

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет фінансів

Кафедра банківської справи та страхування

галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
освітньо-професійна програма	«Банківський бізнес»
Форма здобуття освіти:	Очна (<u>денна</u>)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **Взаємодія банків та фінтех-компаній в умовах діджиталізації**

здобувача Білошапки Т.В.

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис здобувача)

Науковий керівник:

д.е.н., професор,

професор кафедри банківської справи та страхування

Краснова І.В.

(підпис)

(Прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування:

доктор економічних наук, професор

_____ Примостка Л.О.

(підпис)

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінок, 8 таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань, 1 додаток на 1 сторінці.

«Взаємодія банків та фінтех-компаній в умовах діджиталізації»

Об'єктом дослідження є процеси співпраці та конкуренції між банківськими установами та фінтех-компаніями в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти трансформації бізнес-моделей банків під впливом цифрових технологій.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії банків та фінтех-компаній для підвищення ефективності функціонування банківської системи України в умовах діджиталізації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи діджиталізації банківського сектору;
- проаналізувати особливості фінтех-компаній як суб'єктів фінансового ринку;
- визначити тенденції розвитку цифрових технологій у банківській сфері;
- оцінити форми та моделі взаємодії банків та фінтех-компаній;
- розглянути ефективність реалізованих кейсів на прикладі «Монобанк»;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення взаємодії банків з фінтехом.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в поглибленні наукових уявлень про сутність діджиталізації банківської діяльності та розвитку концептуальних основ взаємодії банків із фінтех-компаніями, розробкою підходів до оцінювання ефективності цифрової трансформації банківського сектору та виявлення оптимальних форм співпраці між традиційними й інноваційними учасниками фінансового ринку. Запропоновані висновки та рекомендації можуть бути використані українськими банками для удосконалення стратегій цифрового розвитку та формування ефективних моделей взаємодії з фінтех-компаніями.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2025.

Рік захисту роботи: 2025.

Ключові слова: діджиталізація, фінтех-компанія, банківський сектор, цифрові технології, партнерство, конкуренція, Open Banking, Monobank, трансформація, інновації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ТА ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ.....	6
1.1 Сутність та особливості діджиталізації у фінансовому секторі.....	6
1.2 Еволюція взаємовідносин банків та фінтех-компаній: від конкуренції до співпраці	12
1.3 Моделі взаємодії банків та фінтех-компаній: порівняльний аналіз міжнародного досвіду	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ТА ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ	22
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	22
2.1 Тенденції розвитку фінтех-сектору та його вплив на банківську систему України	22
2.2 Оцінка ефективності спільних проєктів банків та фінтех-компаній в Україні на прикладі МОНОБАНК.....	32
2.3 Проблеми та перспективи взаємодії банків та фінтех-компаній в умовах цифрової трансформації	43
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Технологічний прогрес призвів до цифрової революції, що зумовила виникнення нових термінів і процесів. Одним із таких є «діджиталізація» або «дигіталізація». У зв'язку з цим варто розглядати супутні концепції: «цифрова трансформація», «автоматизація», «оцифровка даних». Сучасні технологічні рішення є відповіддю на потреби теперішньої стадії розвитку цивілізації, і особливо це стосується фінансового сектору країни. Банківська система України, як ключовий елемент фінансової інфраструктури, наразі перебуває у стані активної цифрової трансформації. І, так як впровадження інноваційних технологій у банківський сектор суттєво змінює традиційні підходи до надання фінансових послуг, це забезпечує більшу доступність, зручність та ефективність обслуговування клієнтів. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах посиленої конкуренції з боку фінтех-компаній, які активно входять на ринок фінансових послуг з інноваційними технологічними рішеннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні положення з питань діджиталізації банківського сектору та визначення ключових напрямів технологічних трансформацій у фінансовій сфері в Україні їх основних засад, розроблені у працях Дж. Сінкі. Дослідження українських науковців О. Брегеда, О. Вовчак, О.Кириченка, І Краснової, С. Козьменка, В. Лавренюка, І. Школьник, С. Ходакевича щодо проблем, розглядаючи як загальні бізнес-процеси, так і окремі аспекти цифровізації та розвитку фінтех.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є виявлення тенденцій та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії банків та фінтех-компаній для підвищення ефективності функціонування банківської системи України в умовах діджиталізації.

Завдання:

- дослідити теоретичні основи діджиталізації банківського сектору та

визначити ключові напрямки технологічних трансформацій у фінансовій сфері України.

- проаналізувати сучасний стан взаємодії банківських установ та фінтех-компаній на українському ринку фінансових послуг, виявити основні форми їх співпраці та конкуренції.
- оцінити вплив цифрових інновацій на бізнес-моделі традиційних банків та визначити стратегічні напрямки їх адаптації до нових конкурентних умов.
- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій у банківську діяльність з урахуванням українських реалій.
- сформулювати рекомендації щодо оптимізації взаємодії банків та фінтех-компаній для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної банківської системи в умовах глобальної цифровізації.

Об'єкт. Процеси співпраці та конкуренції між банківськими установами та фінтех-компаніями в сучасних умовах.

Предмет. Теоретико-методичні засади та практичні аспекти трансформації бізнес-моделей банків під впливом цифрових технологій.

Методи дослідження: в процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для вивчення діджиталізації як цілісного явища в банківській сфері; методи аналізу та синтезу – для дослідження особливостей взаємодії банків та фінтех-компаній; економіко-статистичні методи – для оцінки сучасного стану банківського сектору України; порівняльний аналіз – при вивченні міжнародного досвіду інтеграції цифрових технологій у банківську діяльність; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямків діджиталізації банківських послуг; методи економіко-математичного моделювання – для розробки підходів до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: теоретична значущість полягає у поглибленні наукових уявлень про

сутність діджиталізації банківської діяльності та розвитку концептуальних основ взаємодії банків із фінтех-компаніями. Методична значущість обумовлена розробкою підходів до оцінювання ефективності цифрової трансформації банківського сектору та виявлення оптимальних форм співпраці між традиційними та інноваційними учасниками фінансового ринку.

Інформаційна база дослідження: інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність фінансових установ; офіційні статистичні дані Національного банку України, Державної служби статистики України; аналітичні звіти міжнародних фінансових організацій (Світового банку, Міжнародного валютного фонду); матеріали банківських асоціацій та фінтех-спільнот; фінансова звітність банків та фінтех-компаній України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики банківських інновацій та цифрової трансформації; результати власних досліджень автора.

Структура. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний зміст кваліфікаційної роботи становить 62 сторінки. Робота містить 11 рисунків, 8 таблиць, 53 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ТА ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ

1.1 Сутність та особливості діджиталізації у фінансовому секторі

Перш ніж розглянути особливості діджиталізації у фінансовому секторі, необхідно визначитись із самою суттю поняття «діджиталізація». Не дивлячись на об'ємний теоретико-методологічний базис напрацювань, вчені розходяться у своїх трактуваннях даного терміну. Литвинов О. дає наступне визначення діджиталізації: «...перш за все, явище, що спричиняє послідовні трансформації соціокультурного коду, об'єднані загальним вектором розвитку» [10, с. 170]. Руденко М. визначає діджиталізацію як «процес переведення різних видів інформації у цифровий формат», що створює значні переваги, які є основою для конкурентоспроможності. На його думку, «...на цьому базується цифрова економіка, увага до формування та розвитку якої приділяється не лише міжнародною, а й національною спільнотою» [11, с. 79-80].

У фінансовому секторі цей процес має особливе значення, оскільки трансформує традиційні бізнес-моделі, створює нові формати надання послуг та змінює характер взаємодії з клієнтами. Діджиталізація фінансового сектору передбачає впровадження цифрових технологій у всі аспекти фінансової діяльності – від внутрішніх операційних процесів до зовнішніх комунікацій та сервісів.

Діджиталізація, як відносно нове явище, має свої переваги й недоліки. В основному це наступні (рис. 1.1):

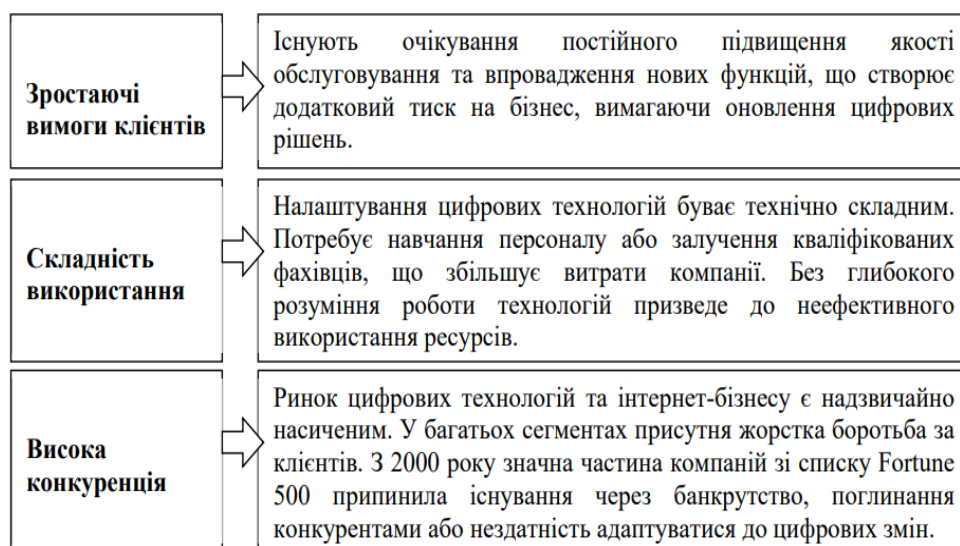


Рисунок 1.1 – Переваги й слабкості діджиталізації [33, с. 12]

Діджиталізація у фінансовому секторі виконує важливу функцію для української економіки, особливо в умовах нестабільності. Цей процес покращує якість та зручність фінансових послуг через цифрові технології, які дозволяють банкам та іншим фінансовим установам надавати клієнтам ефективні й сучасні сервіси. Внаслідок цього зростає задоволеність клієнтів, посилюється їхня довіра до фінансових інституцій та формуються нові можливості для розвитку бізнесу. Цифровізація фінансових послуг сприяє суттєвому зниженню витрат, адже перехід на цифрові технології зменшує вартість послуг, роблячи їх доступнішими для різних категорій населення. Водночас діджиталізація відкриває раніше недоступні ринки, розширюючи потенціал фінансового сектору. Важливо зазначити, що цифрові технології допомагають мінімізувати вплив несприятливих факторів, як-от пандемії та інші обмеження, зумовлені соціально-економічною ситуацією, дозволяючи ефективно пристосовуватися до мінливих умов.

Діджиталізація також стимулює розвиток інновацій через активне впровадження цифрових технологій у фінансовій сфері, що веде до оптимізації та автоматизації роботи банків та інших фінансових установ і сприяє загальному розвитку інновацій в економіці. Цифрова трансформація бізнесу активно підтримується використанням комерційних додатків, серед яких особливе

значення мають системи управління відносинами з клієнтами. Такі CRM-системи збирають інформацію про кожного клієнта, навіть якщо він залишив мінімальні дані, такі як ім'я чи номер телефону. Це покращує якість обслуговування, оскільки фахівці отримують доступ до всіх попередніх звернень, що дозволяє швидше реагувати на запити. Крім того, подібні системи дають можливість створювати персоналізовані пропозиції, що в результаті збільшує обсяги продажів [33, с. 13-14].

Іншим, не менш важливим терміном, є поняття «фінансові технології». Фінансові технології, які скорочено називають фінтех (від англійських термінів «financial technology» та «FinTech»), являють собою порівняно новий сектор світової економіки. У економічній літературі цей термін з'явився у 1990-х роках разом із виникненням всесвітньої мережі Інтернет. Вивчення наукових джерел засвідчує відсутність єдиного трактування поняття «фінансові технології». У загальному розумінні фінансові технології формують окремий сектор економіки, що передбачає застосування різноманітних технологічних рішень у фінансовій сфері. Особливо активний розвиток та поширення фінансових технологій відбулися після світової фінансової кризи 2008 року, яка змусила країни швидко адаптуватися до вимог нового економічного середовища. У цей період регуляторні органи розробили ряд нових вимог до банківського капіталу, запровадили оновлені стандарти управління ризиками та посилили вимоги до виконання певних процедур. Серед таких процедур варто виділити «KYC» (Know Your Customer – Знай свого клієнта), що передбачає ідентифікацію клієнтів, та «AML» (Anti Money Laundering) – процедуру протидії відмиванню грошей. Одночасно з цими регуляторними змінами активно розвивалися технології та інновації у фінансовій сфері [2, с. 46].

Безпалый Р. В. виділив передумови, що вплинули на розвиток фінансових технологій та інновацій після світової кризи 2008 року (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Передумови впливу на розвиток фінтех технологій [2, с. 46]

Інтернет набув масштабного поширення, створивши необхідну інфраструктуру для розвитку цифрових фінансових послуг. Паралельно з цим смартфони й мобільні додатки стали невід'ємною частиною повсякденного життя, забезпечуючи зручний доступ до фінансових сервісів будь-де і будь-коли. Вплинули на це й соціальні мережі, які поширювалися швидкими темпами, не лише змінили спосіб комунікації між людьми, але й створили нові канали для маркетингу фінансових послуг та обміну інформацією щодо інвестиційних можливостей. Збільшення трудової міграції та обсягів грошових переказів стимулювало попит на доступні, швидкі та недорогі способи переказу коштів через кордони, що сприяло розвитку відповідних фінтех-рішень.

Малий та середній бізнес, зіткнувшись із труднощами отримання кредитів від традиційних банків після кризи, почав шукати альтернативні шляхи фінансування, стимулюючи розвиток краудфандингу, P2P-кредитування та інших інноваційних фінансових інструментів. Одночасно приватні інвестори та сфери нерухомості почали шукати нові напрямки для заробітку, що сприяло появі нових інвестиційних платформ та фінансових технологій.

