МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

РАГУЛІНА АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 336.7

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Спеціальність D2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Галузь знань D – Бізнес, адміністрування та право
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

Науковий керівник: Боднар О.А., канд. екон. наук, доцент _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Сіренко Н. М., д-р екон. наук, професор _____
(підпис)

МИКОЛАЇВ – 2026

АНОТАЦІЯ

Рагуліна А. О. Тенденції цифрової трансформації фінансового сектору в Україні та світі.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», спеціальністю D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок у Миколаївському національному аграрному університеті, м. Миколаїв, 2026.

У роботі узагальнено теоретичні та інституційні засади цифрової трансформації фінансового сектору, проаналізовано міжнародні тенденції FinTech, цифрових платежів, відкритого банкінгу та застосування штучного інтелекту. Оцінено розвиток цифрової платіжної інфраструктури України й здійснено міжкраїнне порівняння цифрової фінансової залученості. Удосконалено методичний підхід до її оцінювання через інтегральний індекс із чотирьох рівновагових складових: фінансовий рахунок, цифрові платежі, мобільний телефон та користування Інтернетом. Обґрунтовано пріоритети цифровізації з урахуванням доступності послуг, регуляторної інтеграції та кіберстійкості. Для ПрАТ «СК «Євроінс Україна» запропоновано напрями автоматизації роботи зі зверненнями та страховими документами. Результати мають прикладне значення для планування цифрових змін; запропоновані організаційні заходи потребують перевірки ефективності під час впровадження.

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансовий сектор, фінансова інклюзія, FinTech, цифрові платежі, страхування, кіберстійкість.

Матеріали дослідження апробовано у наукових працях автора:

1. Бурковська А. В., Рагуліна А. О. Податкове стимулювання розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки. Агросвіт. 2025. Вип. 22. С. 222–228 [6];
2. Рагуліна А. О. Інновації у фінансовому секторі: криптовалюта та цифрові платежі як майбутнє грошей і кредиту. Матеріали 36-ї студентської

науково-теоретичної конференції «Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу країни», 20-22 березня 2024 року, Миколаїв, Україна. 2024. С. 181–183 [7];

3. Рагуліна А. О., Боднар О. А. Кібербезпека та захист фінансових даних: сучасні підходи та ризики. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VII-ї міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні». 2024. Вінниця, Україна. С. 380–383 [8];

4. Боднар О. А., Слободян Т. А., Рагуліна А. О. Вплив фінтех-технологій на розвиток біржової діяльності в Україні та світі. Modern Economics. 2026. № 55(2026). С. 37-42. [9];

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансовий сектор, FinTech, цифрові фінансові послуги, кібербезпека.

ABSTRACT

Rahulina A. O. Trends in Digital Transformation of the Financial Sector in Ukraine and the World.

Qualification work for obtaining the degree of Master under the educational and professional programme « Finance, Banking, Insurance and Stock Market», specialty D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market at Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2026.

The thesis examines theoretical and institutional foundations of financial-sector digital transformation and analyses international developments in FinTech, digital payments, open banking and artificial intelligence. It assesses the evolution of Ukraine’s digital payment infrastructure and compares digital financial inclusion across selected countries. The methodological approach is refined through a composite Digital Financial Inclusion Index comprising four equally weighted indicators: account ownership, digital payment use, mobile-phone ownership and Internet use. Strategic priorities are substantiated with attention to service accessibility, regulatory convergence and cyber resilience. Recommendations for PrJSC Euroins Ukraine focus on digital registration of customer requests, automated document-completeness checks and customer notifications. The findings can inform digital transformation planning, while the proposed operational improvements require post-implementation validation.

Keywords: digital transformation, financial sector, financial inclusion, FinTech, digital payments, insurance, cyber resilience.

The research findings were tested in the author's scientific publications:

1. Burkovska A. V., Rahulina A. O. Tax incentives for the development of the banking sector in the digital economy [6];
2. Rahulina A. O. Innovations in the financial sector: cryptocurrency and digital payments as the future of money and credit [7];
3. Rahulina A. O., Bodnar O. A. Cybersecurity and protection of financial data: modern approaches and risks. Modern Trends in the Development of Financial and Innovation-Investment Processes in Ukraine [8];

4. Bodnar O. A., Slobodian T. A., Rahulina A. O. The impact of FinTech technologies on the development of stock market activities in Ukraine and the world [9].

