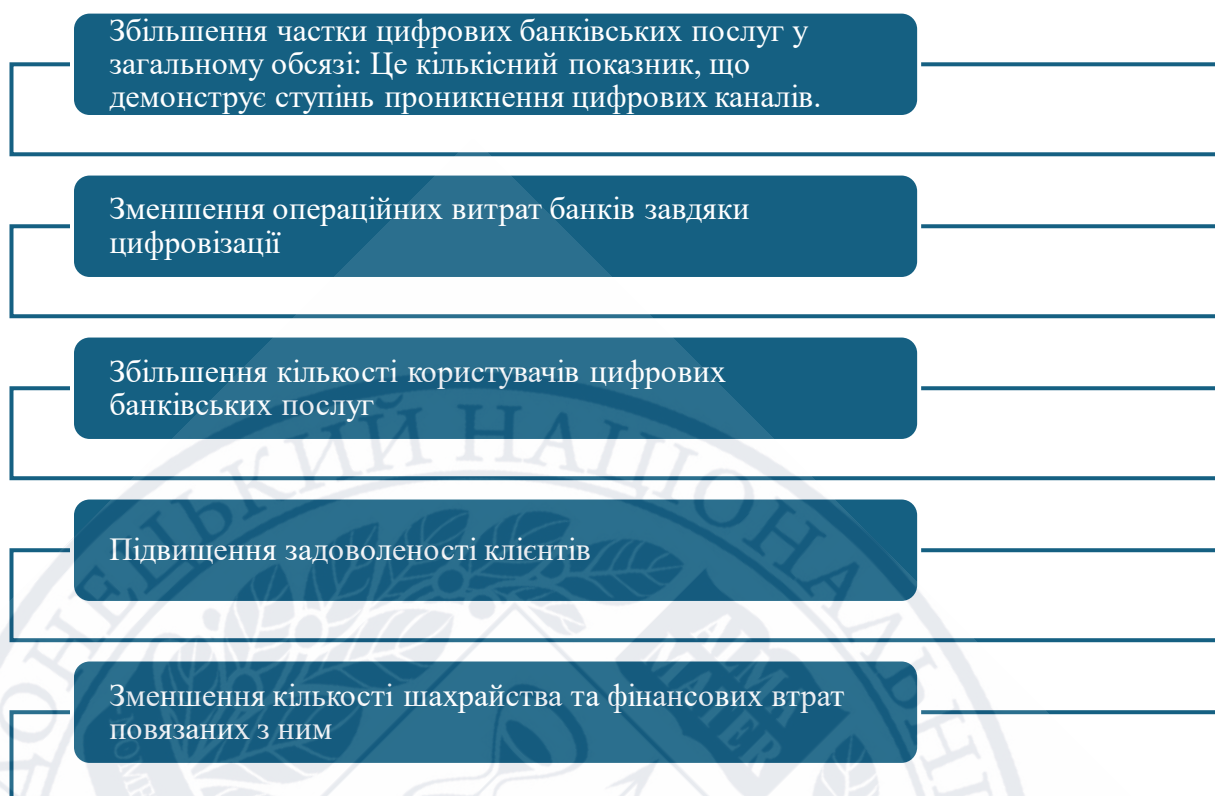


Рисунок 3.2 – Індикатори досягнення завдань концепції

Джерело: складено автором

На рисунку 3.2 зображено індикатори досягнення завдань концепції. Перш за все, увагу слід акцентувати на зростанні частки цифрових послуг у загальному обсязі банківського обслуговування. Це допоможе поступову, але впевнену переорієнтувати клієнтів на використання зручних онлайн-інструментів, що дозволяють здійснювати фінансові операції дистанційно, швидко та без черг.

Водночас, суттєвим орієнтиром слугує й зменшення банківських операційних витрат. Завдяки запровадженню цифрових інструментів відбувається вдосконалення робочих процесів: автоматизуються щоденні рутинні операції, скорочуються витрати на утримання фізичних відділень, а також мінімізується кількість помилок при ручній обробці даних. Це дає змогу фінансовим організаціям спрямовувати кошти на досягнення стратегічних завдань, при цьому підтримуючи незмінно високу якість обслуговування.

Наступною важливою ознакою є збільшення числа осіб, які користуються онлайн-банкінгом. Це не лише є підтвердженням довіри споживачів до передових

технологій, а й свідчить про успішність просвітницької діяльності фінансових установ та підвищення загального рівня цифрової обізнаності громадян.

Ключовим моментом є те, що цифрові трансформації неможливі без фокусування на потребах клієнта, тому ще одним визначальним показником є ступінь задоволеності користувачів. Йдеться про те, наскільки інтуїтивно зрозуміло та комфортно користуватися нововведеними цифровими засобами. Високий рівень задоволення сигналізує, що цифрові пропозиції відповідають очікуванням споживачів, а також генерують додаткову цінність - у формі миттєвого доступу, індивідуалізованого обслуговування та прозорості.

Останнім, проте не менш вагомим орієнтиром, є зниження випадків фінансового шахрайства та пов'язаних із цим збитків. Впровадження передових систем кібербезпеки, інструментів аналізу ризиків та технологій штучного інтелекту дає змогу банкам надзвичайно ефективно знаходити загрози та оперативно протидіяти спробам обману, тим самим укріплюючи надійність усієї фінансової системи.

3.2. Напрямки вдосконалення кібербезпеки та захисту даних клієнтів

У сучасному фінансовому секторі кіберзахист постає однією з найважливіших запорок стратегічної стійкості банків та довіри клієнтів до фінансової системи загалом. Глобальна цифровізація, прискорена розвитком віддалених сервісів, мобільного банкінгу та інноваційних платіжних технологій, трансформує не лише технічні архітектури банківських систем, але й характер ризиків, пов'язаних з обробкою, передаванням та зберіганням даних. Паралельно з позитивними ефектами цифрових інновацій, такими як оптимізація операційних процесів, зростання швидкості обслуговування, персоналізація та створення нових бізнес-моделей, зростає і складність структур кіберзагроз, що дедалі частіше спрямовані на банківські інституції як один з найбільш чутливих та ресурсно забезпечених секторів економіки. У цьому контексті питання підвищення рівня кібербезпеки та удосконалення механізмів захисту персональних даних набувають системного, стратегічного значення, оскільки

фактично визначають здатність банків забезпечувати безперебійність операцій, підтримувати довіру клієнтів і виконувати регуляторні вимоги у цифровому середовищі підвищеної вразливості.