Більшість дослідників погоджуються, що поворотним етапом розвитку фінтех та діджиталізації став 2008 рік (рис. 1.3):

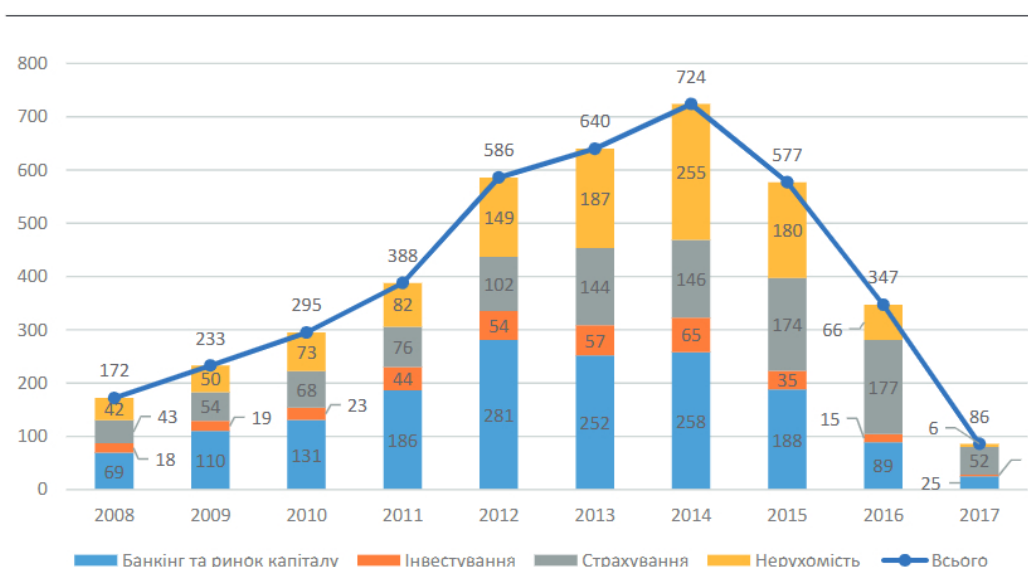


Рисунок 1.3 – Кількість фінтех-банків з 2008 по 2017 рік [31, с. 40]

Як можна побачити, за цей період піковою точкою став 2014. І його дійсно можна назвати «проривним» роком в області фінтех технологій, адже саме тоді відбулося значне збільшення інвестицій у фінтех-сектор, що стимулювало появу великої кількості нових фінтех-банків на глобальному ринку. 2014 рік ознаменувався формуванням цілої хвилі цифрових необанків, які почали активно конкурувати з традиційними фінансовими установами. Це був період, коли споживачі демонстрували зростаючу готовність довіряти свої фінанси повністю цифровим банківським структурам без фізичних відділень. Значний вплив на цей ріст мали кілька факторів:

- 1) відновлення глобальної економіки після фінансової кризи 2008-2009 років створило сприятливі умови для інвестицій у нові фінансові моделі;
- 2) зростання технологічної грамотності населення та проникнення смартфонів;
- 3) рівень недовіри до традиційних банків після фінансової кризи залишався високим, створюючи можливості для нових гравців.

З роками розвиток фінтех технологій та діджиталізації лише посилюється. Серед усіх сегментів FinTech цифрові платежі наразі посідають перше місце за вартістю транзакцій (рис. 1.4). Значну частку також займають кредитування й управління особистими фінансами, причому останній сегмент демонструє

найбільш стрімке зростання. У 2018 році вартість транзакцій цього сегмента зросла більш ніж на 108% порівняно з попереднім роком, і прогнозується, що ця тенденція зберігатиметься й надалі.

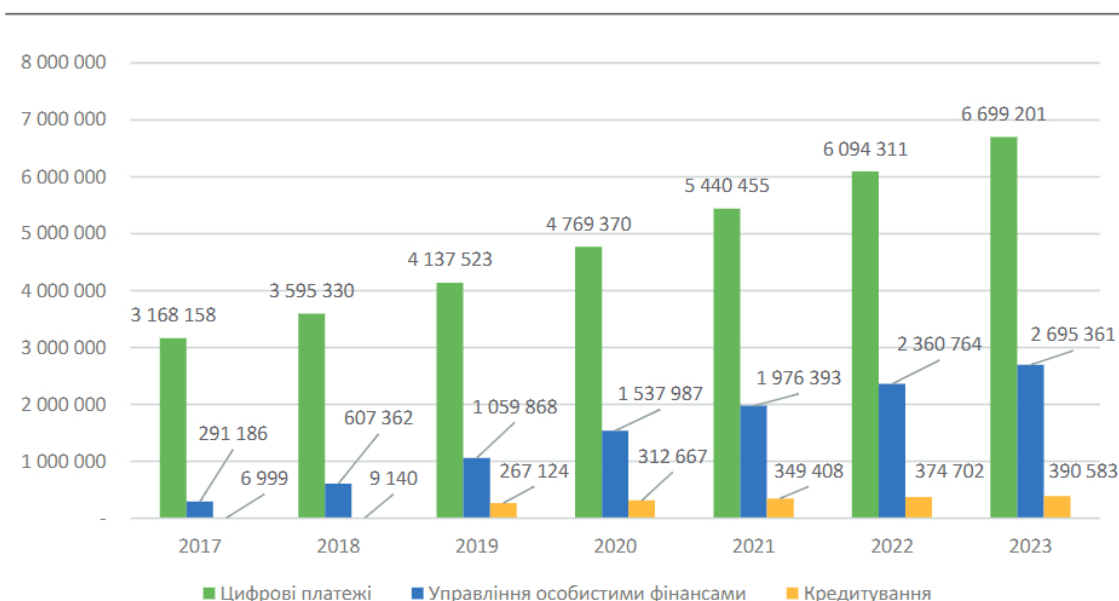


Рисунок 1.4 – Статистика транзакцій в період з 2017 по 2023 роки [31, с. 41]

Отже, спостерігається швидкий та значний перехід від традиційних уявлень про фінансову систему, до інтегрованої взаємодії банків та фінтеху. В Україні найпершим банком, що впровадив систему «банк без відділень» є Monobank. Monobank, заснований у 2017 році як спільний проєкт Universal Bank та IT-компанії Fintech Band, став революційним явищем для українського банківського сектору, повністю змінивши уявлення споживачів про банківське обслуговування. Цей мобільний банк без фізичних відділень запропонував клієнтам комплексне обслуговування через смартфон, включаючи оформлення карток, кредитів, депозитів та інших фінансових продуктів. Успіх Monobank стимулював інші традиційні банки активніше впроваджувати цифрові технології та розвивати мобільні додатки.

Слідом за цим прикладом, майже всі провідні банки України суттєво розширили функціональність своїх цифрових платформ. ПриватБанк, який і раніше був лідером у впровадженні інновацій, удосконалив свій мобільний додаток Приват24, додавши можливості біометричної автентифікації, віртуальні

картки, інтеграцію з державними сервісами та численні платіжні функції. Інші банки, такі як Ощадбанк, ПУМБ, Альфа-Банк та Райффайзен Банк, також значно модернізували свої цифрові канали, пропонуючи клієнтам все більше послуг дистанційно.

Наразі діджиталізація банківського сектору України характеризується впровадженням штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації пропозицій клієнтам, оцінки кредитних ризиків та виявлення шахрайства. Банки активно використовують чат-боти та віртуальних асистентів для обслуговування клієнтів, а також впроваджують технології безконтактних платежів, включаючи NFC, QR-коди та платіжні посилання.

1.2 Еволюція взаємовідносин банків та фінтех-компаній: від конкуренції до співпраці

Як вже згадано, фінансові технології (фінтех) стали одним із ключових трендів трансформації фінансового сектору протягом останнього десятиліття. Початкове сприйняття фінтех-компаній як загрози традиційному банківському бізнесу поступово трансформувалося в розуміння необхідності співпраці та взаємної інтеграції. На початковому етапі розвитку фінтех-індустрії, який можна віднести до періоду після глобальної фінансової кризи 2008-2009 років, фінтех-стартапи позиціонували себе як альтернативу традиційним банкам. Вони пропонували інноваційні фінансові послуги, використовуючи технологічні рішення для спрощення процесів, зниження вартості транзакцій та підвищення зручності для клієнтів. Банки, обтяжені застарілими системами та регуляторними обмеженнями, часто сприймали фінтех-компанії як загрозу своєму бізнесу, що могла призвести до втрати частки ринку та клієнтської бази.

Поступово фінансові установи усвідомили, що конкуренція з фінтех-компаніями вимагає значних інвестицій у технологічні рішення та зміни підходів

до надання фінансових послуг. Багато банків розпочали створювати власні інноваційні лабораторії, відділи цифрової трансформації та виділяти значні бюджети на впровадження нових технологій. Деякі з них обрали стратегію активного інвестування у фінтех-стартапи, створюючи корпоративні венчурні фонди та програми акселерації.

Водночас фінтех-компанії зіткнулися з серйозними викликами при спробах масштабування свого бізнесу. До них належали регуляторні обмеження, необхідність значних інвестицій у комплаєнс та системи безпеки, а також труднощі в побудові довіри клієнтів, особливо в сегментах, де історично домінували традиційні фінансові установи. Це спонукало багатьох фінтех-гравців переглянути своє позиціонування та шукати можливості для співпраці з банками. Поворотним моментом стало усвідомлення обома сторонами переваг симбіотичних відносин. Банки отримали доступ до технологічних інновацій, гнучкості та клієнтоорієнтованого підходу, характерного для фінтех-компаній. Фінтех-стартапи, натомість, змогли використовувати ліцензії, клієнтську базу, інфраструктуру та фінансові ресурси банків для розширення свого бізнесу.

Важливою тенденцією останніх років стало формування концепції відкритого банкінгу (Open Banking), підкріпленої в багатьох країнах регуляторними ініціативами, як-от Директива PSD2 в Європейському Союзі. Концепція передбачає обмін даними між банками та третіми сторонами (включаючи фінтех-компанії) через відкриті програмні інтерфейси (API). Впровадження відкритого банкінгу створило нові можливості для співпраці, дозволяючи фінтех-компаніям розробляти інноваційні фінансові продукти на основі банківських даних та інфраструктури.

Серед основних тенденцій фінтеху виділяються наступні (рис. 1.5):

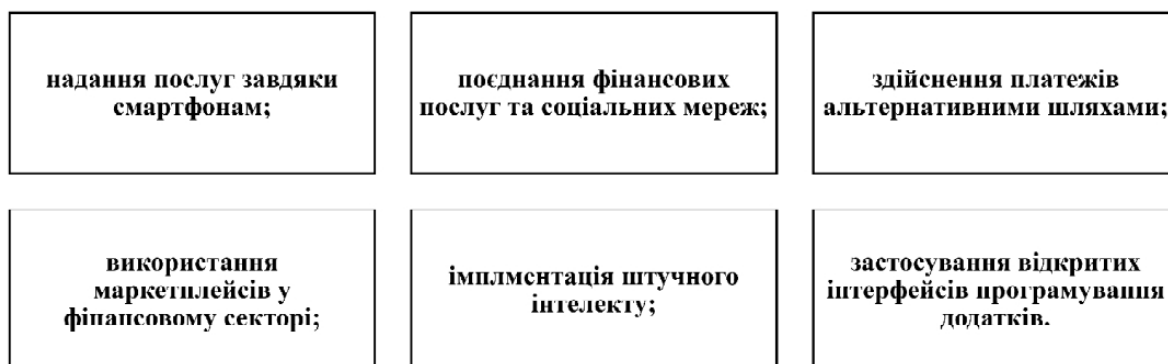


Рисунок 1.5 – Основні тренди фінтеху [2, с. 47]

Дослідники виділяють, що застосування відкритих інтерфейсів програмування додатків (API) символізує перехід до ери відкритого банкінгу, що заохочує інновації та співробітництво в екосистемі фінансових послуг [2, с. 47]. Відкриті API дозволяють різним програмам та сервісам безпечно обмінюватися даними та функціональністю, створюючи можливості для розробки інтегрованих фінансових рішень. Тенденція сприяє формуванню нових бізнес-моделей, підвищенню конкуренції та розширенню спектру фінансових послуг для споживачів.

Вплив фінтеху на банківський сектор має двоїстий характер. З одного боку, він стимулює банки до інновацій, оптимізації процесів та покращення клієнтського досвіду, що призводить до загального підвищення якості фінансових послуг. З іншого боку, банки змушені витратити значні ресурси на цифрову трансформацію та адаптацію до нових реалій ринку, що може тимчасово знижувати їхню ефективність. В цілому, найбільш успішний підхід полягає у стратегічному партнерстві, яке дозволяє використовувати сильні сторони обох типів організацій заради створення кращих фінансових продуктів та послуг для споживачів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Негативний та позитивний вплив фінтеху на банки

<i>Позитивний вплив фінтех на банки</i>	<i>Негативний вплив фінтех на банки</i>
Стимулювання інновацій та модернізації банківських послуг	Посилення конкуренції та перехоплення частини клієнтської бази
Можливості для партнерства та інтеграції нових технологій	Зниження прибутковості традиційних банківських послуг
Оптимізація внутрішніх процесів та зниження операційних витрат	Необхідність значних інвестицій у цифрову трансформацію
Покращення клієнтського досвіду через впровадження нових технологій	Ризики безпеки та кібератак при інтеграції з новими системами

Продовження таблиці 1.1

Розширення каналів обслуговування клієнтів	Регуляторні виклики при співпраці з фінтех-компаніями
Доступ до нових сегментів ринку через спільні проекти	Складнощі адаптації корпоративної культури до швидких змін
Удосконалення аналітики даних та персоналізованих пропозицій	Потенційна втрата безпосереднього контакту з клієнтами
Підвищення швидкості розробки та впровадження нових продуктів	Залежність від зовнішніх технологічних рішень
Зниження бар'єрів для міжнародної експансії	Загроза втрати монополії на фінансові послуги
Покращення репутації банку як інноваційної установи	Розмивання ідентичності традиційного банкінгу

Джерело: розроблено автором на основі [2, 35, 36, 37, 40]

Трансформація відносин між традиційними банками та фінтех-компаніями продовжує набувати нових форм та вимірів. Цей процес розвивається під впливом численних факторів, серед яких особливе місце займають зміни споживчих очікувань, регуляторні ініціативи та технологічний прогрес.

Сучасний споживач фінансових послуг уже не задовольняється стандартними пропозиціями, очікуючи персоналізований підхід, миттєву доступність сервісів та інтуїтивно зрозумілі інтерфейси. Банки, які історично будували свої бізнес-моделі на основі фізичної присутності та особистих взаємовідносин з клієнтами, змушені адаптуватися до нової реальності цифрового фінансового світу.

Важливою тенденцією останніх років стала зміна парадигми щодо зберігання та використання даних. Якщо раніше банки прагнули максимально захистити інформацію про клієнтів та їхні фінансові операції, то сьогодні, в умовах поширення концепції відкритого банкінгу, вони вимушені знаходити баланс між захистом даних та їх контрольованим поширенням. Це створює підґрунтя для розвитку екосистемного підходу, коли навколо базових банківських послуг формується широкий спектр додаткових сервісів, що надаються партнерами, включаючи фінтех-компанії.

Варто зазначити, що процес інтеграції банків та фінтех-компаній відбувається нерівномірно в різних регіонах світу. Країни з розвиненою цифровою інфраструктурою та прогресивним регуляторним середовищем, такі як

Великобританія, Сінгапур чи Швеція, демонструють значно вищий рівень впровадження інноваційних фінансових рішень. Натомість, ринки, що розвиваються, часто стикаються з проблемами обмеженого доступу до інтернету, низького рівня фінансової грамотності населення та консервативних регуляторних підходів, що уповільнює процес цифрової трансформації банківського сектору.

Одним із ключових викликів у взаємодії банків та фінтех-компаній залишається пошук оптимальних форм співпраці, які б дозволяли максимально ефективно використовувати сильні сторони обох типів організацій. Серед найбільш поширених моделей взаємодії можна виділити акселераційні програми, коли банки створюють спеціальні платформи для підтримки та розвитку перспективних фінтех-стартапів; стратегічні партнерства, що передбачають спільну розробку та впровадження інноваційних рішень; а також прямі інвестиції та поглинання, які дозволяють банкам інтегрувати технологічні рішення фінтех-компаній у власну інфраструктуру.

Принципово важливим аспектом співпраці банків та фінтех-компаній є питання регулювання. Традиційно банки працюють у жорстко регульованому середовищі, що накладає на них значні обмеження, але водночас забезпечує стабільність фінансової системи та захист інтересів споживачів. Фінтех-компанії, особливо на початкових етапах свого розвитку, часто користувалися регуляторними «пробілами», що дозволяло їм швидше впроваджувати інновації, але подекуди створювало ризики для користувачів їхніх послуг. Сьогодні регулятори багатьох країн намагаються знайти баланс, створюючи спеціальні режими для фінтех-компаній, такі як "регуляторні пісочниці" (regulatory sandboxes), які дозволяють тестувати інноваційні рішення в контрольованому середовищі з обмеженими ризиками для споживачів.