Keywords: digital transformation, financial sector, FinTech, digital financial services, cybersecurity.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ 12

1.1. Сутність та еволюція цифрової трансформації в економіці 12

1.2. Інституційні та регуляторні основи цифрової трансформації фінансових ринків 18

1.3. Ризики та виклики цифровізації фінансового сектору 26

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ 34

2.1. Глобальні тренди цифровізації фінансового сектору 34

2.2 Стан та динаміка цифрової трансформації фінансового сектору в Україні 41

2.3. Порівняльний аналіз рівня цифровізації фінансових систем України та інших країн 54

РОЗДІЛ 3.ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ 61

3.1. Стратегічні напрями розвитку цифрових фінансів в Україні 61

3.2. Впровадження інноваційних фінансових технологій та оцінка їх ефективності 68

3.3. Удосконалення регулювання та забезпечення кібербезпеки фінансового сектору 76

ВИСНОВКИ 87

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО ВИКОРИСТАННЯ/НЕВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 99

ДОДАТКИ 100

ВСТУП

Цифрова трансформація фінансового сектору протягом останніх років перетворилася з окремого напряму технологічного розвитку на один із визначальних чинників зміни структури та механізмів функціонування фінансової системи. Поширення дистанційного обслуговування, мобільних фінансових сервісів, безготівкових платежів, відкритого банкінгу, штучного інтелекту та FinTech-рішень змінює не лише способи надання фінансових послуг, а й підходи до управління ризиками, регулювання та нагляду за учасниками фінансового ринку [1, с. 8-35; 2, с. 8–10]. За оцінками Світового банку, цифрові технології дедалі тісніше пов’язуються з фінансовою інклюзією: Global Findex 2025 містить дані про використання фінансових послуг, цифрових платежів, мобільного зв’язку та Інтернету у 141 економіці, що дає змогу простежити глобальну динаміку цифровізації фінансів [3, с. 13-17].

Для України цифрова трансформація має особливе значення. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування фінансового сектору та одночасно посилила потребу в технологічних рішеннях, здатних забезпечувати безперервність фінансових операцій, дистанційний доступ до послуг і стійкість фінансової інфраструктури. Водночас цифровізація породжує нові виклики, пов’язані з кіберзагрозами, захистом даних, операційною стійкістю, залежністю від технологічних постачальників та ускладненням системного управління ризиками [1, с. 8-35; 4].

Актуальність дослідження посилюється тим, що цифрова трансформація фінансового сектору України відбувається одночасно з його європейською інтеграцією. Оновлена у 2025 р. Стратегія розвитку фінансового сектору України визначає серед ключових орієнтирів забезпечення фінансової стійкості, розширення фінансової інклюзії, підвищення доступності фінансових послуг, конкурентоспроможності сектору та його інтеграції у європейський фінансовий простір [4]. Станом на кінець 2025 р. 77 % заходів Стратегії було повністю

реалізовано або виконувалося відповідно до графіка, що свідчить про активну інституційну трансформацію фінансового сектору [5].

Водночас наукова проблема полягає не лише у фіксації масштабів цифровізації, а у визначенні її сучасних тенденцій, взаємозв'язку технологічних змін із трансформацією фінансових послуг та регулювання, а також у встановленні напрямів, за якими цифрова трансформація розвиватиметься надалі. Особливої уваги потребує співвідношення позитивного ефекту цифровізації з новими видами технологічних і фінансових ризиків. Саме необхідність системного поєднання аналізу світових тенденцій із особливостями українського фінансового сектору та формування практичних рекомендацій зумовлює актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку цифрової трансформації фінансового сектору України з урахуванням сучасних світових тенденцій, технологічних змін, регуляторних викликів і ризиків цифровізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі задачі:

1. Розкрити сутність та еволюцію цифрової трансформації фінансового сектору;
2. Узагальнити світові тенденції цифровізації фінансових послуг;
3. Оцінити сучасний стан та динаміку цифрової трансформації фінансового сектору Українина основі показників платіжної інфраструктури, безготівкових операцій та цифрових сервісів;
4. Дослідити практичні прояви цифрової трансформації банківської та страхової діяльності на прикладах Акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» і Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «Євроінс Україна»;
5. Визначити основні ризики, пов'язані з цифровою трансформацією фінансового сектору;
6. Розробити стратегічні напрями розвитку фінансового сектору України.