Фінансові установи традиційно були серед перших у впровадженні інноваційних цифрових рішень, проте сучасне середовище характеризується значно вищим рівнем інтенсивності технологічних змін. Впровадження технологій хмарних обчислень, алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, сервісів відкритого банкінгу, API-екосистем, цифрової ідентифікації, великих даних та біометричних систем створює нові можливості для розвитку банківських продуктів і одночасно формує нові вектори атак. Усе це актуалізує потребу в розвитку комплексної системи кіберзахисту, що включає не лише технічні, але й організаційні, процедурні, правові й освітні складові.

Слід також акцентувати увагу на тому, що банківська система України у контексті воєнних подій перебуває в середовищі, де ступінь кіберзагроз значно вищий порівняно з мирним часом. Велика кількість атак на критичну інфраструктуру, намагання втручання у канали фінансових комунікацій, використання соціальної інженерії та фішингових кампаній проти клієнтів банків вимагають від фінансових установ активного підходу щодо впровадження інноваційних систем виявлення аномалій, усебічного моніторингу інцидентів та покращення взаємодії з національними центрами реагування на кіберзагрози. . Таким чином, формування сучасної архітектури кіберзахисту банку стає не лише питанням технологічної досконалості, а й складником економічної та інформаційної безпеки держави.

На рисунку 3.3 ми можемо побачити найпоширенішими типами подій інформаційної безпеки станом на 2024 рік

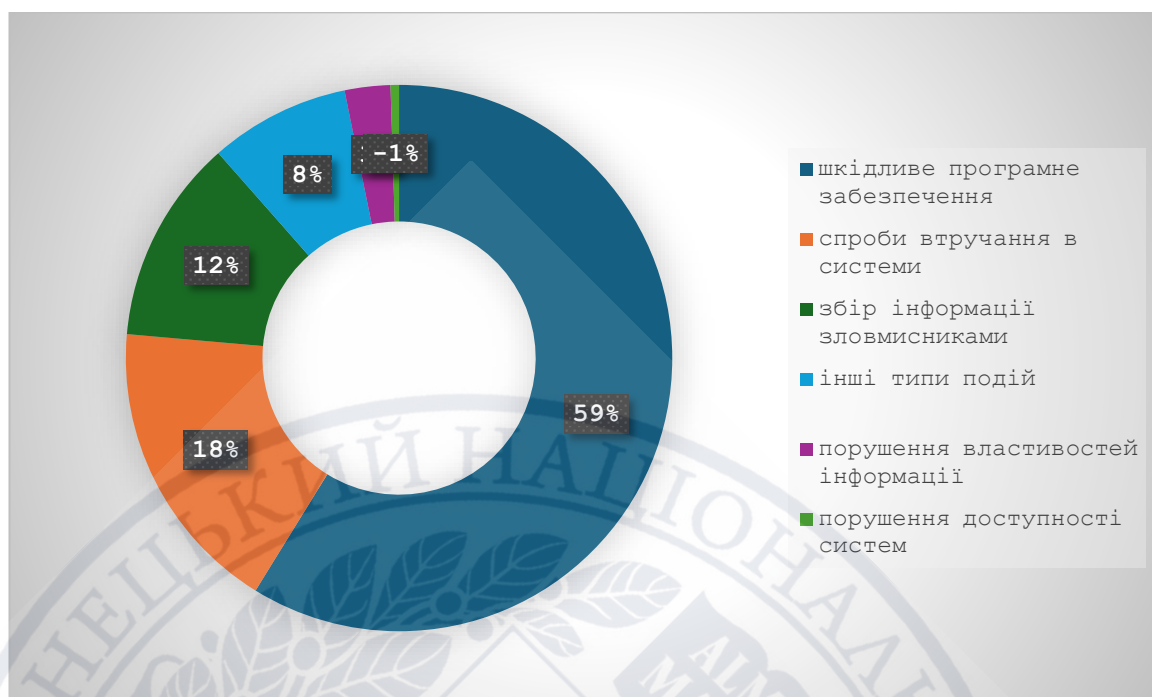


Рисунок 3.3 – Найпоширенішими типами подій інформаційної безпеки станом на 2024 рік

Джерело: складено автором за даними [46]

У контексті безперервного загострення кіберзагроз та посилення регуляторних вимог до обробки конфіденційних даних, організації зобов'язані перейти від фрагментарних захисних заходів до формування комплексної та стійкої системи безпеки. Такий підхід вимагає інтегрованого бачення, де вдосконалення охоплює не лише технічні інструменти, але й стратегічне управління, процесну зрілість та людський капітал.

Ефективне підвищення рівня кібербезпеки та забезпечення надійного захисту персональних даних клієнтів потребує структурованої реалізації ініціатив у декількох взаємозалежних площинах. Ці напрямки функціонально виокремлюють чотири ключові вектори, які повинні бути синхронізовані для досягнення цілісної кіберстійкості. Комплексна модель удосконалення кібербезпеки та захисту даних, представлена на Рисунку 3.2, демонструє архітектуру цього процесу.