Значний вплив на еволюцію взаємовідносин банків та фінтех-компаній має також розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, покращувати якість обслуговування клієнтів через впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів,

а також підвищувати ефективність оцінки кредитних ризиків та запобігання шахрайству. Фінтех-компанії, завдяки своїй гнучкості та технологічній орієнтованості, часто стають піонерами у впровадженні рішень на основі штучного інтелекту, тоді як банки, маючи доступ до великих масивів історичних даних, можуть забезпечити більш точне навчання алгоритмів.

Окремої уваги заслуговує тенденція до формування фінансових екосистем, що об'єднують банківські послуги з іншими сервісами, такими як е-комерція, телекомунікації, транспорт тощо. У таких екосистемах фінансові послуги інтегруються в повсякденне життя споживачів, стаючи менш помітними, але більш зручними та доступними. Банки, які традиційно позиціонували себе як самодостатні фінансові установи, все частіше розглядають можливості партнерства з компаніями з інших галузей для створення комплексних пропозицій для клієнтів.

Важливим фактором, що впливає на трансформацію фінансового сектору, є зміна демографічної структури клієнтської бази. Молоде покоління, так звані "міленіали" та "покоління Z", демонструють суттєво відмінні від своїх попередників підходи до управління особистими фінансами. Вони більш схильні до використання цифрових каналів, менш лояльні до конкретних брендів та більше уваги приділяють зручності та швидкості обслуговування. Це створює додатковий тиск на традиційні банки, змушуючи їх переглядати свої стратегії та активніше співпрацювати з фінтех-компаніями, які краще розуміють потреби цифрових споживачів.

1.3 Моделі взаємодії банків та фінтех-компаній: порівняльний аналіз міжнародного досвіду

Моделі взаємодії банків та фінтех-компаній демонструють різноманітні підходи до трансформації фінансового сектору у глобальному масштабі.

Традиційні фінансові установи та фінтех-стартапи знаходять різні формати співіснування та співпраці залежно від ринкових умов, регуляторного середовища та стратегічних цілей учасників (табл. 1.2).

Важливим критерієм обрання правильної моделі взаємодії фінансової установи, на який варто звертати увагу, є особливості регулювання ринку. Семенов А. Ю. визначає, що регулювання фінтех-ринку в різних країнах має суттєві відмінності, але спрямоване на досягнення балансу між інноваційним розвитком та захистом споживачів фінансових послуг.

Таблиця 1.2 – Моделі взаємодії банків та фінтех-компаній: порівняльний аналіз міжнародного досвіду

Модель взаємодії	Характеристика	Міжнародні приклади	Переваги	Недоліки
Конкуренція	Банки та фінтех-компанії конкурують за тих самих клієнтів, пропонуючи альтернативні фінансові рішення	Revolut, N26, Monzo vs традиційні банки в Європі	Стимулює інновації, покращує якість послуг, знижує тарифи	Дублювання зусиль, підвищені витрати на маркетинг, можлива фрагментація ринку
Партнерство/Співпраця	Банк і фінтех-компанія створюють стратегічний альянс, де кожен надає свої сильні сторони	JP Morgan і OnDeck (США), BBVA і Holvi (Іспанія)	Синергія ресурсів, швидкий вихід на ринок з інноваціями, розподіл ризиків	Потенційні конфлікти щодо управління даними, юридичні складнощі узгодження процесів
Інкубація/Акселерація	Банки створюють програми для підтримки та розвитку фінтех-стартапів	Barclays Accelerator (Великобританія), Deutsche Bank Innovation Labs (Німеччина)	Банк отримує доступ до інноваційних ідей, стартапи - до фінансування та експертизи	Тривалий період до отримання відчутних результатів, не всі стартапи досягають успіху
Поглинання/Інвестиції	Банки купують успішні фінтех-компанії або придбають частку в них	Goldman Sachs придбав Clarity Money, BBVA інвестував у Atom Bank	Швидке отримання готових технологій та компетенцій	Висока вартість поглинання, складності інтеграції різних корпоративних культур

Продовження таблиці 1.2

Створення внутрішніх фінтех-підрозділів	Банки розвивають власні цифрові ініціативи та інноваційні лабораторії	Marcus by Goldman Sachs, Finn by JPMorgan Chase	Повний контроль над розробкою, відсутність залежності від зовнішніх партнерів	Вимагає значних інвестицій, обмеженість внутрішньою корпоративною культурою
Банківська платформа як сервіс (BaaS)	Банки відкривають свою інфраструктуру для фінтех-компаній через API	Solaris Bank (Німеччина), BBVA API Market (Іспанія)	Додатковий дохід для банків, масштабування послуг для фінтех	Питання безпеки даних, складність технічної інтеграції
Регуляторні "пісочниці"	Створення спеціальних регуляторних режимів для тестування інновацій	FCA Regulatory Sandbox (Великобританія), MAS Fintech Regulatory Sandbox (Сінгапур)	Зниження регуляторних бар'єрів для інновацій, контрольоване середовище для тестування	Обмежений масштаб операцій, тимчасовий характер преференцій

Джерело: розроблено автором на основі [2, 35, 36, 37, 40]

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється створенню єдиних стандартів та директив, що регулюють різні аспекти фінансових технологій. Зокрема, електронна комерція регламентується Директивою 2000/31/ЄС, електронні гроші – Директивою 2009/110/ЄС, платіжні послуги – Директивою (ЄС) 2015/2366. Великобританія створила найбільш сприятливе середовище для розвитку фінтех-компаній через спеціальні ініціативи, такі як Група з постачання фінтех послуг та Група з фінтех управління, а також Фінтех мости для ефективного обміну інформацією [12, с. 8-11].

США характеризується більш фрагментованим підходом до регулювання фінтех-ринку з великою кількістю федеральних та штатних законів, які застосовуються залежно від виду діяльності компанії. Ключовими регуляторами виступають Бюро фінансового захисту споживачів, Федеральна комісія з цінних паперів та бірж, Комісія з торгівлі товарними ф'ючерсами та інші. Особливістю є відсутність єдиного підходу до різних видів фінтех-компаній та рішень, що створює додаткові регуляторні задачі [12, с. 9].

В Індії спостерігається прагнення до створення цифрової фінансової інфраструктури з акцентом на національні системи ідентифікації та аутентифікації користувачів. Регуляторами виступають Резервний банк Індії,

Рада з цінних паперів та бірж Індії та інші інституції, діяльність яких координується Міністерством фінансів. Цікавим елементом є запровадження механізму фінтех-пісочниці для підтримки фінансових стартапів.

В Україні регулювання фінтех-ринку перебуває на етапі становлення з поступовою адаптацією законодавства до нових потреб цифрових фінансових послуг. Національний банк України відіграє ключову роль у комунікації з фінтех-компаніями, особливо у сфері платежів. Важливими кроками стали впровадження системи BankID для електронної ідентифікації клієнтів, реформування законодавства у сфері валютного регулювання та наближення до стандартів Європейської Директиви 2015/2366 (PSD2) [12, с. 11].

Отже, діджиталізація у фінансовому секторі є фундаментальним процесом трансформації, що охоплює перетворення інформації у цифровий формат і впровадження інноваційних технологій у всі аспекти фінансової діяльності. Поштовхом до активного розвитку фінтех-сегменту стала світова фінансова криза 2008 року, після якої відбулось посилення регуляторних вимог до банківського сектору і одночасно прискорення технологічних інновацій. Серед передумов, що вплинули на розвиток фінансових технологій, виділяються масове поширення інтернету, смартфонів, соціальних мереж, зростання трудової міграції, а також потреба малого та середнього бізнесу в альтернативних джерелах фінансування. Особливо значним став 2014 рік, коли відбувся різкий стрибок у кількості фінтех-банків та обсязі інвестицій у цю сферу. Найбільшу частку транзакцій у фінтех-секторі займають цифрові платежі, кредитування та управління особистими фінансами, причому останній сегмент демонструє найвищі темпи зростання. В Україні першопрохідцем у впровадженні моделі «банку без відділень» став Monobank, що стимулювало інші традиційні банки активніше розвивати цифрові сервіси. Відносини між банками та фінтехом еволюціонували від конкуренції до співпраці через усвідомлення обома сторонами переваг симбіотичних відносин та впровадження концепції відкритого банкінгу. Виділяються різноманітні моделі взаємодії банків та фінтех-компаній: конкуренція, партнерство, інкубація стартапів, поглинання інноваційних

компаній, створення внутрішніх фінтех-підрозділів, надання банківської платформи як сервісу та використання регуляторних "пісочниць". Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, а вибір конкретної моделі залежить від ринкових умов, регуляторного середовища та стратегічних цілей учасників.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ТА ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1 Тенденції розвитку фінтех-сектору та його вплив на банківську систему України

Фінтех (фінансові технології) став одним із ключових рушіїв трансформації фінансового сектору у всьому світі, зокрема в Україні. За останні роки цей сектор демонструє стрімке зростання, впроваджуючи інноваційні рішення, які змінюють спосіб надання фінансових послуг. Водночас фінтех створює нові виклики та можливості для традиційної банківської системи. У цій статті розглянемо основні тенденції розвитку фінтех-сектору, його вплив на банки та перспективи взаємодії між цими двома сферами.

Важливі глобальні тенденції цифровізації, що мають суттєвий економічний вплив, останнім часом активно формують структуру фінансового сектору України, сприяючи його значущим змінам у зв'язку зі стрімким розвитком фінтех-галузі в країні.

Розвиток українського фінтеху почався під час світової економічної кризи 2007–2010 років. Під її впливом місцеві банки, прагнучи скоротити витрати та покращити обслуговування клієнтів, почали активно використовувати інтернет для проведення платежів, запроваджувати онлайн-кредитування та автоматизовані консультаційні сервіси.

Саме тому перші українські фінтех-проекти зосереджувались на розробці платіжних рішень, таких як Portmone, EasyPay, iPay.ua, Tyme, GlobalMoney та Махі. Створені ще до 2010 року, вони значно покращили ефективність комунікації між банками, клієнтами та платіжними інструментами, зробивши фінансові операції швидшими та зручнішими.

Новий етап розвитку українського фінтеху пов'язаний з пандемією COVID-

19, яка наочно продемонструвала всі переваги цифрових фінансових сервісів та їх зручність для клієнтів. Пандемія значно прискорила перехід багатьох сфер життя України на цифрові рейки, зокрема через:

- стрімке зростання електронної комерції
- активний розвиток телемедицини
- популяризацію відеоконференцій та онлайн-освіти
- значне збільшення пропозиції фінтех-послуг

Карантинні обмеження кардинально змінили споживчі звички українців, створивши ефект доміно в економіці. Це не лише збільшило попит на фінтех-рішення, але й спонукало вітчизняні компанії до активніших інвестицій у цей сектор.

Повномасштабне російське вторгнення, що завдало удару по критичній інфраструктурі, несподівано прискорило розвиток українського фінтеху. Він перетворився на ключовий інструмент фінансової інклюзії населення та ефективного функціонування бізнесу в умовах війни.

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується стрімким зростанням фінтех-індустрії, що суттєво трансформує традиційну банківську систему як в Україні, так і у світі. Фінтех-компанії, використовуючи інноваційні технології та орієнтований на користувача підхід, створюють нові моделі надання фінансових послуг, що змушує банківські установи адаптуватися до нових ринкових умов. Тож наразі глобальний фінтех-ринок демонструє безпрецедентні темпи зростання, які суттєво прискорилися під впливом пандемії COVID-19.

Український фінтех-сектор, незважаючи на свою відносну молодість у глобальному контексті, продемонстрував вражаючу здатність до трансформації. За останні роки він кардинально змінив ландшафт вітчизняного фінансового ринку, перевівши його на принципово новий цифровий рівень.

За даними на початок 2024 року, в Україні було зареєстровано 256 фінтех-компаній (рис. 2.1), що свідчить про динамічний розвиток цього перспективного напрямку. Незважаючи на те, що український ринок ще проходить етап формування, його вплив на фінансову систему країни вже став суттєвим.

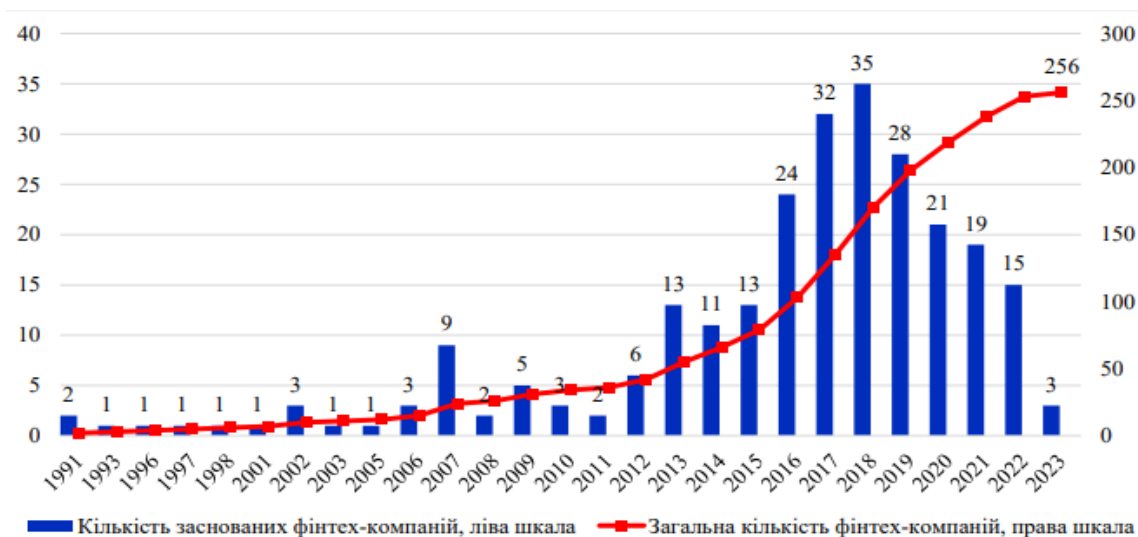


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості українських фінтех-компаній за період 1991-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [48, с. 42]

Український фінтех-ринок за останнє десятиліття пройшов вражаючий шлях трансформації. Як свідчать дані, до 2006 року в країні практично не створювалися нові фінтех-компанії, проте ситуація кардинально змінилася у 2014 році, коли на ринку одночасно з'явилося 9 нових гравців. Сьогодні український фінтех демонструє динамічне зростання: у 2023 році частка безготівкових операцій з платіжними картками досягла 65%, тоді як у 2021 році цей показник становив лише 61%.

Середньостатистичний українець щопівроку здійснює 41 кредитовий переказ та 90 безготівкових транзакцій з використанням платіжних карток, що перевищує аналогічні показники багатьох європейських країн. При цьому 47% вітчизняних фінтех-компаній уже працюють на міжнародному ринку, а ще 38% планують вийти за кордони у найближчому майбутньому. Важливо відзначити, що 79% українських фінтехів фінансуються з власних джерел, а 75% вже досягли точки беззбитковості.