Об’єктом дослідження є процес цифрової трансформації фінансового сектору в умовах технологічних, економічних та інституційних змін.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування тенденцій, механізмів і напрямів цифрової трансформації фінансового сектору України та світу.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Для визначення теоретичних засад цифрової трансформації використано методи аналізу та синтезу. Системний підхід застосовано для розгляду фінансового сектору як сукупності взаємопов’язаних фінансових інституцій, технологій, послуг і регуляторних механізмів. За допомогою порівняльного методу зіставлено особливості цифровізації фінансового сектору України та інших країн. Статистичні методи використано для аналізу динаміки показників цифрових фінансових послуг, безготівкових операцій та фінансової інклюзії. Для виявлення змін у часі застосовано методи динамічного та структурного аналізу, а для узагальнення перспектив цифрової трансформації – методи експертного оцінювання та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Національного банку України, Міністерства фінансів України, Міністерства економіки України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, статистичні матеріали міжнародних організацій, зокрема Світового банку, Банку міжнародних розрахунків, Міжнародного валютного фонду та інших міжнародних інституцій, наукові статті, аналітичні звіти та матеріали професійних організацій за 2021–2026 рр. Окрему групу інформаційних джерел становлять наукові праці автора, присвячені цифровізації фінансового сектору, FinTech-технологіям, цифровим платежам, кібербезпеці та цифровій економіці [6–9].

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку методичних підходів до комплексного оцінювання цифрової фінансової залученості, систематизації пріоритетів цифрової трансформації та конкретизації

інструментів підвищення операційної стійкості фінансових установ. З урахуванням результатів дослідження набули подальшого розвитку такі положення:

- удосконалено методичний підхід до порівняльного оцінювання цифрової фінансової залученості шляхом застосування інтегрального індексу ІЦФЗ, який поєднує чотири рівновагові компоненти: володіння фінансовим рахунком, використання цифрових платежів, наявність мобільного телефону та користування Інтернетом. На відміну від ізольованого аналізу окремих індикаторів, такий підхід забезпечує узагальнену зіставну характеристику вибраних країн;
- набув подальшого розвитку підхід до визначення стратегічних пріоритетів цифровізації фінансового сектору України через поєднання фінансової інклюзії, технологічної модернізації, європейської регуляторної інтеграції та кіберстійкості, що дозволяє розглядати ефективність цифровізації не лише через масштаби використання технологій, а й через доступність та безперервність послуг;
- конкретизовано організаційно-прикладні напрями цифровізації процесів ПрАТ «СК «Євроінс Україна» через цифрову реєстрацію звернень, автоматизовану перевірку комплектності документів та інформування клієнтів із збереженням контролю працівника у нестандартних ситуаціях. Запропоновані заходи мають рекомендаційний характер і потребують перевірки ефективності після впровадження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій органами державного регулювання фінансового сектору, фінансовими установами та іншими учасниками фінансового ринку під час формування стратегій цифрового розвитку, удосконалення цифрових фінансових послуг, оцінювання технологічних ризиків та визначення пріоритетів цифровізації. Окремі положення роботи можуть бути використані у діяльності ПрАТ «СК «Євроінс

Україна», зокрема під час оцінювання цифрових ризиків, удосконалення дистанційної взаємодії з клієнтами, цифровізації документообігу та врегулювання страхових випадків. Це підтверджується довідкою впровадження результатів кваліфікаційної роботи №60571 від 25.10.2026, виданою ПрАТ «СК «Євроінс Україна».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 68 позицій та додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці, 8 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

1.1. Сутність та еволюція цифрової трансформації в економіці

Цифрова трансформація економіки є одним із найбільш суттєвих структурних процесів останнього десятиліття, який охоплює не лише впровадження нових інформаційних технологій, а й зміну способів створення економічної цінності, організації бізнес-процесів, взаємодії між суб'єктами ринку та моделей прийняття управлінських рішень. Її особливість полягає в тому, що цифрові технології поступово перестають бути допоміжним інструментом функціонування підприємств і державних інституцій та стають складовою самої економічної моделі. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначає цифрову трансформацію через вплив цифрових технологій і даних на існуючі та нові види діяльності, наголошуючи на її системному впливі на різні сектори економіки [10; 11].