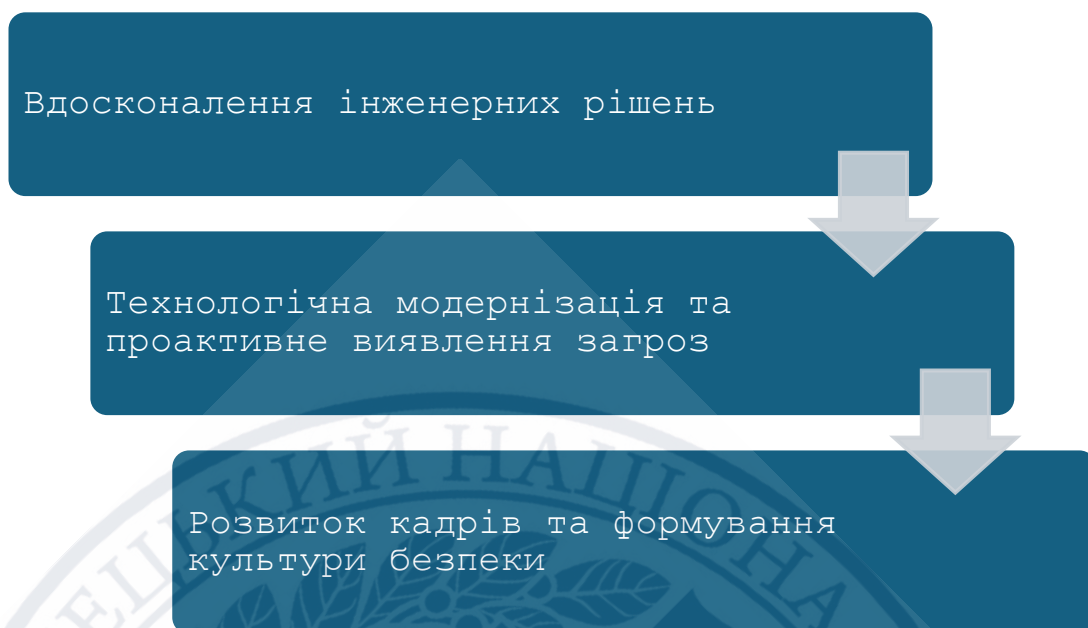


Рисунок 3.4 – Комплексна модель удосконалення кібербезпеки та захисту даних

Джерело: складено автором

Послідовність реалізації, що відображена на рисунку 3.2, ілюструє необхідність багат шарового підходу. Процес починається з фундаментального рівня – удосконалення інженерних рішень, який закладає архітектурну основу безпеки за принципом Zero Trust. Наступним етапом є технологічна модернізація та проактивне виявлення загроз, що забезпечує впровадження передових інструментів, зокрема, з використанням штучного інтелекту. Ці технічні заходи підкріплюються організаційно-управлінськими механізмами, які створюють необхідні політики та систему контролю ризиків. фінальний, але критично важливий елемент – розвиток кадрів та формування культури безпеки – гарантує, що технології та процеси будуть ефективно використовуватися свідомим персоналом, мінімізуючи вплив людського фактору як найслабшої ланки захисту. Таким чином, лише синергія цих чотирьох векторів забезпечує стійку кібербезпеку.

Головним складником системи кіберзахисту фінансової установи є управління даними клієнтів, оскільки саме фінансова інформація, персональна або транзакційна - становить основу будь-якої банківської операції. У сучасному

банківському середовищі дані є стратегічним активом, а їх компрометація може призвести до не лише фінансових збитків, але й до втрати репутації, регуляторних санкцій та руйнування довіри клієнтів. Саме тому напрями вдосконалення кібербезпеки нерозривно пов'язані з механізмами забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних на всіх етапах їх життєвого циклу. Удосконалення підходів до захисту даних потребує поєднання технологічних рішень із нормативно-правовими стандартами, політиками управління ризиками та високою культурою безпеки серед персоналу банку.

Особливістю сучасного етапу є перехід від реактивної моделі кіберзахисту, яка передбачає реагування після факту атаки, до проактивної моделі, що базується на передбачувані, виявленні та попередженні загроз. Цей перехід потребує використання поведінкової аналітики, технологій штучного інтелекту, систем аналізу великих масивів даних та інструментів комплексної автоматизації. Такі системи дають змогу ідентифікувати закономірності потенційно небезпечної поведінки як у внутрішньому середовищі банку, так і серед зовнішніх транзакцій у режимі реального часу. У результаті формується багаторівнева система безпеки, яка зменшує ймовірність успішної атаки ще до її реалізації.

Водночас удосконалення системи кіберзахисту неможливе без переосмислення ролі людського фактору, який залишається одним з найвразливіших елементів інформаційної інфраструктури. Статистика свідчить, що значна частина кіберінцидентів у банківському секторі виникає через дії персоналу як навмисні, так і ненавмисні. Соціальна інженерія, фішинг, втрата носіїв інформації, неналежне поводження з внутрішніми системами та відсутність належних навичок кібергігієни створюють додаткові вразливості. Тому одним з ключових напрямів удосконалення кібербезпеки є впровадження системи навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації працівників, які мають доступ до інформаційних ресурсів. Ефективна безпекова культура включає регулярні тренінги, симуляції кіберінцидентів, перевірки знань, а також створення внутрішньої мотивації дотримуватися політик безпеки.

Окрім організації внутрішньої безпеки, вагомим пріоритетом є модернізація інфраструктури, що забезпечує цифрову ідентифікацію й підтвердження автентичності. Такі технології, як двофакторна або багатофакторна автентифікація, застосування біометрії, електронні підписи, системи перевірки на базі аналізу поведінки, а також методи аутентифікації без використання паролів, надають можливість значно зменшити ймовірність неправомірного доступу до банківських послуг. Прогрес у цих технологічних галузях набуває особливої важливості з огляду на збільшення обсягу операцій, що проводяться через мережу, розширення дистанційного обслуговування й виникнення нових шляхів комунікації, зокрема мобільних застосунків, інтернет-порталів та інтегрованих рішень на базі API.