Останні 10 років характеризуються активною диверсифікацією фінтех-ринку України. На зміну традиційним банкам прийшли нові типи учасників - квазіфінансові установи та спеціалізовані фінтех-компанії, які пропонують

інноваційні рішення в різних сферах фінансових послуг. Серед них можна виділити компанії, що спеціалізуються на онлайн-кредитуванні (Moneyveo, Global Credit, CreditKasa), платіжних сервісах (Monego, GooglePay, PayMaster), термінальних мережах (City 24, Ibox, Tyme), криптовалютних операціях (Exmo, KunaExchange), електронних гаманцях (Liqpay, Vodafone Pay), ритейл-банкінгу (Monobank, Приват24) та краудфандингу (Велика Ідея, Wishround).

Українські фінтех-компанії вже зарекомендували себе на міжнародній арені, пропонуючи ефективні рішення для складних технологічних процесів. Сприятливі умови для розвитку, включаючи співпрацю з європейськими фінансовими інституціями через різноманітні акселераційні програми, створюють ідеальні передумови для подальшого зростання українського фінтеху на глобальному рівні. Високий рівень проникнення безготівкових платежів, активна інтернаціоналізація бізнесу та поява нових нішевих гравців свідчать про те, що український фінтех-ринок продовжує динамічно розвиватися і має значний потенціал для подальшого розширення.

Діджиталізація фінансових послуг стала не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання на ринку. Інвестиції у фінтех-сектор щороку зростають, що свідчить про його привабливість та перспективність. Технологічні рішення, такі як штучний інтелект, блокчейн, біометрична ідентифікація та хмарні технології, змінюють архітектуру фінансових послуг, роблячи їх більш доступними, швидкими та персоналізованими.

Сучасний фінансовий ринок України переживає активну трансформацію, в якій дедалі помітнішу роль відіграють мікрофінансові компанії. Такі платформи, як Finhub, MoPay і CreditFlow, що спеціалізуються на P2P- та P2B-кредитуванні, набувають популярності серед користувачів, поступово витісняючи традиційні банківські продукти. Піонером цього сегмента стала платформа Credify, запущена у 2010 році компанією IVEKSE Innovation.

Однак значний розвиток ринку відбувся у 2016 році з появою MoPay та інноваційного рішення від ПриватБанку, створеного у співпраці з Mastercard. MoPay запровадила платформу, яка з'єднує приватних інвесторів із

позичальниками, пропонуючи кредити до 500 тис. грн із конкурентними відсотковими ставками та спрощеним процесом оформлення. Натомість ПриватБанк інтегрував P2P-кредитування з традиційними банківськими сервісами, надаючи інвесторам високоприбуткові депозитні програми з річною ставкою 23% і щомісячними виплатами.

Розвиток P2P-переказів в Україні демонструє вражаючу динаміку: якщо у 2020 році обсяг цього ринку сягав 5 млрд грн, то у 2024 році лише сервіс NovaPay опрацював 418 млн транзакцій на суму 308,5 млрд грн, а також 1,5 тис. благодійних переказів на 32,5 млн грн. За даними НБУ, NovaPay контролює 32% ринку грошових переказів, обробляючи щоденно близько 2,5 млн операцій. Сервіс охоплює міжнародні перекази через Ria та Western Union, інтернет-еквайринг, кредитування за моделлю BNPL і оплату комунальних послуг.

Ці дані відображають швидкі зміни на фінансовому ринку України, де фінтех-рішення мікрофінансових організацій стають популярними завдяки гнучкості, швидкості та зручності. Вони не лише конкурують із традиційними банками, а й встановлюють нові стандарти фінансових послуг, сприяючи розвитку фінтех-сектору в Україні. Серед трендів, що матимуть вплив на фінансовий сектор (за припущеннями експертів) є наступні (рис. 2.2):

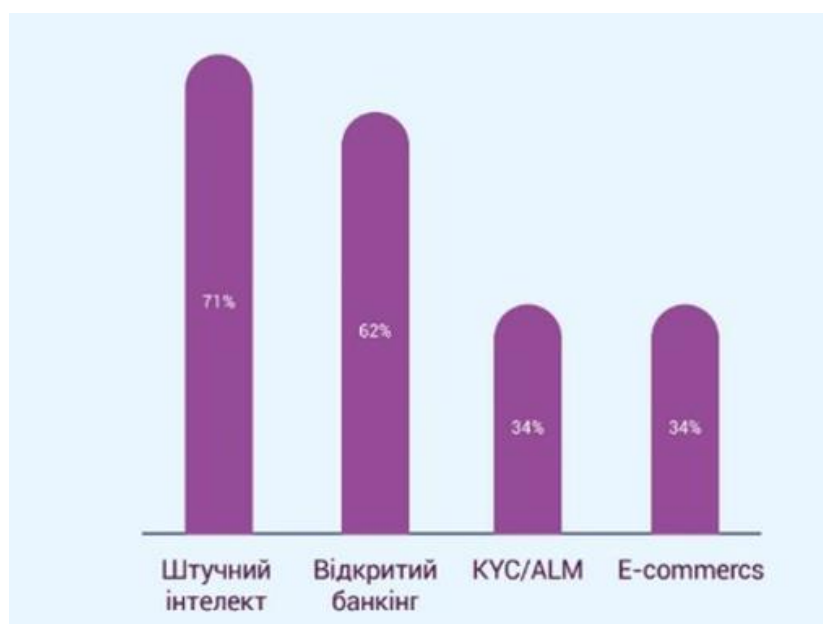


Рисунок 2.2 – Глобальні тренди 2025 року в фінансовому секторі

Джерело: побудовано автором

Штучний інтелект лідирує з показником 71%, за ним слідує відкритий банкінг з 62%, а KYC/ALM та E-commerce обидва отримали по 34% голосів опитаних фахівців, що підтверджує стрімкий розвиток інноваційних технологій у фінансовій сфері сьогодні. Прогнози експертів щодо трансформаційного впливу саме цих напрямків на банківський сектор чітко відображають поточні ринкові реалії, де ми вже спостерігаємо активне впровадження ШІ-рішень для персоналізації послуг та управління ризиками, розвиток екосистем відкритого банкінгу з їх API-інтерфейсами для розширення можливостей фінансових сервісів, вдосконалення систем протидії відмиванню коштів та ідентифікації клієнтів, а також інтеграцію банківських послуг з електронною комерцією, що разом створює новий ландшафт фінансових послуг, орієнтований на цифрові інновації та клієнтський досвід.

Війна продовжує залишатися головною перешкодою для розвитку фінтеху, про що свідчать відповіді 67% експертів галузі. Критичною проблемою також став масштабний відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон, який відзначили 62% опитаних. Значними бар'єрами розвитку виступають законодавчі обмеження та політико-економічна нестабільність, на які вказали по 48% фахівців, тоді як проблеми з фінансуванням турбують 38% респондентів. Експерти одностайні у тому, що найвагомішими каталізаторами зростання галузі могли б стати завершення війни та розбудова екосистем на основі технологій Open API і відкритого банкінгу.

Світовий фінтех-сектор також стикається з певними викликами. За даними KPMG Pulse of Fintech, обсяг глобальних інвестицій у 2024 році скоротився до 95,6 млрд дол США, що є мінімальним показником за останні сім років і суттєво нижчим порівняно зі 119,8 млрд дол. США у 2023 році. Причинами такого спаду експерти вважають нестабільну макроекономічну ситуацію, геополітичні конфлікти, невизначеність через вибори у провідних країнах та занепокоєння інвесторів щодо оцінки активів і можливостей виходу з інвестицій.

Незважаючи на загальний спад інвестицій, штучний інтелект розглядається як потенційний драйвер майбутнього зростання фінтех-сектору. Юрій Федорів,

партнер KPMG в Україні, підкреслює, що ШІ, включаючи генеративні та агентні системи, а також рішення з автоматизації, привертають все більше уваги інвесторів. Особливо перспективними вважаються регтех-рішення на базі штучного інтелекту. В українському бізнес-середовищі 94% компаній розглядають впровадження ШІ як стратегічний напрям розвитку, а 71% фокусуються на хмарних сервісах для інтеграції програмного забезпечення та оптимізації спільної роботи.

Цифрова трансформація фінансового сектору продовжується, незважаючи на складні умови, а штучний інтелект стає не просто технологічним інструментом, а стратегічним чинником, що визначає майбутнє фінансових послуг як в Україні, так і в глобальному масштабі. Для українських фінтех-компаній впровадження ШІ відкриває нові можливості для підвищення операційної ефективності, розробки інноваційних продуктів та зміцнення цифрової стійкості в умовах кризи. Таким чином, попри поточні труднощі, технологічні інновації залишаються ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності фінансового сектору в довгостроковій перспективі.

В Україні фінтех-сектор також показує динамічний розвиток, незважаючи на складні економічні та геополітичні умови. Українські фінтех-компанії активно розробляють рішення у сферах платежів, кредитування, управління особистими фінансами та криптовалютних операцій. Особливістю вітчизняного фінтех-ринку є його формування в умовах відносно низького рівня проникнення банківських послуг, що створює можливості для інноваційних рішень, які задовольняють потреби недостатньо охоплених банківськими послугами верств населення.

Банківський сектор, реагуючи на ці проблеми, демонструє різні моделі взаємодії з фінтех-компаніями: від жорсткої конкуренції до стратегічних партнерств та інтеграції попри значне скорочення банків та їх структурних підрозділів (рис 2.3).

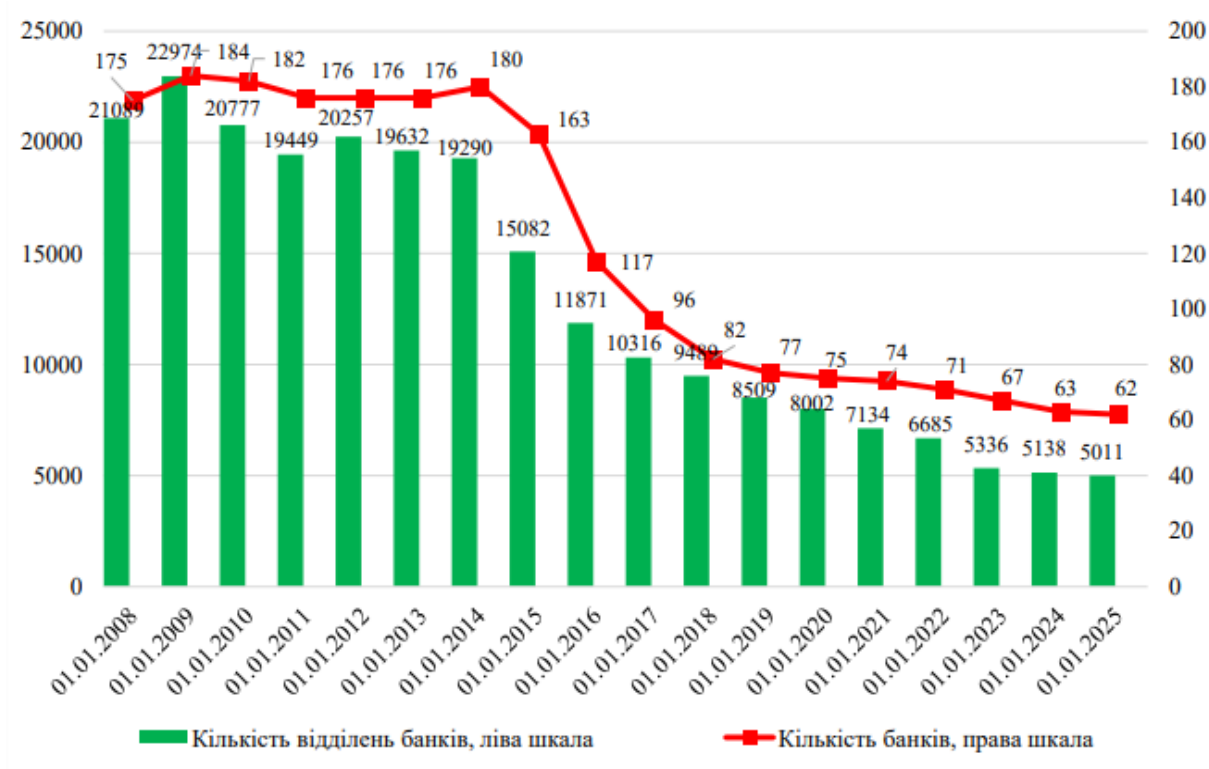


Рисунок 2.3 – Динаміка банків та відділень українських банківських установ за період 2008-2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [53].

Банки швидко адаптуючи передові фінансові інновації, одними з перших в Україні відмовилися від розгалуженої мережі філій, перейшовши на цифрові рішення, мобільні додатки та віддалені сервіси для обслуговування клієнтів. Такі зміни сприяли відродженню фінансового сектору завдяки глибокій цифровій трансформації, активному впровадженню ІТ-рішень та появі численних фінтех-проектів.

Великі банки створюють власні інноваційні лабораторії та венчурні фонди для інвестування у фінтех-стартапи, запроваджують програми співпраці та акселерації. Водночас середні та малі банки частіше обирають стратегію партнерства з готовими фінтех-рішеннями для модернізації своїх послуг без значних інвестицій у власні технологічні розробки. Потрібно зауважити, що більшість тенденцій (табл. 2.1) вже у використанні більшості фінтех-банків.

Таблиця 2.1 – Тренди фінансового фінтеху 2025

Тренд	Опис	Стан в Україні	Стан у світі/ЄС
Штучний інтелект	Найбільший вплив на фінансовий сектор (71% експертів). Використовується для онбордингу, верифікації, кредитного скорингу та систем підтримки. Стає важливим інструментом кіберзахисту та антифрод-рішень.	94% українських компаній розглядають впровадження ШІ як ключовий напрям розвитку. NovaPay та інші фінустанови активно впроваджують ШІ.	Зростає інтерес інвесторів до ШІ, генеративного ШІ та автоматизації. Регтех-рішення на основі ШІ привертають найбільшу увагу.
Відкритий банкінг	Значний вплив на фінансовий сектор (62% експертів). Передбачає створення екосистем з використанням Open API.	Впровадження відкладено через війну. Експерти вважають запуск екосистем з використанням Open API каталізатором розвитку галузі.	В Європі вже працює певний час. Сприяє розвитку фінтех-екосистем та інтеграції послуг.
Багато функціональність мобільних застосунків	Розширення меж фінансових додатків, полегшення життя клієнта і стимулювання проводити в застосунку більше часу. Тяжіння до супераппів.	Українські фінтех-компанії, включаючи NovaPay, розширюють функціонал (наприклад, можливість придбання облігацій).	Revolut пропонує придбання дорогоцінних металів та криптовалют, Zen - подовжену гарантію на електроніку. Онлайн верифікація без фізичної присутності.
Кібербезпека	Пріоритет №1 для фінтех-компаній. Захист даних і коштів клієнтів.	NovaPay інвестує третину IT-бюджету в системи кіберзахисту.	Спільний тренд для всього світу. Фокус на безпеці коду та забезпеченні безпеки API.
KYC/ALM	Вплив на фінансовий сектор (34% експертів). Системи ідентифікації клієнтів та протидії відмиванню коштів.	Онлайн верифікація стає нормою.	Постійне вдосконалення систем відповідно до регуляторних вимог.
E-commerce	Вплив на фінансовий сектор (34% експертів). Інтеграція банківських послуг з електронною комерцією.	Розвивається як частина цифрової трансформації.	Зростання електронної комерції стимулює розвиток відповідних фінтех-рішень.
Криптовалюти	Потенційний напрям розвитку при належному регулюванні.	Очікування законодавчого регулювання. NovaPay готова розглянути криптоплатежі після легалізації.	Revolut та інші фінтех-компанії вже пропонують послуги з криптовалютами в країнах з належним регулюванням.