У науковій літературі поняття цифрової трансформації необхідно відмежовувати від близьких за змістом категорій «оцифрування» та «цифровізація». Оцифрування передбачає перетворення інформації з аналогової форми у цифрову, наприклад переведення паперових документів в електронний формат. Цифровізація є ширшим процесом, що передбачає використання цифрових технологій для вдосконалення окремих операцій, процесів і способів взаємодії. Цифрова трансформація охоплює наступний рівень змін - перебудову бізнес-процесів, організаційних моделей, каналів взаємодії з клієнтами та способів формування економічної цінності на основі цифрових технологій. Саме тому цифрова трансформація не може зводитися до технічного оновлення інформаційної інфраструктури.

На думку Р. Дюк, трансформація фінансового сектору в цифровій економіці характеризується високим рівнем стандартизації, автоматизації, прозорості та орієнтації на інновації. Дослідник виокремлює цифровізацію

взаємодії з клієнтами, управлінських процесів і бізнес-моделей як взаємопов'язані напрями цифрових змін у фінансових установах [12, с. 24-33]. Такий підхід є важливим для розуміння цифрової трансформації саме як системної зміни, оскільки технологічне оновлення окремого процесу не обов'язково означає трансформацію діяльності всієї установи.

На нашу думку, цифрову трансформацію економіки доцільно визначати як структурний процес зміни способів створення, розподілу та споживання економічної цінності, що відбувається на основі інтеграції цифрових технологій, даних і нових організаційних моделей у діяльність суб'єктів економіки. На відміну від вузького трактування цифровізації як автоматизації окремих операцій, таке визначення враховує зміну самої логіки функціонування економічних систем.

Еволюцію цифрової трансформації доцільно розглядати як послідовний перехід від автоматизації окремих операцій до формування цифрових екосистем. Перший етап був пов'язаний із комп'ютеризацією та автоматизацією обробки інформації. На цьому етапі цифрові технології переважно виконували функцію підвищення продуктивності вже існуючих процесів. Другий етап характеризувався поширенням мережевих технологій, Інтернету та електронної комерції, що змінило способи комунікації між підприємствами, державою та споживачами. Третій етап пов'язаний із масштабним використанням мобільних технологій, хмарних сервісів, Big Data, штучного інтелекту, блокчейну тощо. На сучасному етапі ці технології інтегруються в комплексні цифрові платформи та екосистеми, у межах яких традиційні галузеві межі стають менш чіткими. Узагальнено інформацію відобразимо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 **Основні етапи цифрової трансформації в економіці**

Етап	Основна характеристика	Ключові технології	Результат
Оцифрування	Переведення інформації у цифрову форму	Комп'ютери, електронні бази даних	Цифрове зберігання інформації
Цифровізація	Оптимізація існуючих процесів	Інтернет, мобільні технології, хмарні сервіси	Підвищення швидкості та ефективності
Цифрова трансформація	Комплексна зміна процесів і бізнес-моделей	AI, Big Data, API, блокчейн	Нові продукти, послуги та моделі діяльності
Цифрова екосистема	Взаємодія різних учасників на єдиній цифровій основі	Платформи, Open Banking, FinTech	Інтегровані цифрові послуги

Джерело: узагальнено автором за допомогою джерел [11; 12, с. 24-33]

Особливо показовою є трансформація фінансової сфери. Якщо на попередніх етапах цифрові технології переважно забезпечували автоматизацію бухгалтерського обліку, платежів, документообігу та внутрішньої обробки інформації, то нині вони визначають нові моделі надання фінансових послуг. Європейська Комісія відносить до ключових технологічних компонентів цифрових фінансів штучний інтелект, машинне навчання, мобільні застосунки, хмарні обчислення, Big Data та технології розподіленого реєстру. Їх використання сприяє появі нових продуктів, каналів обслуговування та бізнес-моделей [13].