На технологічному рівні одним з ключових напрямів удосконалення кібербезпеки є модернізація архітектури IT-систем банку на принципах сегментації, мікросервісності, Zero Trust та хмарної гнучкості. Хмарні технології, за умови правильної їх імплементації, дають змогу підвищити рівень захисту даних за рахунок розподіленості, резервування та використання високих стандартів хмарних провайдерів. З іншого боку, хмара формує нові ризики, пов'язані з доступом третіх сторін, міжмережевими взаємодіями, можливими уразливостями контейнеризованих середовищ та API. Тому модернізація IT-інфраструктури потребує комплексного підходу, який поєднує технічні механізми з адаптованими політиками безпеки, системою контролю доступу та механізмами регулярного аудиту.

Важливим складником сучасної системи безпеки є розвиток механізмів управління інцидентами та реагування. Банки мають бути здатними не лише запобігати атакам, а й ефективно та оперативно реагувати на них. Побудова сучасного центру кіберзахисту SOC (Security Operations Center) із впровадженням системи SIEM (Security Information and Event Management) є фундаментом для забезпечення високого рівня моніторингу та аналізу подій безпеки. SOC забезпечує цілодобовий контроль за поведінкою мережі та систем банку, що дозволяє оперативно виявляти аномалії, класифікувати ризики та

запобігати їх ескалації. Додатковими інструментами є системи автоматизованої відповіді на інциденти SOAR, які скорочують час реагування і дають можливість вирішувати рутинні завдання без залучення людського ресурсу.

Удосконалення кібербезпеки неможливе без ретельного управління ризиками. Банки мають впроваджувати системи класифікації даних за рівнем критичності, оцінювати можливі сценарії загроз та формувати портфель запобіжних заходів. Методологія управління ризиками повинна бути гнучкою і враховувати змінність цифрового середовища. Це включає використання інструментів моделювання, проведення регулярних тестів на проникнення, аудитів безпеки, Red Team і Blue Team симуляцій, а також створення механізмів прогнозування ризиків за допомогою аналітики великих даних.

У структурі взаємодії «банк – клієнт» важливим залишається питання захисту кінцевого користувача. Багато атак спрямовані саме на клієнтів, які можуть стати жертвами фішингу, підроблених вебресурсів, шахрайських дзвінків, повідомлень або шкідливих мобільних додатків. Тому банки активно впроваджують системи інтелектуального моніторингу транзакцій, які аналізують поведінку користувача і виявляють аномальні операції, а також системи push-підтвердження, що дозволяють клієнтам контролювати доступ до своїх рахунків у реальному часі. Удосконалення клієнтської безпеки включає також освітні кампанії, які навчають користувачів розпізнавати шахрайські схеми та підвищують загальну кіберграмотність населення.

Треті сторони та партнери також створюють значний вектор ризику, особливо в умовах розвитку відкритого банкінгу та API-екосистем. Участь сторонніх розробників і постачальників у банківських процесах вимагає жорсткого контролю доступу, оцінки відповідності та перевірки безпекових стандартів. Невідповідність стандартів безпеки одного партнера може стати джерелом компрометації для всієї банківської екосистеми.

Отже, стратегічний розвиток кібербезпеки потребує інвестицій у науково-технічні дослідження, міжнародну кооперацію, планування безперервності бізнесу, резервування критичних систем та інституційну готовність до

відновлення після інцидентів. Тільки комплексний підхід, який поєднує технології, управління, культуру безпеки та стратегічне бачення, може забезпечити стабільність банківського сектору у світі зростаючої кіберневизначеності.

3.3. Очікувані зміни в банківській системі України в результаті цифрової трансформації

Еволюція банківської сфери України значною мірою зумовлена цифровою трансформацією, яка виступає провідною силою цього руху. Йдеться не про звичайне переведення паперової документації у цифровий формат чи запуск онлайн-банкінгу, це вимагає фундаментального структурного переформатування усієї індустрії. Очікувані зміни матимуть комплексний характер і торкнуться як внутрішніх бізнес-процесів фінансових установ, так і взаємодії з клієнтами та регулятором.

Основні очікувані зміни в банківській системі України в результаті цифрової трансформації зображено на рисунку 3.5.