Джерело: побудовано автором

Фінтех-сектор суттєво впливає на традиційні банки, змушуючи їх адаптуватися до нових реалій. Визначимо, за результатами дослідження ключові

аспекти цього впливу.

- Посилення конкуренції. Фінтех-компанії, такі як необанки (Monobank в Україні, Revolut чи N26 у Європі), пропонують клієнтам швидкі, зручні та дешевші послуги порівняно з традиційними банками. Це змушує банки інвестувати в цифрові технології, щоб утримати клієнтів. Наприклад, банки впроваджують власні мобільні додатки, інтегрують фінтех-рішення та співпрацюють із стартапами.

- Зміна бізнес-моделей. Фінтех витісняє банки з окремих сегментів, таких як платежі та перекази, перетворюючи їх на "утилітарні" установи. Щоб залишатися конкурентоспроможними, банки переходять до моделей "банків як платформ" (Banking-as-a-Service), інтегруючи фінтех-рішення у свої екосистеми. Наприклад, банки надають API для підключення сторонніх сервісів, що дозволяє створювати нові продукти для клієнтів.

- Покращення клієнтського досвіду. Фінтех-компанії встановлюють нові стандарти обслуговування, орієнтовані на зручність і швидкість. Банки змушені вдосконалювати свої сервіси, впроваджуючи чат-боти, цілодобову підтримку та персоналізовані пропозиції. Це сприяє підвищенню фінансової інклюзії, адже цифрові послуги стають доступними навіть у віддалених регіонах. Зростання регуляторних вимог. Розвиток фінтеху супроводжується посиленням державного нагляду. Фінтех-компанії часто розглядаються як такі, що можуть знижувати контроль держави над фінансовими ринками, тому регулятори, зокрема НБУ, впроваджують нові правила для забезпечення прозорості та безпеки. Це створює додаткові витрати для банків і фінтех-компаній, але сприяє стабільності фінансової системи.

- Вплив на кредитування. У 2023 році в Україні частка житлових кредитів, виданих на вторинному ринку, досягла 5,8% — найвищого показника за останні роки. Фінтех-компанії, які пропонують альтернативні кредитні продукти, частково конкурують із банками в цьому сегменті. Водночас банки залишаються основними гравцями в іпотечному кредитуванні, особливо для новобудов, попри ризики, пов'язані з тривалими термінами будівництва.

Отже, вплив фінтех-сектору на банківську систему проявляється у декількох аспектах: технологічній трансформації банківських операцій, зміні бізнес-моделей, переосмисленні клієнтського досвіду та перегляді регуляторних підходів. Банки, які успішно адаптуються до нових умов, отримують конкурентні переваги завдяки підвищенню ефективності, зниженню операційних витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів.

2.2 Оцінка ефективності спільних проєктів банків та фінтех-компаній в Україні на прикладі МОНОБАНКУ

Перед оцінкою ефективності спільних проєктів, необхідно оглянути установу, на прикладі якої будемо проводити всебічний аналіз фінтех-рішень. Організаційна структура Акціонерного товариства «Універсал Банк» станом на 01 січня 2025 року побудована за принципом вертикальної ієрархії з чітко визначеними рівнями управління та розподілом повноважень. Банк має складну структуру корпоративного управління, яка базується на взаємодії прямих і опосередкованих учасників. Ключовим акціонером є фізична особа – Тигіпко Сергій Леонідович. Він здійснює контроль над банком через ланцюг юридичних осіб, де BAILICAN LIMITED (БАЙЛІКАН ЛІМІТЕД) володіє 100% акцій SILVERECO LIMITED (СІЛВЕРЕКО ЛІМІТЕД), яка у свою чергу є власником 100% акцій банку. Це забезпечує Тигіпко С.Л. статус остаточного ключового учасника з повним контролем над діяльністю банку. Його роль як контролера SILVERECO LIMITED (СІЛВЕРЕКО ЛІМІТЕД) забезпечує пряму і сукупну участь у капіталі банку на рівні 100%. Така організаційна структура дозволяє забезпечити централізоване управління банком при збереженні ефективного механізму контролю за дотриманням нормативних вимог регуляторних органів. Управління банком здійснюється з його головного офісу, що є місцем реєстрації та основною локацією для прийняття стратегічних рішень.

Monobank пропонує два основні типи карток: Чорну та Білу, обидві від міжнародних платіжних систем Mastercard/Visa. Картки доступні у віртуальному форматі без фізичного пластику або як фізичні картки. Додатково доступна картка MONO-АТБ у віртуальному чи фізичному форматі. Основна валюта всіх карток - гривня. Оформлення фізичних карток безкоштовне, так само як і обслуговування віртуальних та фізичних карток. Перевипуск фізичної картки безкоштовний за ініціативою банку або при переході з Mastercard на Visa, але коштує 100 грн за ініціативою клієнта. Ця комісія повертається при надходженні цільових зарахувань протягом 12 місяців після перевипуску. Випуск віртуальної картки безкоштовний, але після трьох випусків за календарний рік банк стягує 100 грн за кожний наступний. Чорна картка має кредитний ліміт з пільговим періодом до 62 днів, який діє з моменту виникнення заборгованості до кінця наступного календарного місяця, за умови повного погашення. У цей період діє пільгова відсоткова ставка 0,00001% річних.

Розмір обов'язкового щомісячного платежу становить 4% від заборгованості, не менше 100 грн, але не більше залишку заборгованості. З 01.03.2025 року мінімальний платіж не може бути меншим за суму нарахованих відсотків. Базова відсоткова ставка складає 3,1% на місяць і нараховується на максимальну заборгованість, якщо вона не погашена повністю в пільговий період. За наявності простроченої заборгованості застосовується збільшена ставка 6,2% на місяць. За обома картками поповнення мобільного безкоштовне, але якщо за місяць здійснюється більше 50 платежів або на суму понад 10 000 грн, комісія становить 3 грн за платіж. Поповнення карток в термінальних мережах партнерів та касах банків-партнерів безкоштовне. Платежі на рахунки компаній з рекомендованого переліку в розділах комунальних послуг, бюджетних платежів, благодійності та штрафів за ПДР також безкоштовні. Оплата картою в торгівельних точках та інтернет-магазинах не тарифікується.

За платежі за реквізитами на рахунки юридичних осіб або ФОПів діє градація: до 20 000 грн за місяць безкоштовно власними коштами або 2% кредитними для Чорної картки; понад 20 000 грн за місяць або при сумі одного

платежу більше 10 000 грн — 0,5% власними коштами (максимум 190 грн) або 4% кредитними. Зняття власних коштів в Україні обійдеться у 0,9% від суми, за кордоном — 2%. За користування кредитними коштами при знятті готівки стягується 4% від суми.

Переказ з картки на іншу картку фізичної особи в українському банку безкоштовний за рахунок власних коштів, але коштує 4% за рахунок кредитних. Переказ на картку закордонного банку тарифікується за ставкою 4% від суми, мінімум 30 грн власними або 50 грн кредитними коштами. За обслуговування неактивного рахунку, що має залишок коштів, стягується 100 грн на місяць, але не більше залишку. За порушення зобов'язань за кредитом передбачені штрафи: від 1 до 30 днів — 50 грн, від 31 до 90 днів — 100 грн, від 91 до 120-210 днів — 100 грн плюс 6,2% від загальної заборгованості на перший день місяця. Ефективна відсоткова ставка за Чорною карткою складає 44,26% річних.

Розстрочка Монобанку дозволяє розділити платіж на термін від 3 до 24 місяців без авансового платежу з символічною відсотковою ставкою 0,00001% річних, проте з комісією за надання фінансового інструменту 1,9% на місяць від суми розстрочки. Для клієнтів, які уклали договір до 31.05.2022 року, на період воєнного стану базова процентна ставка становить 1,6% в місяць, якщо не було підвищено кредитний ліміт. При достроковому погашенні комісія стягується за весь термін, на який надавалася розстрочка.

"Покупка частинами" передбачає аванс у розмірі першого платежу, відсоткову ставку 0,000001% річних без комісії за надання фінансового інструменту з можливим терміном від 2 до 24 місяців. Також існує "Покупка частинами збільшення строку" з відсотковою ставкою від 0,27 до 1,61% на місяць залежно від обраного строку кредитування.

Кредитний продукт "До завтра" не вимагає авансового платежу, але має високу відсоткову ставку – 0,3% в день (109,5% річних) або 0,5% в день (182,5% річних) залежно від групи ризику клієнта. За порушення погашення заборгованості за цим кредитом передбачено штраф 200 грн за кожен виявлений факт у певних випадках.

Щодо депозитних продуктів, банк пропонує "Депозит Стандартний" у гривні, доларах та євро з різними процентними ставками залежно від терміну. Наприклад, для 12-місячного депозиту у гривні ставка складає 16%, у доларах – 2,1%, у євро – 1,4%. Мінімальна сума депозиту становить 1000 гривень, 100 доларів або 100 євро. Дострокове розірвання стандартного депозиту не передбачено.

Також пропонується "Депозит Стандартний з правом дострокового розірвання" у гривні з нижчими процентними ставками порівняно зі стандартним депозитом. При сумі депозиту 10 млн грн і більше діють підвищені процентні ставки. За дострокового розірвання такого депозиту процентна ставка складає лише 0,01% річних.

Додатково банк надає сервіс накопичення "Банка"/"Дитяча Банка" з процентною ставкою 0% у всіх валютах, але з різними зручними варіантами накопичення коштів, включаючи автоматичне відрахування від кожної витрати по картці, округлення суми балансу, регулярні поповнення або поповнення на довільну суму.

Для ФОПів монобанк пропонує відкриття та обслуговування рахунків у гривні, доларах США та євро. Більшість основних операцій для ФОПів безкоштовні, включаючи відкриття рахунку, обслуговування, платежі за реквізитами на рахунки юридичних осіб чи ФОП в українських банках. Оформлення фізичної картки ФОП у національній валюті коштує 100 грн. Зняття готівки за карткою ФОП у гривнях в Україні обкладається комісією 0,9% від суми, а за кордоном – 2%. За вихідні SWIFT-перекази стягується комісія 0,5% від суми переказу плюс 12 доларів США.

Зазначимо, що з 1 грудня 2024 року в Україні розпочала роботу оновлена версія Системи електронних платежів Національного банку України (СЕП 4.1), яка запроваджує можливість миттєвих переказів (надалі — миттєві перекази СЕП). Ця функціональність передбачена Законом України «Про платіжні послуги», що набув чинності 8 листопада 2024 року. Основні переваги СЕП 4.1 полягають у таких аспектах:

- Інноваційність: Введення миттєвих переказів СЕП є важливим кроком у модернізації платіжної інфраструктури України.
- Прозорість: Забезпечення чітких і зрозумілих умов для всіх учасників системи та їхніх клієнтів.
- Доступність: Платежі через СЕП здійснюються цілодобово без вихідних.

Усі учасники СЕП успішно перейшли на версію 4.1, яка продовжує стабільно працювати в режимі 24/7. Миттєві перекази стали доступними для всіх підключених до системи суб'єктів: банків, небанківських надавачів платіжних послуг і Державної казначейської служби України. Наразі не всі банки підключені до цієї послуги. Запровадження миттєвих переказів СЕП, як ключового елементу СЕП 4.1, створює передумови для подальшого розвитку платіжної інфраструктури країни.

Аналізуючи ефективність взаємодії банків та фінтех-компаній на українському ринку, особливу увагу привертає успішний приклад monobank – інноваційного продукту, що став результатом синергії традиційного банкінгу та сучасних технологічних рішень. Монобанк, що технологічно розробляється ТОВ «Фінтех Бенд», але функціонує на банківській ліцензії АТ «Універсал Банк», демонструє ефективність моделі співпраці, де фінтех-компанія забезпечує технологічну платформу та клієнтський досвід, а класичний банк надає регуляторну інфраструктуру та доступ до банківської системи.

Монобанк зумів трансформувати традиційні уявлення про банківське обслуговування в Україні, запропонувавши клієнтам повністю мобільний банкінг без фізичних відділень, з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та орієнтацією на максимальне задоволення потреб користувачів. Стрімке зростання клієнтської бази та високий рівень задоволеності сервісом підтверджують ефективність обраної стратегії. Про стабільність та розвиток проєкту свідчать і корпоративні зміни, зокрема нещодавнє збільшення часток співзасновників Олега Гороховського та Михайла Рогальського у компанії-розробнику через кіпрську компанію Crestline Limited, що було схвалено Антимонопольним комітетом України.

Ключовими факторами успіху monobank є інноваційний підхід до продуктового дизайну, швидкість впровадження нових функцій, активна комунікація з користувачами та ефективне використання аналітики даних для персоналізації пропозицій. Важливим аспектом також є побудова цілої екосистеми сервісів навколо основного банківського продукту, що включає інтеграцію з популярними платіжними системами, сервіси онлайн-кредитування, управління інвестиціями та програми лояльності, створюючи комплексну фінансову платформу для клієнтів.

Показово, що попри залучення іноземних корпоративних структур для оптимізації управління, компанії, які забезпечують функціонування monobank, залишаються податковими резидентами України та сплачують податки в державний бюджет, що демонструє відповідальний підхід до ведення бізнесу та сприяє розвитку національної економіки. Крім того, інноваційна модель monobank створила нові стандарти цифрового банкінгу на українському ринку, змусивши традиційні банківські установи активніше впроваджувати технологічні інновації.

Стратегічне бачення компанії, озвучене співзасновником Олегом Гороховським, передбачає потенційний запуск власного криптовалютного проєкту у 2025 році, що демонструє спрямованість необанку на інтеграцію найсучасніших фінансових технологій у свою екосистему.

Зацікавленість monobank у криптовалютному секторі не є новою – ще у 2021 році компанія аносувала плани щодо інтеграції з криптобіржею та створення можливості для користувачів оперувати з біткоїнами безпосередньо через додаток інтернет-банкінгу. Однак ці ініціативи були тимчасово призупинені через регуляторні обмеження з боку Національного банку України та відсутність чіткої нормативно-правової бази для подібних інновацій.

Орієнтація monobank на криптовалютний ринок відображає загальносвітову тенденцію зближення традиційного фінансового сектору з децентралізованими фінансами. У своїх заявах Гороховський підкреслює важливість демократизації доступу до криптовалют шляхом створення

зрозумілих та доступних інтерфейсів, що дозволить знизити бар'єри входу для пересічних користувачів. Такий підхід повністю відповідає загальній філософії фінтех-компаній, спрямованій на спрощення та підвищення доступності фінансових інструментів.

Прагнення monobank інтегрувати криптовалютні рішення у свою екосистему також демонструє гнучкість фінтех-моделі, що дозволяє швидко адаптуватися до нових технологічних тенденцій та запитів ринку. На відміну від традиційних банківських установ, які часто демонструють консервативність щодо впровадження інноваційних фінансових інструментів, фінтех-компанії активно експериментують з новими технологіями, виступаючи драйверами змін у всьому фінансовому секторі.

Важливо відзначити, що розвиток криптовалютного напрямку для monobank безпосередньо залежить від еволюції регуляторного поля в Україні. Спільна робота банків, фінтех-компаній та регуляторів над створенням збалансованої нормативної бази для інноваційних фінансових продуктів є критично важливою для подальшого розвитку фінтех-сектору в країні. Потенційне пом'якшення регулювання криптовалютного сегменту, на яке сподівається керівництво monobank, може відкрити нові можливості для синергії між традиційними фінансовими інститутами та світом децентралізованих фінансів.