У фінансовому секторі цифрова трансформація проявляється насамперед у переході від фізичної присутності клієнта до дистанційної взаємодії. Мобільний та онлайн-банкінг, цифрові гаманці, миттєві платежі, дистанційна ідентифікація, автоматизоване кредитування та алгоритмічне управління активами поступово змінюють традиційний ланцюг створення фінансової послуги. Одночасно відбувається поява нових учасників - FinTech-компаній, BigTech-платформ та спеціалізованих технологічних постачальників, які конкурують із традиційними фінансовими установами або вступають із ними у партнерські відносини. За оцінками Банку міжнародних розрахунків, саме поєднання технологій, фінансових послуг та нових бізнес-моделей змінює конкурентну структуру банківського ринку, а дані стають одним із ключових ресурсів нової фінансової системи [14, с. 4-16].

Важливою характеристикою сучасного етапу є перехід від використання окремих цифрових інструментів до комплексної перебудови фінансових бізнес-моделей. У банківській діяльності це проявляється у створенні цифрових продуктів, використанні алгоритмів оцінювання кредитоспроможності, персоналізації пропозицій і застосуванні штучного інтелекту. Європейський центральний банк розглядає цифровізацію як структурну тенденцію, що впливає одночасно на фронт-офісні та бек-офісні операції банків, конкурентне середовище, бізнес-моделі та профілі ризиків фінансових установ [15].

Одним із найбільш значущих технологічних чинників сучасної трансформації є штучний інтелект. Його використання поступово поширюється на фінансове посередництво, платежі, страхування, управління активами, оцінювання ризиків і взаємодію з клієнтами. За дослідженням Банку міжнародних розрахунків [16, с. 13-18], розвиток штучного інтелекту підвищує можливості оброблення інформації, розпізнавання закономірностей і прогнозування, проте одночасно посилює ризики порушення конфіденційності даних, алгоритмічної дискримінації, концентрації ринку та взаємопов’язаності фінансових установ.

Цифрова трансформація має не лише технологічний, а й виражений економічний ефект. Дослідження OECD [17, с. 29-30] показало, що цифровізація фінансового сектору пов’язана з покращенням доступу до фінансування та продуктивності інших галузей економіки. Виходячи з цього, побудуємо рисунок 1.

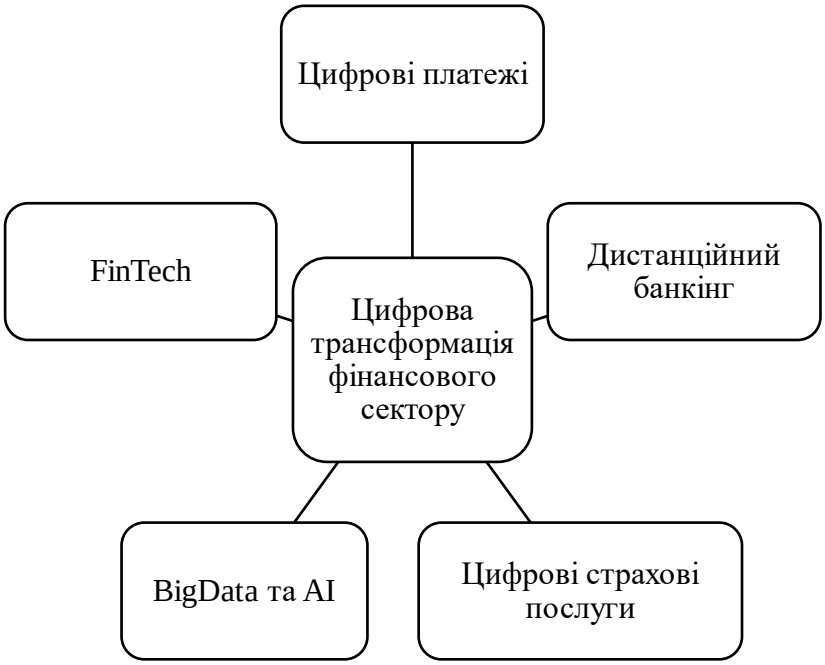


Рисунок 1.1 - **Галузі цифрової трансформації фінансового сектору**

Джерело: узагальнено автором за допомогою джерел [13-17]

За результатами дослідження, збільшення рівня цифровізації фінансового сектору на 10 % асоціюється в середньому зі зростанням темпів продуктивності галузей приблизно на 0,1 процентного пункту. Водночас позитивний ефект є неоднаковим для різних секторів і сильніше проявляється в галузях із високою часткою нематеріальних активів.