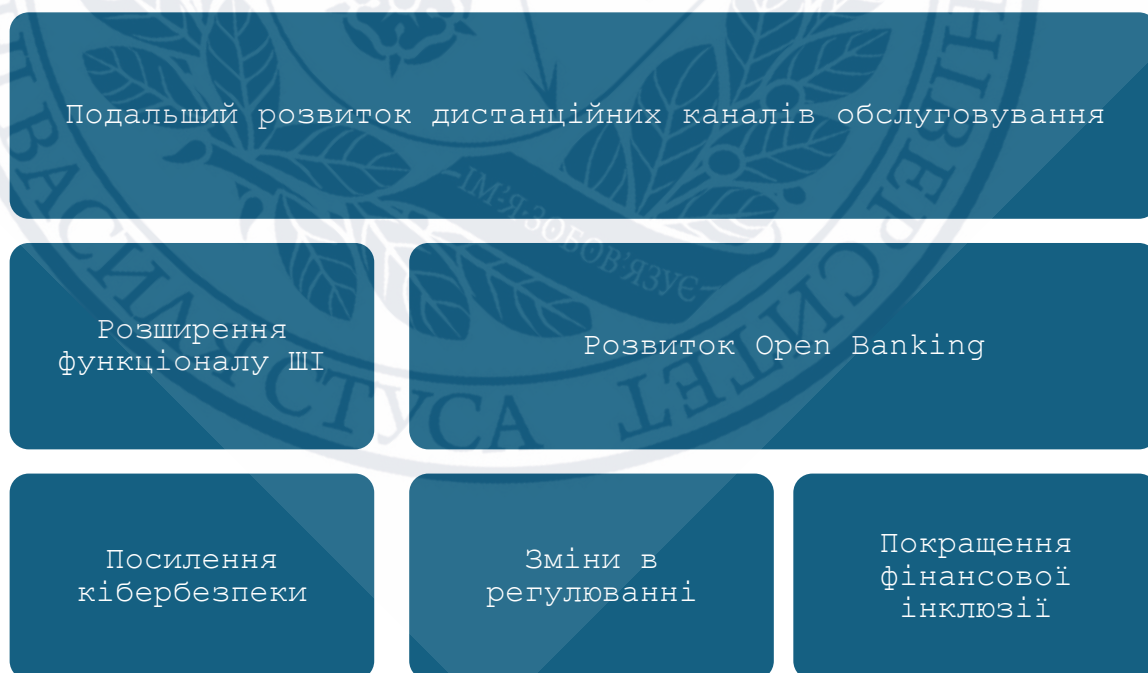


Рисунок 3.5 – Очікувані зміни в банківській системі України

Джерело: складено автором

Одним із найбільш очевидних напрямків є зростання віддалених каналів обслуговування. Якщо ще десять років тому мобільний банкінг сприймався як додаткова послуга, то тепер він стає головним каналом зв'язку клієнта з банком. Українські фінустанови вже завзято впроваджують мобільні програми, які дають змогу виконувати повний набір дій – від відкриття рахунків і реєстрації позик до інвестиційних операцій. Це свідчить про те, що фізичні відділення поступово втрачають свою провідну позицію, змінюючись на консультаційні точки або місця для вирішення заплутаних питань.

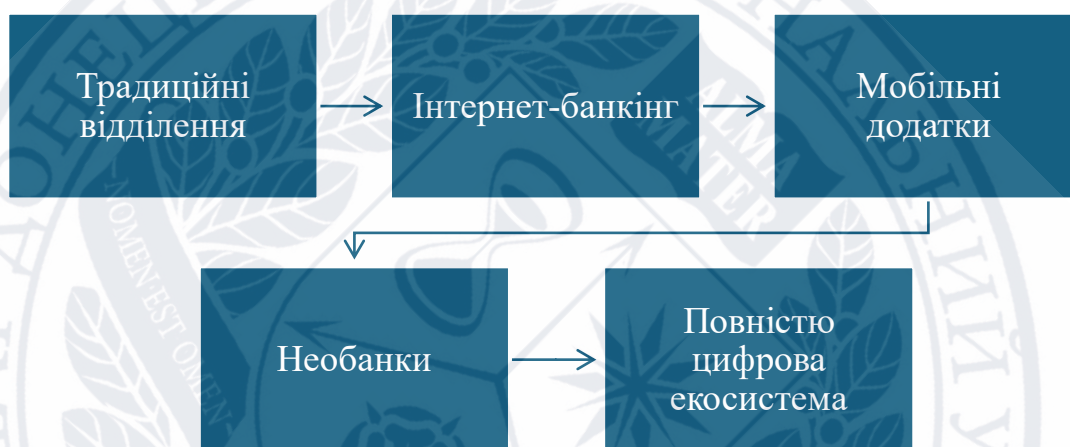


Рисунок 3.6 – Еволюція каналів обслуговування

Джерело: складено автором

Поступове впровадження автоматизованих систем керування, штучного інтелекту, хмарних технологій, біометричної автентифікації та модулів розумної аналітики створює передумови для вагомого перегляду операційних процесів. Унаслідок цього банківська діяльність дедалі більше зсувається від традиційної моделі фізичної присутності до моделі цифрової екосистеми, де клієнт взаємодіє з банком виключно через смартфон чи онлайн-платформу. Така трансформація передбачає значне зменшення ролі відділень та зростання ваги багатоканальних цифрових рішень, які спроможні забезпечити безперервну взаємодію клієнта з установою на будь-якому етапі отримання послуг.

У контексті розвитку клієнтського досвіду банки очікують перехід до індивідуалізованих моделей обслуговування, де персональний профіль

користувача формуватиметься на підставі аналізу поведінки. Застосування великих обсягів даних дозволить не лише передбачати потребу у фінансових продуктах, а й створювати їх у режимі реального часу, пристосовуючи до потреб окремого клієнта. Цей метод змінює основи взаємодії фінансової установи та користувача, перетворюючи надання послуг із реагуючого на активне, коли установа пропонує вдосконалені варіанти ще до того як клієнт сформував власний запит. Передбачається, що українські фінансові установи зможуть створити більш повні цифрові системи, що виходитимуть за межі фінансової пропозиції та охоплюватимуть щоденні потреби клієнтів - від онлайн-торгівлі до державних послуг.

Важливим напрямком передбачуваних змін є модернізація платіжної інфраструктури, яка дедалі активніше інтегрується з міжнародними стандартами та розподіленими технологіями. Поступове впровадження миттєвих платежів, міжбанківських API, а також перехід до відкритої банківської архітектури створюють умови для виникнення нових фінтех-платформ, які зможуть надавати інноваційні послуги на базі даних банків. Модель відкритого банкінгу докорінно змінює конкурентну картину, адже дозволяє небанківським гравцям створювати альтернативні шляхи фінансових послуг, що спонукатиме українські банки прискорювати впровадження технологічних рішень, розширювати співпрацю та зосереджуватися на якості цифрових продуктів.

Ще одним вектором розвитку є те, що класичні банки стануть шлюзами для операцій з криптовалютами. Клієнти зможуть купувати біткоїн та іншу віртуальну валюту прямо в мобільному застосунку банку така практика уже реалізована в низці європейських банків.

Впровадження цифрової валюти центрального банку (е-гривні) Окремим стратегічним вектором змін, який докорінно трансформує архітектуру банківської системи України, стане повномасштабне впровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC) – е-гривні. Як зазначалося раніше, очікується запуск цифрової валюти, що стане каталізатором для появи нових платіжних інструментів. Інтеграція е-гривні в банківські додатки дозволить

реалізувати концепцію програмованих грошей (smart money). Це означає, що банки зможуть пропонувати клієнтам смарт-контракти для автоматизованих розрахунків, які виконуються лише за настання певних умов.