Особливої уваги потребує ще одна технологія під назвою Tap to Pay. Стрімке зростання використання технології Tap to Phone у 2024 році демонструє фундаментальні зміни в тому, як бізнес і споживачі взаємодіють із платіжними системами. Збільшення на 200% у світовому масштабі та на 48% в Україні свідчить про активне впровадження більш гнучких цифрових рішень. Особливо цікаво, що майже 30% користувачів технології – це новостворені малі підприємства. Це відображає більш широкую тенденцію демократизації фінансових інструментів: інновації надають малому бізнесу доступ до технологій, які раніше були доступні лише великим гравцям ринку. Приклад Нової Пошти, яка обробляє 80% цифрових транзакцій через Tap to Phone,

демонструє масштабованість цього рішення – воно підходить як для малих підприємств, так і для великих компаній з розгалуженою мережею. Ця технологія є частиною ширшої екосистеми безконтактних платежів, що включає також функції Tap to Add Card і Tap to Confirm. Розвиток подібних інновацій підвищує інклюзивність фінансових послуг, зменшує залежність від традиційної інфраструктури та прискорює цифрову трансформацію економіки.

Для оцінки ефективності спільних проектів розглянемо основні нововведення «Монобанку» за 2024 рік. Запуск «Таємних боксів» в березні 2025 року від сервісу Expienza відображає тренд на поєднання фінансових технологій із соціально відповідальними ініціативами, створюючи додаткову цінність для користувачів [46]. Паралельно з цим, відбувається впровадження market by mono восени 2024 року демонструє прагнення банку трансформуватися з традиційного фінансового посередника у повноцінну технологічну платформу. Інтеграція маркетплейсу з 20 000 товарних позицій безпосередньо в банківський застосунок створює симбіоз між фінансовими послугами та електронною комерцією. Особливо важливою є функція «Покупка частинами», яка природним чином поєднує кредитний продукт з процесом покупки, роблячи фінансовий інструментарій органічною частиною споживчого досвіду.

Зарплатний проект, запущений на початку 2025 року, відображає стратегічне бачення компанії щодо замикання повного циклу фінансових операцій клієнта в рамках своєї екосистеми. Пропонуючи миттєві зарахування, відсутність комісій та інтеграцію через API, monobank фактично усуває необхідність використання проміжних банків для отримання зарплати, ефективно конкуруючи з традиційними фінансовими установами в корпоративному сегменті [45].

Всі ці ініціативи спрямовані на подальше розмивання меж між банківськими послугами та іншими сферами повсякденного життя клієнтів. Фінансова звітність АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" за третій квартал 2024 року відображає зростання активів та статей доходів, пов'язаних з розширенням клієнтської бази та збільшенням обсягу транзакцій. Помітне зростання

комісійних доходів та грошових коштів свідчить про успішність обраної стратегії, коли фінансова установа стає не просто сховищем коштів, а цілісною екосистемою послуг.

Також розглянемо фінансову звітність компанії за 2024 рік, що представлена в Додатку А. Проміжний скорочений звіт про фінансовий стан (баланс) АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" на 30 вересня 2024 року відображає загальну суму активів у розмірі 131 504 057 тис. грн, що показує значне зростання порівняно з показником на 31 грудня 2023 року (119 822 713 тис. грн). Основними складовими активів є кредити та заборгованість клієнтів (37 796 865 тис. грн), інвестиції в цінні папери (39 299 553 тис. грн) та грошові кошти та їх еквіваленти (38 264 665 тис. грн).

Зобов'язання банку становлять 115 814 909 тис. грн, серед яких найбільшу частку займають кошти клієнтів (108 178 806 тис. грн). Власний капітал банку становить 15 689 148 тис. грн, що включає статутний капітал (4 202 672 тис. грн), емісійні різниці (1 912 465 тис. грн), резерви та інші фонди банку (2 814 473 тис. грн), резерви переоцінки (966 832 тис. грн) та нерозподілений прибуток (5 792 706 тис. грн).

Проміжний скорочений звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за період, що закінчився 30 вересня 2024 року, показує чистий процентний дохід у розмірі 4 122 877 тис. грн за 3 квартал 2024 року. Процентні доходи, що розраховуються за ефективною процентною ставкою, склали 4 827 302 тис. грн, тоді як процентні витрати становили 704 288 тис. грн.

Комісійні доходи банку за 3 квартал 2024 року склали 2 361 967 тис. грн, а комісійні витрати - 1 778 841 тис. грн. Чистий комісійний дохід становив 583 126 тис. грн. Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою склав 571 395 тис. грн, що є значним джерелом доходу для банку.

Банк також отримав прибуток до оподаткування у розмірі 2 357 383 тис. грн за 3 квартал 2024 року. Після вирахування витрат на податок на прибуток у розмірі 592 535 тис. грн, чистий прибуток за звітний період склав 1 764 848 тис. грн.

Інший сукупний дохід після оподаткування становив 122 240 тис. грн, в результаті чого усього сукупного доходу за звітний період банк отримав 1 765 591 тис. грн.

У звіті про зміни у власному капіталі відображено зростання загального власного капіталу з 11 571 440 тис. грн на 31 грудня 2023 року до 15 689 148 тис. грн на 30 вересня 2024 року. Це зростання відбулося в основному за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку з 1 797 238 тис. грн до 5 792 706 тис. грн, а також збільшення резервів та інших фондів з 2 814 473 тис. грн до 2 814 473 тис. грн.

Звіт про рух грошових коштів показує, що банк отримав чисті грошові кошти від операційної діяльності у розмірі 8 403 932 тис. грн. Основними джерелами надходжень були процентні доходи (13 104 061 тис. грн) та комісійні доходи (4 546 056 тис. грн). Основними напрямками використання коштів були процентні витрати (1 954 281 тис. грн), комісійні витрати (6 171 656 тис. грн) та витрати на утримання персоналу (1 141 935 тис. грн). Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності, складають 3 695 294 тис. грн, що пов'язано з придбанням цінних паперів (14586139 тис. грн) та надходженнями від реалізації інвестиційних цінних паперів (11671540 тис. грн).

Оцінка рентабельності та чинників впливу на неї для АТ "Універсал Банк" (монобанк) дозволяє виявити ключові аспекти ефективності фінансової установи та визначити основні драйвери її прибутковості. Аналіз показників рентабельності демонструє стійку позитивну динаміку, що свідчить про високу ефективність бізнес-моделі банку. Рентабельність активів (ROA) показує стабільне зростання протягом аналізованого періоду, що вказує на здатність банку генерувати прибуток від використання наявних активів. Такий результат досягається завдяки оптимальній структурі активів з акцентом на високоприбуткові кредитні продукти та ефективному управлінню ризиками.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє високі значення, що є позитивним сигналом для акціонерів та інвесторів. Зростання цього показника відбувається завдяки суттєвому приросту чистого прибутку

при менш динамічному збільшенні власного капіталу. Водночас, важливо відзначити, що банк підтримує баланс між прагненням до високої прибутковості та забезпеченням достатнього рівня капіталізації для стабільної роботи в довгостроковій перспективі.

Чиста процентна маржа залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про ефективне управління процентними активами та зобов'язаннями. Банк вдало визначає процентні ставки за кредитними продуктами, забезпечуючи конкурентоспроможну пропозицію для клієнтів при збереженні необхідного рівня прибутковості. Одночасно з цим спостерігається оптимізація вартості залучених ресурсів, що дозволяє підтримувати значний спред між дохідністю активів та вартістю пасивів.

На рентабельність банку значний вплив має структура доходів, в якій спостерігається зростання частки комісійних доходів. Це є позитивною тенденцією, оскільки комісійні доходи є менш ризиковими порівняно з процентними та забезпечують стабільне надходження коштів незалежно від коливань відсоткових ставок на ринку. Зростання комісійних доходів пов'язане з розширенням клієнтської бази та збільшенням кількості транзакцій, що свідчить про успішну стратегію залучення та утримання клієнтів.

Серед внутрішніх чинників, що позитивно впливають на рентабельність, варто відзначити ефективну операційну модель, базовану на цифрових технологіях. Відсутність розгалуженої мережі відділень дозволяє суттєво знизити операційні витрати порівняно з традиційними банками. Водночас, розвинена IT-інфраструктура та інноваційні рішення забезпечують високий рівень автоматизації процесів, що підвищує продуктивність праці та зменшує собівартість банківських операцій.

Важливим чинником впливу на рентабельність є якість кредитного портфеля. Банк демонструє ефективне управління кредитними ризиками завдяки впровадженню сучасних скорингових моделей та систем моніторингу. Про це свідчить відносно низький рівень проблемної заборгованості та достатні резерви для покриття потенційних збитків. Водночас, банк активно розвиває

кредитні програми, зокрема споживче кредитування та продукти розстрочки, що забезпечує високу дохідність активів.

2.3 Проблеми та перспективи взаємодії банків та фінтех-компаній в умовах цифрової трансформації

Як було розглянуто у попередніх параграфах, український фінтех є досить привабливою галуззю для інвесторів та розробників, особливо якщо це стосується фінансової сфери. Станом на 2024 рік, фінтех характеризується наступними показниками, наведеними на рисунку 2.4.

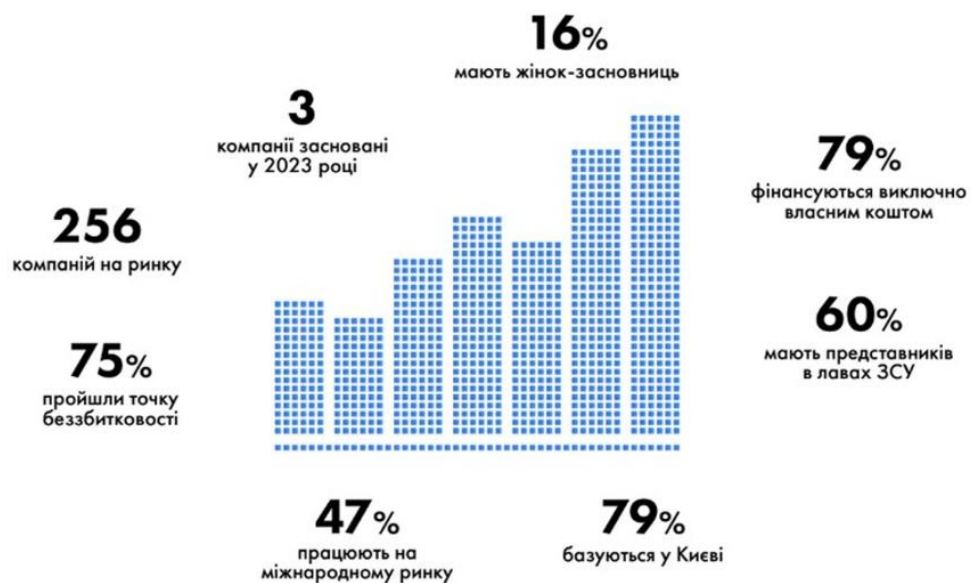


Рисунок 2.4 – Фінтех України в цифрах станом на 2024 рік [53]

За сферами діяльності маємо наступну картину (рис. 2.5).

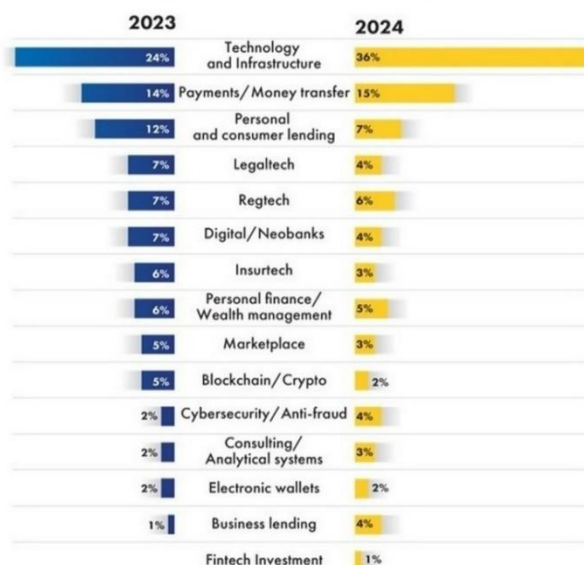


Рисунок 2.5 – Розподіл за сферами діяльності [47]

Тобто, як можна помітити, платежі та грошові трансфери посіли друге місце в цьому рейтингу. Серед головних технологій в українських фінтех-компаніях є такі (рис. 2.6):



Рисунок 2.6 – Головні технології серед українських фінтех-компаній [47]

Фінансовий сектор переживає безпрецедентну трансформацію під впливом цифрових технологій. Банки, які десятиліттями домінували на ринку фінансових послуг, сьогодні стикаються з новими викликами, серед яких найбільш значущим є поява і стрімкий розвиток фінтех-компаній. Ці технологічні стартапи

впроваджують інноваційні рішення, які змінюють ландшафт фінансових послуг та очікування споживачів (табл. 2.2).

Взаємодія традиційних банків з фінтех-компаніями характеризується складною динамікою, що поєднує як конкуренцію, так і співпрацю. З одного боку, фінтех-компанії кидають виклик банкам, пропонуючи інноваційні послуги з нижчими комісіями, кращим користувацьким досвідом та більшою доступністю. Вони націлені на сегменти ринку, які традиційні банки обслуговували неефективно або ігнорували. З іншого боку, банки мають значні переваги у вигляді великої клієнтської бази, фінансових ресурсів, регуляторної експертизи та довіри споживачів, накопиченої протягом тривалого часу.