Отже, цифрова трансформація фінансового сектору має прямий вплив не лише на самі фінансові установи, а й на функціонування економіки загалом. Спрощення доступу до фінансових послуг, скорочення трансакційних витрат, підвищення швидкості платежів та удосконалення розподілу фінансових ресурсів створюють передумови для підвищення економічної активності. Водночас залежність від цифрової інфраструктури, концентрація даних та посилення ролі великих технологічних компаній створюють нові системні залежності.

Для України цифрова трансформація має додатковий вимір, оскільки відбувається в умовах повномасштабної війни, економічних обмежень і одночасного наближення до європейського регуляторного простору. У Стратегії розвитку фінансового сектору України [4] серед напрямів розвитку фінансової

системи визначено створення інфраструктури цифрових фінансових послуг, автоматизацію та безпаперові технології, регулювання віртуальних активів і цифровий захист фінансового сектору.

Українська специфіка полягає також у тому, що кризові умови прискорили перехід фінансових установ до дистанційних моделей взаємодії з клієнтами. Для банків це проявилося у широкому використанні мобільного банкінгу, дистанційної ідентифікації та безготівкових платежів. Для небанківського фінансового сектору цифровізація створює можливості дистанційного продажу страхових продуктів, електронного документообігу, автоматизації андеррайтингу та врегулювання страхових випадків. На прикладі страхової діяльності, зокрема практики Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія» «Євроінс Україна», цифровізація може розглядатися як інструмент скорочення операційного часу, оптимізації комунікації зі страхувальниками та підвищення доступності страхових послуг. Детальніше показники та приклади цифрових процесів страховика розглянемо у практичному розділі роботи на основі його звітності.

Таким чином, еволюція цифрової трансформації демонструє поступовий перехід, що зображено на рис. 1.2:

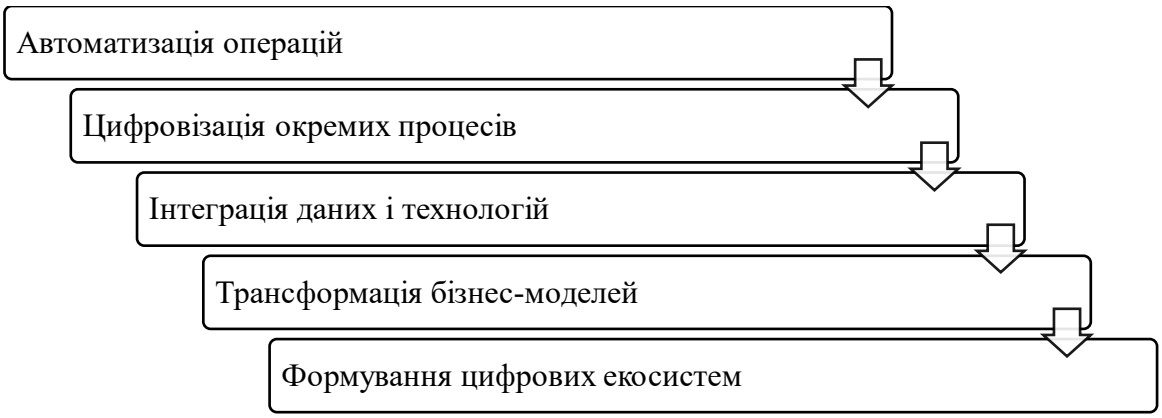


Рисунок 1.2 - **Еволюція цифрової трансформації**

Джерело: розробка автора

Така послідовність має принципове значення для дослідження фінансового сектору, оскільки сучасна конкуренція відбувається вже не стільки між

окремими фінансовими продуктами, скільки між різними технологічними моделями організації фінансової діяльності.

Узагальнення наукових та інституційних підходів дає підстави розглядати цифрову трансформацію фінансового сектору як багаторівневий процес, у якому технологічні інновації взаємодіють із трансформацією бізнес-моделей, поведінкою споживачів, регуляторним середовищем та системою управління ризиками. Саме така інтерпретація є доцільною для подальшого дослідження, оскільки дозволяє перейти від аналізу окремих цифрових технологій до оцінювання їхнього впливу на структуру та стійкість фінансового сектору України і світової економіки.