Крім того, впровадження е-гривні суттєво змінить транзакційну модель банків. Очікується зниження вартості еквайрингу та переказів для бізнесу, що змусить банки шукати нові джерела комісійних доходів, зміщуючи фокус з простих платежів на надання комплексних екосистемних послуг. Важливим аспектом стане можливість здійснення офлайн-платежів за допомогою е-гривні, що є критично важливим для України в умовах можливих перебоїв з енергопостачанням та зв'язком. Банківські додатки трансформуються у цифрові гаманці, здатні проводити транзакції без доступу до Інтернету, обмінюючись даними безпосередньо між пристроями.

Ще однією істотною модернізацією є еволюція моделі «Банк як сервіс» та вбудовані фінанси. Значною зміною стане розмиття кордонів банківської установи через розвиток концепції Banking as a service. Українські банки дедалі частіше інтегруватимуться в нефінансові платформи - маркетплейси, логістичні сервіси, телеком-операторів. Клієнт майбутнього зможе оформити розстрочку, відкрити рахунок або застрахувати майно безпосередньо в інтерфейсі інтернет-магазину чи додатку таксі, навіть не заходячи в банківський застосунок. Це вимагатиме від банків високої технологічної зрілості та розвитку відкритих API.

Питання кіберзахисту стане центральним елементом банківської політики, адже цифровізація збільшує ризики кібератак, витоку даних та підміни фінансових транзакцій. У зв'язку з цим банки будуть змушені вкладати значно більше ресурсів у побудову комплексних систем кіберстійкості, які включатимуть багаторівневу модель захисту, розбудову власних центрів моніторингу безпеки та інтеграцію автоматизованих платформ швидкого реагування на інциденти. Очікується, що значна частина процесів шифрування, автентифікації та моніторингу буде переміщена до хмарних середовищ, що підвищить адаптивність систем безпеки та дасть можливість оперативно масштабувати їх відповідно до зміни загроз.

Цифровізація також трансформує систему регулювання банківської діяльності. Національний банк України поступово перейде до впровадження регуляторних технічних рішень, які дозволять автоматизувати процеси звітності, нагляду та оцінки ризиків, зменшуючи ймовірність помилок та затримок у переданні даних. Очікується, що регулятор зосередиться на розвитку стандартів безпеки, підтримці відкритого банкінгу, формуванні вимог до штучного інтелекту у фінансовому секторі та створенні інфраструктури для миттєвих платежів. Окрім того, цифровізація сприятиме підвищенню прозорості банківської системи, оскільки автоматизовані інструменти контролю забезпечать вищий рівень підзвітності та зменшення можливостей для шахрайських схем.

Загалом очікується, що цифрова трансформація змінить не лише технологічний, а й соціально-економічний аспект функціонування банків. Розширення доступу до цифрових фінансових інструментів зробить банківські послуги більш інклюзивними для населення, зокрема для регіонів, де фізична присутність банків обмежена. Зростання цифрової грамотності, поширення мобільних сервісів та підвищення ролі цифрової ідентифікації створять передумови для залучення до банківської системи нових груп населення, які раніше не мали стабільного доступу до фінансових продуктів. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня фінансової стабільності та зміцненню довіри до банківської системи.

Таким чином, цифрова трансформація банківської системи України відкриває широкі можливості для модернізації, які охоплюють усі ключові аспекти діяльності фінансових установ від клієнтського досвіду до макроекономічної стійкості інституцій. Очікувані зміни формують нову модель функціонування банків, де інноваційність, безпека та гнучкість стають основними стратегічними ресурсами. Попри масштабність викликів, пов'язаних із кібершахрайством, конкуренцією та необхідністю значних інвестицій, цифровізація залишається незворотною та визначальною для майбутнього розвитку банківського сектору України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі визначено перспективні напрями розвитку інтернет-банкінгу в Україні, що ґрунтуються на глобальних трендах та особливостях вітчизняного фінансового сектору. Доведено, що майбутнє цифрових банківських послуг буде пов'язане з посиленням ролі штучного інтелекту, автоматизацією процесів, розширенням екосистемних платформ та переходом до концепції відкритого банкінгу (Open Banking). Значний акцент зроблено на необхідності удосконалення кібербезпеки, оскільки кількість кібератак на фінансовий сектор щороку зростає. Запропоновано комплекс заходів щодо посилення безпеки даних, включаючи багаторівневу автентифікацію, поведінкову аналітику, сучасні системи моніторингу загроз та розвиток цифрової грамотності населення.

Дослідження підкреслило, що цифрова трансформація сприятиме модернізації банківської системи України, забезпечуючи підвищення доступності послуг, скорочення операційних витрат та зміцнення фінансової стійкості. Очікується, що розвиток е-гривні, розширення інтеграції банків із платформою «Дія», збільшення частки безготівкових розрахунків та створення єдиних цифрових фінансових екосистем стануть ключовими факторами прогресу.

У перспективі інтернет-банкінг повинен забезпечити повну цифровізацію взаємодії клієнтів із банками, мінімізуючи потребу у фізичних відділеннях та переходячи до моделі дистанційного обслуговування. Таким чином, запропоновані рекомендації створюють основу для подальшого розвитку цифрових банківських послуг в Україні та формування конкурентного, безпечного та інноваційного фінансового середовища.

ВИСНОВКИ

Унаслідок проведеного дослідження було сформовано цілісний теоретико-методологічний та практичний аналіз цифрової трансформації банківських послуг в Україні з акцентом на інтернет-банкінг як ключовий інструмент модернізації фінансового сектору. У роботі доведено, що цифровізація перестала бути допоміжним елементом банківської діяльності та перетворилася на стратегічний фактор розвитку, який визначає конкурентоспроможність установ, рівень доступності послуг, інноваційність бізнес-моделі та якість взаємодії з клієнтами.

У межах першого розділу дослідження проаналізовано еволюцію поняття цифрової трансформації та осмислене її значення в сучасному банківському середовищі. На основі вивчення наукових джерел встановлено, що цифровізація охоплює не лише впровадження нових технологій, а передбачає глибоку структурну перебудову моделі банківського бізнесу. Визначено, що сучасні банки функціонують у середовищі, де ключову роль відіграють клієнтоорієнтованість, персоналізація сервісів, швидкість надання послуг, аналітика великих даних і високий рівень автоматизації операцій. Доведено, що цінність цифрової трансформації полягає у створенні інтегрованої цифрової екосистеми, яка забезпечує зручну та безперервну взаємодію між банком і клієнтом, починаючи від комунікації та дистанційної ідентифікації, завершуючи управлінням фінансами в режимі реального часу.