Таблиця 2.2 – Популярні фінтех рішення в банківському секторі

Фінтех рішення	Опис	Переваги для банків	Приклади впровадження
Мобільний банкінг	Програмні додатки для смартфонів, що дозволяють здійснювати банківські операції віддалено	Зниження операційних витрат, збільшення клієнтської бази, доступність 24/7	Monobank, Приват24, Ощад 24/7
API інтеграції	Інтерфейси програмування додатків для обміну даними між банками та іншими сервісами	Розширення екосистеми послуг, можливість інтеграції з партнерами	Open Banking API, iPay.ua
Біометрична автентифікація	Системи ідентифікації клієнтів за біометричними даними (відбитки пальців, розпізнавання обличчя)	Підвищення рівня безпеки, спрощення процесу автентифікації	FacePay24, Touch ID в банківських додатках
Роботизовані консультанти (чат-боти)	Автоматизовані системи підтримки клієнтів на основі штучного інтелекту	Зниження витрат на підтримку, цілодобовий сервіс	Чат-боти в Telegram, Facebook Messenger
Системи блокчейн	Розподілені реєстри для безпечного збереження та обміну фінансовою інформацією	Підвищення безпеки транзакцій, зниження витрат на верифікацію	SWIFT GPI, Ripple для міжбанківських переказів
Платіжні системи нового покоління	Інноваційні методи здійснення платежів (QR-коди, безконтактні платежі)	Швидкість транзакцій, зручність для клієнтів	Apple Pay, Google Pay, сервіс "Мій банк"
Системи аналізу великих даних	Інструменти обробки та аналізу значних обсягів даних для прийняття рішень	Персоналізація пропозицій, управління ризиками	Системи кредитного скорингу, персоналізовані рекомендації

Продовження таблиці 2.2

Р2Р кредитування	Платформи для прямого кредитування між фізичними особами	Розширення кредитного портфеля, залучення нових клієнтів	Finhub, Financer.com
Рішення для відкритого банкінгу	Системи, що дозволяють безпечно ділитися фінансовими даними між різними установами	Створення нових бізнес-моделей, розширення спектру послуг	PSD2 в європейських банках, НБУ API
Цифрові гаманці	Віртуальні засоби зберігання платіжних реквізитів та здійснення транзакцій	Збільшення кількості безготівкових платежів	Приват24, Monobank, IN1

Джерело: складено автором

Не всі банки впроваджують інноваційні рішення в сфері фінтеху. Проведемо порівняльний аналіз основних банківських послуг Монобанку та конкурентів (табл. 2.3- 2.6).\

Таблиця 2.3 – Порівняльні характеристики дебетових карток та обслуговування рахунків

Послуга	Монобанк	Райффайзен Банк	Ощадбанк	ПриватБанк
Відкриття рахунку	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно
Обслуговування карти	Безкоштовно	0-100 грн/міс (залежно від пакету)	0-50 грн/міс (залежно від пакету)	0-70 грн/міс (залежно від пакету)
Зняття готівки у власних банкоматах	Безкоштовно до 12000 грн/міс	Безкоштовно (з певними лімітами)	Безкоштовно (з певними лімітами)	Безкоштовно (з певними лімітами)
Зняття готівки в банкоматах інших банків	0,7% (перші 4 зняття/міс безкоштовно)	1,5-2% (залежно від пакету)	1,5-2%	1,5-2% (залежно від типу картки)
Кешбек	0,5-20% (залежно від категорії)	0-2% (залежно від пакету)	0-1%	0,5-2% (залежно від категорії)

Джерело: складено автором

Порівняємо кредитні продукти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняльні характеристики кредитних продуктів

Послуга	Монобанк	Райффайзен Банк	Ощадбанк	ПриватБанк
Кредитна лінія	До 100 000 грн	До 200 000 грн	До 150 000 грн	До 200 000 грн

Продовження таблиці 2.4

Пільговий період	До 62 днів	До 55 днів	До 45 днів	До 55 днів
Відсоткова ставка (річна)	3,1-3,7% на місяць	26-42%	28-38%	29-45%
Комісія за зняття готівки	4%	4-5%	4-5%	4%

Також депозитні продукти Монобанку та основних конкурентів (табл 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльні характеристики депозитів

Послуга	Монобанк	Райффайзен Банк	Ощадбанк	ПриватБанк
Строковий депозит (гривня)	15-18%	14-17%	13-16%	13-16%
Депозит на вимогу (гривня)	8-10%	7-9%	6-8%	7-8%
Строковий депозит (долар США)	3-4%	2,5-3,5%	2-3%	2-3%
Мінімальна сума вкладу	1000 грн	1000 грн	1000 грн	1000 грн

Джерело: складено автором

Також порівнюємо послуги онлайн-банкінгу та додаткові послуги Монобанку та основних конкурентів (табл 2.5).

Таблиця 2.6 – Порівняльні характеристики онлайн-банкінгу та додаткових послуг

Послуга	Монобанк	Райффайзен Банк	Ощадбанк	ПриватБанк
Мобільний додаток	(рейтинг 4.8/5)	(рейтинг 4.5/5)	(рейтинг 4.0/5)	(рейтинг 4.6/5)
Платежі та перекази через додаток	Безкоштовно	Безкоштовно/Платно	Безкоштовно/Платно	Безкоштовно/Платно
Оплата комунальних послуг	Безкоштовно	0-3 грн	0-3 грн	0-2 грн
Кількість відділень	Віртуальний банк	~400	~2000	~1800
Кількість банкоматів	Партнерська мережа	~500	~3000	~7500

Джерело: складено автором

Аналіз банківських послуг та цінової політики в Україні свідчить про значну конкуренцію між провідними фінансовими установами. Монобанк як

віртуальний банк пропонує найбільш привабливі умови обслуговування дебетових карт, відсутність абонплати та найвищий кешбек на ринку (до 20% у певних категоріях), що значно перевищує пропозиції конкурентів. При цьому значним недоліком є відсутність власної мережі відділень та банкоматів, хоча це компенсується партнерськими угодами.

Райффайзен Банк посідає проміжну позицію на ринку, пропонуючи широкий вибір тарифних пакетів з комісіями від 0 до 100 грн на місяць. Кредитні пропозиції банку характеризуються відносно нижчими відсотковими ставками порівняно з конкурентами, що робить його привабливим для клієнтів, які активно користуються кредитними продуктами. Банк має розвинену, але не найбільшу мережу відділень.

Ощадбанк відрізняється наймасштабнішою мережею відділень (близько 2000), що робить його доступним у віддалених регіонах країни. Проте його тарифна політика менш конкурентна, особливо у сфері кешбеку та мобільного банкінгу, де додаток має найнижчий рейтинг серед порівнюваних банків (4.0/5). Депозитні ставки також дещо нижчі порівняно з Монобанком та Райффайзен Банком.

ПриватБанк виділяється найбільшою мережею банкоматів (приблизно 7500), що забезпечує максимальну зручність для зняття готівки. Банк пропонує різноманітні пакети послуг з гнучкими тарифами та має розвинену екосистему додаткових сервісів. Мобільний додаток банку отримав високі оцінки (4.6/5), поступаючись лише Монобанку.

Щодо депозитних програм, Монобанк пропонує найвищі відсоткові ставки за строковими депозитами у гривні (15-18%), тоді як інші банки пропонують ставки на 1-2% нижчі. Аналогічна ситуація спостерігається з валютними депозитами, де Монобанк також має перевагу.

У сфері кредитування спостерігається значна різниця в моделі подання відсоткових ставок: Монобанк вказує місячну ставку (3,1-3,7%), тоді як інші банки використовують річну (26-45%). При перерахунку річна ставка Монобанку становить близько 37-44%, що зближує його з конкурентами у

цьому аспекті. Пільговий період кредитування у Монобанку найдовший (до 62 днів), що є суттєвою перевагою для клієнтів, які регулярно користуються кредитною лінією.

Одна з ключових проблем у взаємодії банків та фінтех-компаній пов'язана з регуляторними вимогами. Традиційні банки функціонують у жорстко регульованому середовищі, що накладає на них значні обмеження та збільшує операційні витрати. Фінтех-компанії часто працюють у сферах з менш суворим регулюванням або використовують інноваційні бізнес-моделі, які ще не охоплені існуючими нормативними актами. Це створює нерівні умови конкуренції та породжує ризики для фінансової стабільності та захисту прав споживачів.

Іншою важливою проблемою є технологічний розрив між традиційними банками та фінтех-компаніями. Банки часто використовують застарілі ІТ-системи, які складно модернізувати без значних інвестицій та ризиків порушення операційної діяльності. Фінтех-компанії, натомість, будують свої технологічні рішення з нуля, використовуючи сучасні підходи та архітектури, що забезпечує їм більшу гнучкість та ефективність.

Проблеми кібербезпеки та захисту даних також виходять на перший план у контексті цифрової трансформації. І банки, і фінтех-компанії оперують чутливими фінансовими даними клієнтів, що робить їх привабливими мішенями для кіберзлочинців. При цьому, фінтех-компанії часто не мають достатнього досвіду та ресурсів для забезпечення належного рівня захисту, а банки стикаються з викликами інтеграції нових технологій без створення додаткових вразливостей у своїх системах.

Культурні відмінності між традиційними банками та фінтех-компаніями також ускладнюють їхню взаємодію. Банки мають ієрархічну структуру з усталеними процесами прийняття рішень, тоді як фінтех-компанії відзначаються гнучкістю, швидкістю впровадження інновацій та готовністю до ризику. Ці відмінності можуть створювати тертя при співпраці та ускладнювати інтеграцію культур у випадку злиття чи поглинання.

Попри ці проблеми, взаємодія банків та фінтех-компаній відкриває значні

перспективи для розвитку фінансового сектору. Співпраця дозволяє об'єднати сильні сторони обох типів організацій: інноваційність та технологічну перевагу фінтех-компаній з фінансовою потужністю, масштабом та регуляторною експертизою банків. Така синергія може призвести до створення більш ефективних та доступних фінансових послуг для споживачів.

Партнерство між банками та фінтех-компаніями може набувати різних форм. Це можуть бути стратегічні інвестиції банків у фінтех-стартапи, створення спільних підприємств, програми акселерації та інкубації, ліцензування технологій або інтеграція через відкриті API. Кожен з цих підходів має свої переваги та виклики, але всі вони сприяють прискоренню цифрової трансформації фінансового сектору.

Банки можуть використовувати технології фінтех-компаній для модернізації своїх внутрішніх процесів, підвищення ефективності операцій та покращення клієнтського досвіду. Фінтех-компанії, в свою чергу, отримують доступ до великої клієнтської бази банків, їх фінансових ресурсів та регуляторної експертизи, що дозволяє масштабувати інноваційні рішення та забезпечити їх відповідність нормативним вимогам.

Важливу роль у розвитку взаємодії банків та фінтех-компаній відіграють регуляторні органи. Вони стоять перед складним завданням: з одного боку, забезпечити фінансову стабільність та захист споживачів, а з іншого – створити умови для інновацій та конкуренції. Регуляторні "пісочниці" та інші механізми експериментального регулювання дозволяють тестувати нові фінансові продукти та послуги в контрольованому середовищі, зменшуючи ризики для фінансової системи в цілому.

Розвиток концепції відкритого банкінгу (Open Banking) відкриває нові горизонти для співпраці банків та фінтех-компаній. Стандартизовані API дозволяють третім сторонам отримувати доступ до банківських даних та послуг, що стимулює створення інноваційних фінансових продуктів та сервісів на базі банківської інфраструктури. Це трансформує традиційні банки з закритих систем у відкриті платформи для фінансових інновацій.

Майбутнє взаємодії банків та фінтех-компаній буде визначатися здатністю обох сторін адаптуватися до швидко змінюваних технологічних та ринкових умов. Банки, які зможуть ефективно інтегрувати інновації та трансформувати свою культуру, процеси та технології, матимуть кращі шанси зберегти конкурентоспроможність. Фінтех-компанії, які розвинули глибоке розуміння регуляторних вимог та специфіки фінансового сектору, зможуть масштабувати свої рішення та досягти стійкого успіху.

Споживачі фінансових послуг стануть головними бенефіціарами цієї трансформації. Вони отримають доступ до більш персоналізованих, зручних та доступних фінансових продуктів, що відповідають їхнім потребам та вподобанням. Підвищення конкуренції на ринку фінансових послуг сприятиме зниженню цін та підвищенню якості сервісу.

Цифрова трансформація фінансового сектору створює унікальну можливість для розширення доступу до фінансових послуг для раніше недостатньо обслуговуваних категорій населення. Мобільні технології, альтернативні методи оцінки кредитоспроможності та інноваційні бізнес-моделі дозволяють залучити до фінансової системи мільйони людей, які раніше не мали доступу до базових банківських послуг.

Аналізуючи сучасні тенденції взаємодії банків та фінтех-компаній в умовах цифрової трансформації, варто звернути увагу на конкретні інноваційні рішення, що розробляються українськими фінтех-гравцями. Уже в 2025 році планується запуск методу IBAN to IBAN платежів "Мій банк", який суттєво знизить вартість транзакцій порівняно з традиційними картковими методами. Торговці зможуть інтегрувати платіжну кнопку на свої онлайн-платформи або використовувати QR-коди для офлайн-оплат. Ця інновація відображає загальний тренд спрощення платіжних процесів та зниження їх вартості.

Компанія iPay.ua активно готується до впровадження відкритого банкінгу в Україні, що сприятиме розвитку персоналізованих та зручніших фінансових сервісів. Також незабаром на сайті компанії з'явиться технологія Click to Pay від Visa та MasterCard, що значно спростить процес здійснення онлайн-платежів. Ці

кроки демонструють, як українські фінтех-компанії слідують глобальним тенденціям, адаптуючи їх до місцевих умов.

За словами Євгена Великанова, CEO iPay.ua, війна суттєво трансформувала фінансовий ринок України, перетворивши цифрові фінансові сервіси з опції на необхідність. Масова міграція населення та релокація бізнесів призвели до зростання попиту на швидкі P2P-платежі, особливо у сфері благодійності та волонтерських зборів. Водночас посилилися проблеми з транскордонними переказами через регуляторні обмеження. Зросла також кількість кібератак, що змусило фінтех-компанії вдосконалювати системи безпеки та захисту даних.

Незважаючи на виклики, війна стимулювала інновації у фінтех-секторі. Компанії адаптуються до нових реалій, розвиваючи гнучкі платіжні рішення, посилюючи механізми контролю та впроваджуючи ефективніші методи захисту даних. Національний банк України відіграє ключову роль у впровадженні фінтех-інновацій, активно вводячи нові стандарти для безконтактних платежів та Open Banking, що стимулює банки та фінансові сервіси адаптуватися до сучасних вимог.

Цікавим прикладом інновацій є фінансовий стартап IN1, який об'єднує криптовалютні та традиційні фінанси в єдиній екосистемі. Проект пропонує мультивалютну картку, що дає змогу оплачувати покупки як фіатом, так і криптовалютою напрямку, без попередньої конвертації. Також він надає криптогаманець для безпечного зберігання та миттєвих переказів криптоактивів через блокчейн, а також рахунки в євро та доларах для доступу до міжнародної фінансової системи. Цей стартап нещодавно залучив \$6 млн інвестицій та планує запустити новий платіжний продукт.

За спостереженнями Світлани Монастирської, гендиректорки IN1, війна прискорила цифровізацію фінансових сервісів в Україні, збільшила використання криптовалют та стимулювала розвиток міжнародних фінтех-рішень. Також відбулися значні інновації у сфері цифрової ідентифікації, де застосунок "Дія" став прикладом швидкої та безпечної верифікації громадян. Наразі IN1 завершує інтеграцію з "Дія" для спрощення процесу верифікації у своєму сервісі.

Всі ці інновації та тенденції підтверджують, що, попри складні умови, українські фінтех-компанії не лише адаптуються до викликів, але й активно впроваджують передові технологічні рішення, які відповідають світовим трендам цифрової трансформації фінансового сектору. Співпраця між традиційними банками та фінтех-компаніями стає не просто бажаною опцією, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення зростаючих потреб споживачів у зручних, безпечних та інноваційних фінансових послугах.

Український фінтех-сектор стикається з низкою системних проблем, які гальмують його розвиток. До ключових викликів належать:

1. *недосконале регулювання* – відсутність ефективної нормативної бази для діяльності фінтех-компаній поєднується з несприятливим інвестиційним кліматом, що обмежує приток капіталу у вітчизняні стартапи;
2. *інфраструктурні обмеження* – нерівномірний розвиток телекомунікаційної інфраструктури та висока вартість послуг зв'язку створюють бар'єри для розширення фінтех-послуг у регіонах;
3. *дефіцит кваліфікованих кадрів* – брак фахівців у сфері фінансів та ІТ-технологій обмежує інноваційний потенціал компаній, більшість з яких перебуває на початкових етапах розвитку;
4. *низька інноваційна активність* – недостатній рівень патентної активності та обмежений доступ до проривних технологій стримують динаміку розвитку галузі;
5. *обмежений доступ до фінансування* – слабо розвинені механізми венчурного інвестування та концентрація технологічних компетенцій у банківському секторі обмежують інноваційний потенціал;
6. *низька фінансова грамотність* – консервативні моделі управління особистими фінансами серед населення обмежують попит на інноваційні рішення;
7. *обмежена клієнтська база* – переважна орієнтація на закордонних клієнтів обмежує формування національної фінтех-екосистеми.