У другому розділі представлено практичний вимір цифровізації банківської діяльності в Україні. Проаналізовано стан розвитку цифрових сервісів провідних банків, зокрема технології мобільного банкінгу, біометричної аутентифікації, NFC-платежів, хмарних платформ, систем дистанційного обслуговування та багатофункціональних мобільних застосунків. Окрему увагу приділено інтернет-банкінгу АТ КБ «ПриватБанк», який є лідером цифровізації та формує сучасні стандарти обслуговування завдяки інноваційності та масштабності впроваджених технологій. Досліджено тенденції зростання частки безготівкових

операцій, розширення платіжної інфраструктури, зменшення кількості готівкових транзакцій та збільшення обсягів онлайн-платежів, що підтверджує зміни фінансової поведінки споживачів у бік цифрових рішень. Разом із позитивною динамікою виявлено низку проблем, які супроводжують процес цифровізації. Серед ключових ризиків визначено кіберзагрози, що суттєво активізувалися в умовах воєнної агресії; технологічні та операційні збої; загрозу витоку персональних даних; нерівномірність цифрової грамотності населення; невідповідність окремих правових норм швидким темпам технологічних змін.

У третьому розділі сформовано концептуальні засади подальшої цифрової трансформації банківських послуг в Україні. Запропонована концепція ґрунтується на принципах гнучкості, клієнтоорієнтованості, кіберстійкості, відкритості даних та стратегічної взаємодії між державою й банківським сектором. Виокремлено основні напрями розвитку: упровадження алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації послуг; застосування технологій blockchain для підвищення прозорості та захисту даних; розширення хмарних сервісів; автоматизація рутинних операцій; розвиток цифрових компетенцій працівників і клієнтів; удосконалення систем кіберзахисту. Обґрунтовано необхідність формування оновленої нормативно-правової бази, яка сприятиме впровадженню новітніх цифрових рішень.

Отже, магістерська робота дала змогу сформулювати комплексне уявлення про сучасний стан цифровізації банківського сектору та перспективи її розвитку. Зроблені висновки мають вагомe теоретичне та прикладне значення: вони можуть бути використані для вдосконалення стратегій цифрового розвитку банків, підвищення ефективності цифрових каналів обслуговування, посилення кібербезпеки та покращення клієнтського досвіду. У контексті швидкої еволюції світових фінансових технологій особливо важливою є здатність українських банків не лише інтегрувати інноваційні рішення, а й забезпечувати їх безперебійне, надійне та безпечне функціонування. Саме довіра, зручність і доступність є тими критеріями, які визначатимуть успіх цифрової трансформації банківської системи України в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. EconPapers: Technical Change and Economic Theory. *EconPapers*. 1998. URL: <https://econpapers.repec.org/RePEc:ssa:lembks:dosieta1-1988> (date of access: 27.05.2025).
2. IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*. 2003. URL: https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter?fbclid=IwAR3lhMJuaEDqdjN3Q3ZdLc848RmNj24KMb3tuxl_EJloyMg4YhTTaYsdNQw (date of access: 27.05.2025).
3. Клаус Шваб. Четверта промислова революція. LoveRead.ec. Безкоштовна онлайн бібліотека URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=66348&p=1 (дата звернення: 27.05.2025).
4. Leading digital : turning technology into business transformation. *EconBiz*. URL: <https://www.econbiz.de/Record/leading-digital-turning-technology-into-business-transformation-westerman-george/10010459308> (date of access: 27.05.2025).
5. A Customer-Centric Approach Must Drive Digital Transformation. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/24/a-customer-centric-approach-must-drive-digital-transformation/> (date of access: 27.05.2025).
6. Як розвивалися банківські технології за 30 років незалежності України. *Мінфін*. URL: <https://new.minfin.com.ua/bankovskie-tehnologii-3-0>
7. Історія розвитку платежів в Україні за роки незалежності. *НВ*. URL: <https://nv.ua/ukr/project/istoriya-rozvitku-platezhiv-v-ukrajini-za-roki-nezalezhnosti-50107381.html>
8. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15–21. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.15> (дата звернення: 27.05.2025).

9. World Bank Open Data. *World Bank Open Data*. URL: <http://data.worldbank.org/indicator?tab=all> (date of access: 27.05.2025).
10. Учасники проєктів Вікімедіа. Інтернет в Україні. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет_в_Україні (дата звернення: 27.05.2025).
11. Фінансовий клуб. Обсяги безготівкових розрахунків в Україні зростають. *finclub.net*. URL: <https://finclub.net/news/obsiah-y-bezhotivkovykh-rozrakhunkiv-v-ukraini-zrostaiut.html> (дата звернення: 27.05.2025).
12. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 27.05.2025).
13. Платежі та розрахунки. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Kliuchka O., Glinskyi D. The impact of digitalization on the efficiency of banking activity. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 1, no. 273. P. 128–134. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134> (date of access: 28.05.2025).
15. Стартує Всеукраїнська інформаційна кампанія з платіжної безпеки. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/startuye-vseukrayinska-informatsiyna-kampaniya-z-platijnoyi-bezpeki-kiberbezpekafinansiv> (дата звернення: 27.05.2025).
16. Кількість кібератак на рік на критичну інфраструктуру України зросла з 800 до 4500: СБУ назвала організаторів. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/05/07/126427603/> (дата звернення: 27.05.2025).
17. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57> (дата звернення: 16.11.2025).

18. Національний банк України. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli> (дата звернення: 16.11.2025).

19. Наталя Савчук. Основа нашої стратегії – людиноцентричність. *Business Thinking Forum*. 2025. *privatbank.ua*. URL: <https://surl.li/vjsqgf> (дата звернення: 06.10.2025).

20. ПриватБанк прислухався до клієнтів: які зміни впровадили в Приват24. *hvylya.net*. URL: https://help.hvylya.net/uk/308263-privatbank-prislushalsya-k-klientam-kakie-izmeneniya-vveli-v-privat24#google_vignette (дата звернення: 06.10.2025).

21. Офіційний сайт банку ПриватБанк. *privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 06.10.2025).

22. Приват24 активно користуються більш ніж 10 мільйонів українців. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/12/11/40016675/> (дата звернення: 06.10.2025).

23. UA D. S. Цифрова грамотність українців через освіту та технології. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure> (дата звернення: 06.10.2025).

24. Що краще Монобанк чи ПриватБанк. *Monobank*. URL: <https://mobanking.com.ua/uk/monobank-vs-privatbank/> (дата звернення: 06.10.2025).

25. Фінансовий клуб. Активних користувачів Приват24 побільшало до 15 млн. *finclub.net*. URL: <https://finclub.net/news/aktyvnykh-korystuvachiv-pryvat24-pobilshalo-do-15-mln.html> (дата звернення: 06.10.2025).

26. Як війна та нові регулювання змінюють банківський сектор України-«RwS bank». *Асоціація українських банків*. URL: <https://aub.org.ua/104/aub->

[partner-news/14787-yak-viina-ta-novi-rehuliuvannia-zminiuiut-bankivskyi-sektor-ukrainy](#) (дата звернення: 06.10.2025).

27. Учасники проектів Вікімедіа. Приват24. *Вікіпедія*.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Приват24> (дата звернення: 16.11.2025).

28. Інтернет-банкінг Приват24. *ШвидкоГроші*.
URL: <https://sgroshi.com.ua/ua/blog/internet-banking-privat24/> (дата звернення: 16.11.2025).

29. Фінансова безпека понад усе. ПриватБанк завершив міграцію у “хмару”. *Privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/news/2022/4/29/finansova-bezpeka-ponad-use-privatbank-zavershiv-migraciyu-u-hmaru> (дата звернення: 16.11.2025).

30. Бабак А. «ПриватБанк» перевів свої дата-центри на територію ЄС. У банку розповіли подробиці міграції в «хмару» [Електронний ресурс]. *DOU*, 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/news/privatbank-transferred-its-data-centers-to-the-eu/>. (дата звернення: 16.11.2025).

31. Беремо і оновлюємо: найпопулярніший мобільний банк Приват24 отримає новий сучасний дизайн та стане ще зручнішим. *Privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/news/2025/3/10/beremo-i-onovlyuyemo-naypopulyarnishiy-mobilniy-bank-privat24-otrimaye-noviy-suchasniy-dizayn-ta-stane-shche-zruchnishim> (дата звернення: 16.11.2025).

32. Голосова біометрія (аутентифікація). *Privatbank.ua*.
URL: <https://privatbank.ua/voice-biometrics> (дата звернення: 16.11.2025).

33. Інформаційна безпека. *Privatbank.ua*.
URL: <https://privatbank.ua/informational-security> (дата звернення: 16.11.2025).

34. Національний банк України. Затверджено Концепцію відкритого банкінгу в Україні. *Національний банк України*.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-v-ukrayini> (дата звернення: 16.11.2025).

35. Інтеграція Приват24. *Privatbank.ua*.
URL: <https://privatbank.ua/business/intehratsiya> (дата звернення: 16.11.2025).

36. ПриватБанк, НБУ та партнери розроблять гайд з безбар'єрності для банківської сфери. *Privatbank.ua*.

URL: <https://privatbank.ua/news/2025/8/14/privatbank-nbu-ta-partneri-rozroblyat-gayd-z-bezbar-yernosti-dlya-bankivskoji-sferi> (дата звернення: 16.11.2025).

37. Соціальна позиція ПриватБанку. *Privatbank.ua*.
URL: <https://privatbank.ua/about/social> (дата звернення: 16.11.2025).

38. Korol S., Yakoviv A. Analysis of digital financial platforms as a means of reducing financial inequality in Ukraine. *Economic Analysis*. 2025. № 35(1). С. 246–254. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.246> (дата звернення: 16.11.2025).

39. Відгуки про Приватбанк. *Мінфін*.
URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/review/> (дата звернення: 06.10.2025).

40. Відгуки про monobank. *Мінфін*.
URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/monobank/review/> (дата звернення: 06.10.2025).

41. PrivatBank J. S. Приват24 – мобільний банк. Додатки в Google Play. *Android Apps on Google Play*.
URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.privatbank.ap24&hl=uk> (дата звернення: 06.10.2025).

42. Universal bank | Monobank. monobank: перший цифровий банк – Додатки в Google Play. *Android Apps on Google Play*.
URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ftband.mono&hl=uk> (дата звернення: 06.10.2025).

43. PrivatBank: Приват24 – мобільний банк. *App Store*.
URL: <https://apps.apple.com/us/app/приват24-мобільний-банк/id1333984846?l=ru> (date of access: 06.10.2025).

44. Monobank: перший цифровий банк. *App Store*.
URL: <https://apps.apple.com/ua/app/monobank-перший-цифровий-банк/id1287005205?l=ru> (date of access: 06.10.2025).

45. Бегаль І. Рейтинг банківських додатків України – дослідження ЄМА. *Forbes.ua*. URL: <https://surl.lu/wiactn> (дата звернення: 06.10.2025).
46. Система виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки допомогла виявити та опрацювати 1042 кіберінциденти у 2024 році. *Scps.gov.ua* (дата звернення: 16.11.2025). URL: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/383>
47. Волкова, Н., Кузьминський, Є., Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025 (75). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>
48. Волкова Н. І., Кузьминський Є.Д., Ключові аспекти цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*. III Всеукраїнська науково-практична конференція. 2025 С. 118–120.