Незважаючи на ці виклики, український фінтех-сектор демонструє значний

потенціал для розвитку. Компанії активно впроваджують інноваційні рішення, пропонуючи клієнтам більш вигідні умови порівняно з традиційними фінансовими установами. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, розширенню ринкових сегментів та формуванню конкурентного середовища.

Перспективи розвитку пов'язані з:

- динамічним зростанням безготівкових розрахунків;
- збільшенням інвестицій у фінтех-стартапи;
- вдосконаленням регуляторного середовища;
- розвитком цифрових технологій (AI, Big Data, блокчейн);
- адаптацією міжнародного досвіду.

Хоча Україна ще відстає від світових лідерів у якості фінансових сервісів, формування сприятливих умов для розвитку фінтех-індустрії створює передумови для подальшого зростання. Ключовими факторами успіху стануть мобілізація внутрішніх ресурсів, інтеграція з традиційними фінансовими інститутами та залучення міжнародного досвіду.

ВИСНОВКИ

Отже, діджиталізація у фінансовому секторі є комплексним процесом трансформації, що охоплює переведення інформації у цифровий формат та впровадження інноваційних технологій у всі аспекти фінансової діяльності. Цей процес має двоїстий характер: з одного боку, надає переваги у вигляді підвищення зручності послуг, зниження їхньої вартості та відкриття нових ринків, а з іншого – створює певні виклики, пов'язані з інформаційною безпекою та необхідністю значних інвестицій у технологічні рішення.

Ключовим поштовхом до активного розвитку фінтех-сегменту стала світова фінансова криза 2008 року, яка спричинила посилення регуляторних вимог до банківського сектору та прискорення впровадження технологічних інновацій. Серед визначальних передумов, що вплинули на розвиток фінтеху, виділяються масове поширення інтернету та смартфонів, зростання популярності соціальних мереж, збільшення обсягів трудової міграції та потреба малого й середнього бізнесу в пошуку альтернативних джерел фінансування.

Особливо значним етапом у розвитку фінтех-індустрії став 2014 рік, коли відбувся різкий стрибок у кількості фінтех-банків та обсязі інвестицій у цю сферу. Статистика демонструє, що найбільшу частку транзакцій у фінтех-секторі займають цифрові платежі, кредитування та управління особистими фінансами, причому останній сегмент показує найвищі темпи зростання.

В Україні першопрохідцем у впровадженні моделі «банк без відділень» став Monobank, заснований у 2017 році як спільний проєкт Universal Bank та IT-компанії Fintech Band. Його успіх стимулював інші традиційні банки активніше розвивати цифрові сервіси та вдосконалювати мобільні додатки, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, Альфа-Банк та Райффайзен Банк.

Відносини між банками та фінтех-компаніями пройшли шлях еволюції від жорсткої конкуренції до стратегічної співпраці. На початковому етапі фінтех-стартапи позиціонували себе як альтернативу традиційним банкам, однак згодом

обидві сторони усвідомили переваги симбіотичних відносин. Важливою тенденцією останніх років стало формування концепції відкритого банкінгу (Open Banking), що передбачає обмін даними між банками та третіми сторонами через відкриті програмні інтерфейси.

Вплив фінтеху на банківський сектор має амбівалентний характер. З позитивного боку, він стимулює інновації, оптимізує внутрішні процеси, розширює канали обслуговування клієнтів та покращує клієнтський досвід. До негативних аспектів можна віднести посилення конкуренції, зниження прибутковості традиційних послуг, необхідність значних інвестицій у цифрову трансформацію та підвищені ризики кібербезпеки.

У міжнародній практиці сформувалися різноманітні моделі взаємодії банків та фінтех-компаній: пряма конкуренція, стратегічне партнерство, інкубація та акселерація стартапів, поглинання інноваційних компаній, створення внутрішніх фінтех-підрозділів, надання банківської платформи як сервісу та використання регуляторних "пісочниць". Вибір конкретної моделі співпраці залежить від ринкових умов, регуляторного середовища та стратегічних цілей учасників.

Сучасний фінансовий сектор України переживає інтенсивну цифрову трансформацію, яскравим прикладом якої є успішна співпраця між банківськими установами та фінтех-компаніями. Особливо показовим є кейс «Монобанку», що демонструє ефективність моделі, де фінтех-компанія (ТОВ «Фінтех Бенд») забезпечує технологічну платформу та клієнтський досвід, а класичний банк (АТ «Універсал Банк») надає регуляторну інфраструктуру. Такий симбіоз дозволив створити інноваційний повністю мобільний банкінг без фізичних відділень, який завоював значну частку ринку.

Аналіз фінансової звітності АТ «Універсал Банк» за 2024 рік підтверджує успішність обраної стратегії – значне зростання активів, збільшення клієнтської бази та обсягу транзакцій, а також стабільне зростання чистого прибутку. Основними інноваціями, які реалізовані «Монобанком» протягом 2024-2025 років, стали впровадження «Таємних боксів», запуск маркетплейсу з

інтегрованою функцією «Покупка частинами» та розробка зарплатного проекту з миттєвими зарахуваннями, що перетворює банк із традиційної фінансової установи на повноцінну технологічну платформу.

Український фінтех-сектор загалом залишається привабливою галуззю для інвесторів та розробників, особливо у сфері платежів та грошових трансферів. Протягом останніх років, незважаючи на військові дії, фінтех-компанії активно розвивалися та адаптувалися до нових реалій. Важливо відзначити такі інноваційні проєкти як розробка методу IBAN to IBAN платежів «Мій банк», підготовка до впровадження відкритого банкінгу та розвиток криптовалютних сервісів, зокрема фінансовий стартап IN1.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківський менеджмент / [О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Роголь та ін.]. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
2. Безпалый Р.В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 44–49.
3. Блінов А.В. Теорія та практика емісії е-валют центральними банками різних країн світу. *Економічні науки*. 2019. № 20. С. 86–89.
4. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом *Технологический аудит и резервы производства*. – 2016. – No 4 (5). – С. 36-41.
5. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми / А. І. Гулей, С. А. Гулей // *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. No 1.– С. 6-15.
6. Дзюблюк О.В. Інноваційні вектори розвитку банківської системи. *Світ фінансів*. 2019. № 3. С. 8–25.
7. Живко З. Б. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки*: навч. посібник– Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 456 с.
8. Кльоба Л.Г., Добош Н.М., Сорока О.П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
9. Лісняк А. Є. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 71-76. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/19.pdf.
10. Литвинов О. М. Діджиталізація: на порозі цифрового Дахау. *Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну*: зб. тез доп. наук.-практ. конф. (м. Харків, 2020 р.). Харків: ХНУВС, 2020. С. 170-172.

11. Руденко М.В. Проблеми та перспективи використання інтернет-технологій у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. №10. С. 79-87. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910079>.
12. Семенов, А.Ю. Порівняльний аналіз систем регулювання ринку фінансових технологій: зарубіжний та вітчизняний досвід *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 4.— С. 7-13.
13. Маркетинг у банку /Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2014. – 353 с.
14. Миронов Ю. Б. Банківське рейтингування як інструмент стабілізації національної економіки *Праці Наукового товариства ім. Шевченка. Економічний збірник*. 2017. Том I. С. 377-396.
15. Найприбутковіші українські банки 2019 року // Економічна правда. – 2020. – 13 лютого. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657043/>.
16. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
17. Офіційний сайт "Верховної Ради України. Законодавство України", Постанова Кабінету міністрів України "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
18. Офіційний сайт "Національного банку України", стаття "Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року — курс на сталий розвиток інновацій, кешлес та фінансову грамотність". URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku--kurs-na-staliy-rozvitok-innovatsiy-keshles-ta-finansovu-gramotnist>
19. Офіційний сайт "UA.news", стаття "Цифровізоване майбутнє: розвиток глобального і українського фінтех-ринку". URL: <https://ua.news/ua/covid-19-kak-drajver-ekonomicheskoyh-izmeneniy-mvf-obtsyfrovoj-fynansovoy-yntegratsyy-y-razvytyy/>
20. Офіційний сайт "USAID", проект "Трансформація фінансового сектору". URL: https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf

21. Офіційний сайт "PriceWaterhouseCoopers", дослідження "Global Fintech Report 2019: Crossing the lines". URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2019.pdf>
22. Офіційний сайт "KPMG", дослідження "The Pulse of Fintech 2019". URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.pdf>
23. Офіційний сайт "Finanso.se", стаття "Digital Payments in Europe to Surpass \$802bn Transaction Value This Year". URL: <https://finanso.se/digital-payments-in-europe-to-surpass-802bn-transaction-value-this-year/>
24. Офіційний сайт "Fortunly", стаття "These Fintech Statistics Show an Industry on the Rise". URL: <https://fortunly.com/statistics/fintech-statistics/>
25. Офіційний сайт "Національного банку України", стаття "За кількістю та сумою в Україні переважають безготівкові операції". URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-kilkistyu-ta-sumoyu-v-ukrayini-perevajayut-bezgotivkovi-operatsiyi>
26. Пасічник І.В., В'язовий С.М. Розвиток FinTech-індустрії в Україні та її ризики для банківської діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4. С. 480–484.
27. Полінкевич О. М. Суть, принципи та типи кредитної діяльності комерційного банку *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 248-254.
28. Примостка Л. О. *Фінансовий менеджмент у банку* / Л. О. Примостка. – [3-тє вид., допов. і переробл.]. К.: КНЕУ, 2012. – 338 с.
29. Стойко О.Я. Перспективи розвитку фінтех- і банківського бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 356–364.
30. Тохтамиш Т.О., Ягольницький О.А. Аналіз сегментів FinTech-компаній у світі. *Світове господарство й міжнародні економічні відносини*. 2020. № 43. С. 29–34.
31. Чайковський Я.І., Ковальчук Я.Ю. Сучасні фінтех напрямки в банківському секторі. *Світ фінансів*. 2020. № 2. С. 36–48.

32. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища *Ефективна економіка*. – 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
33. Чіпко Д.І. Діджиталізація фінансів в Україні та світі: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2024. 76 с.
34. Шелест О. Л. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7473>.
35. Шкодін І.В., Дерід І.О., Зеленько О.О. Цифрова трансформація глобального банківництва: проблеми і перспективи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 3. С. 45–51.
36. Digital 2020: 3.8 Billion People Use Social Media. URL: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>.
37. King B. Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do / B. King. – Marshall Cavendish International, 2012. – 399 p.
38. Sinkey J. F. Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry / J. F. Sinkey. – Macmillan Publishing Company, 1992. – 899 p.
39. Skinner Ch. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank / Ch. Skinner. – Marshall Cavendish International, 2014. – 300 p.
40. Suryono R., Budi I., Purwandari B. Challenges and trends of financial technology: A systematic literature review. *Information*. 2020. № 11. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/12/590>
41. Solaris Bank. Internet source: <https://www.solarisgroup.com/en/>
42. Thakor A. Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*. 2020. № 41.
43. The Global FinTech Index 2020. URL: http://www.fintechmundi.com/wpcontent/uploads/2019/12/Findexable_Global-

Fintech-Rankings2020.pdf.

44. Zarella D. The Social Media Marketing Book / D. Zarella. – O'Reilly Media, 2009. URL:

http://danzarella.com/Social_Media_Marketing_Book*ch1*3.pdf.

45. Зарплатні проекти. Інтернет-джерело. Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/zarplatnyy-proyekt-monobank-zapustyv-novy-instrument>

46. Таємні бокси з їжею. Інтернет-джерело. Режим доступу: <https://shotam.info/monobank-zapustyv-proiekt-taiemni-boksy-z-izheiu-iz-zakladiv-iaku-ne-vstyhly-z-isty/>

47. Фінтех. Інтернет-джерело. Режим доступу: <https://mezha.media/articles/chim-zhive-ukrajinskiy-fintech-sektor-300651/>

48. Каталог фінтех-компаній України 2024. УАФІК, 2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1YCkzK8FRm7gBTsFXbyJvovQCCZ8d_d0_/view (дата звернення 02.02.2025 р.).

49. Краснова І. В., Вовк Є.О., Головін А.Ю. Тенденції цифрової трансформації фінансового ринку. *Успіхи і досягнення у науці. Сер.: Соціальні та поведінкові науки.* 2024. №6 (6). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14300/14370> (дата звернення: 01.04.2025 р.).

50. Краснова І. В., Примостка Л. О., Примостка О. О., Шевалдіна В. Г. Зміна парадигми регулювання фінансового ринку. *Бізнес Інформ.* 2022. №2. С. 89-97. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_2_0_89_97 (дата звернення: 01.04.2025 р.).

51. Краснова І. В., Щеглюк М.С., Тур Г.О. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку *Ефективна економіка.* 2023 № 4 URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1424> (дата звернення: 01.04.2025 р.).

52. Бороденко Т. М., Гапонюк М. А., Савойський В. В. Вплив фінансових технологій на діяльність банків в Україні. *Ефективна економіка.* 2024. №12. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5376> (дата

звернення: 01.04.2025р.).

53. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#5> (дата звернення 09.04.2025 р.).

54. Лавренюк, В. . (2025). Системний ризик на ринку кредитних послуг України в умовах макрофінансової нестабільності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(41), 465–480. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-465-480](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-465-480)

55. Брегеда О.А. Розвиток необанків у світі та в Україні/*Бізнес Інформ* - 2024-№8.с.357-364 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-357-364>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Показники фінансів за 2024 рік (АТ УНІВЕРСАЛ БАНК)

Додаток А

Категорія	Показник	Сума, тис. грн
Активи	Грошові кошти та їх еквіваленти	38 264 665
	Кредити та заборгованість банків	6 033 882
	Кредити та заборгованість клієнтів	37 796 865
	Інвестиції в цінні папери	39 299 553
	Інвестиційна нерухомість	72 467
	Дебіторська заборгованість щодо поточного податку	326
	Основні засоби та нематеріальні активи	770 503
	Інші активи	9 739 005
	Необоротні активи для продажу	26 791
	Усього активів	131 504 057
Зобов'язання	Кошти банків	677 434
	Кошти клієнтів	108 178 806
	Зобов'язання щодо поточного податку	910 689
	Відстрочені податкові зобов'язання	114 403
	Резерви за зобов'язаннями	101
	Інші зобов'язання	5 933 476
	Усього зобов'язань	115 814 909
Власний капітал	Статутний капітал	4 202 672
	Емісійні різниці	1 912 465
	Резерви та інші фонди банку	2 814 473
	Резерви переоцінки	966 832
	Нерозподілений прибуток	5 792 706
	Усього власного капіталу	15 689 148
Фінансові результати	Процентні доходи	4 827 302
	Процентні витрати	(704 288)
	Чистий процентний дохід	4 122 877
	Комісійні доходи	2 361 967
	Комісійні витрати	(1 778 841)
	Прибуток до оподаткування	2 357 383
	Витрати на податок на прибуток	(592 535)
	Прибуток за звітний період	1 764 848
	Інший сукупний дохід після оподаткування	122 240
	Усього сукупного доходу за період	1 765 591
Рух грошових коштів	Чисті грошові кошти від операційної діяльності	8 403 932
	Чисті грошові кошти в інвестиційній діяльності	(3 695 294)
	Вплив змін офіційного курсу НБУ	1 894 117
	Грошові кошти на початок періоду	31 092 682
	Грошові кошти на кінець періоду	38 264 665