1.2. Інституційні та регуляторні основи цифрової трансформації фінансових ринків

Цифрова трансформація фінансових ринків не може розглядатися виключно як результат технологічного розвитку приватного сектору. На відміну від багатьох інших галузей, фінансовий сектор функціонує в умовах підвищених вимог до стабільності, прозорості, захисту споживачів та збереження конфіденційності інформації. Тому поширення цифрових технологій закономірно супроводжується трансформацією інституційного та регуляторного середовища. Нові моделі надання фінансових послуг, поява FinTech-компаній, BigTech-платформ, цифрових активів та технологічних посередників змушують регуляторів переглядати традиційні підходи до нагляду, які формувалися переважно для банків та інших класичних фінансових установ [18, с. 3-9; 19].

Інституційна основа цифрової трансформації фінансового сектору охоплює сукупність державних регуляторів, міжнародних організацій, фінансових установ, технологічних компаній, професійних об’єднань та інфраструктурних організацій, взаємодія яких визначає правила функціонування цифрового фінансового середовища. Особливість сучасного етапу полягає в тому, що традиційна межа між фінансовими та нефінансовими учасниками

поступово стирається. Великі технологічні компанії використовують значні масиви даних, цифрові платформи та розвинену клієнтську інфраструктуру для надання платіжних, кредитних та інших фінансових послуг. BIS звертає увагу на те, що діяльність BigTech у фінансах уже набуває макроекономічного значення, а їхні бізнес-моделі ґрунтуються на взаємозв'язку даних, масштабування мережі та розширення спектра послуг [18, с. 3-9].

За таких умов регулювання має забезпечувати баланс між стимулюванням інновацій та обмеженням ризиків. Надмірно жорсткі вимоги можуть стримувати технологічний розвиток і створювати бар'єри для входу інноваційних компаній на фінансовий ринок. Водночас недостатнє регулювання здатне створити умови для регуляторного арбітражу, накопичення системних ризиків, порушення прав споживачів та погіршення фінансової стабільності. BIS наголошує, що поширення FinTech та BigTech потребує адаптації традиційної моделі регулювання, зокрема переходу від виключно суб'єктного підходу до більшої уваги до характеру фінансової діяльності та принципу «однакова діяльність - однакове регулювання» [19].

В Україні інституційне забезпечення цифрової трансформації фінансового сектору формується насамперед Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Міністерством фінансів України, Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та іншими державними органами відповідно до їхніх повноважень (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - **Основні інституційні учасники цифрової трансформації фінансового ринку України**

Джерело: узагальнено автором на основі [18-19]

НБУ прямо визначає серед стратегічних напрямів сучасні фінансові послуги, цифровізацію, технологічний розвиток фінансового ринку та кібербезпеку, тому така схема добре відповідає сучасній українській регуляторній моделі. Зокрема, можемо закріпити інституційну структуру регулювання цифрової трансформації в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 **Інституційна структура регулювання цифрової трансформації фінансового сектору України**

Інституція	Основна сфера регулювання	Значення для цифрової трансформації
НБУ	Банки, платежі, небанківські фінансові установи	Цифрові фінансові послуги, платіжні технології, кібербезпека
НКЦПФР	Ринок капіталу	Цифровізація інвестиційних та біржових операцій
Міністерство фінансів України	Державна фінансова політика	Формування нормативних та стратегічних засад
ФГВФО	Гарантування вкладів	Цифровізація процедур та захист вкладників
ЄС та міжнародні організації	Міжнародні стандарти	Гармонізація українського законодавства та практик

Джерело: складено автором

Основні нормативно-правові акти, які визначають сучасні засади цифровізації фінансового сектору України, систематизовано в таблиці 1.3 (додаток Д).

Зазначена сукупність нормативних актів свідчить, що цифрова трансформація фінансового сектору в Україні регулюється не одним

спеціалізованим законом, а комплексною системою взаємопов'язаних нормативних документів.

Особливо важливим сучасним етапом стало нормативне закріплення відкритого банкінгу. Постановою Правління НБУ від 25 липня 2025 р. № 80 затверджено Положення про відкритий банкінг в Україні [28], яке визначає правила електронної взаємодії між надавачами платіжних послуг з обслуговування рахунків та сторонніми надавачами платіжних послуг, а також вимоги до активної згоди користувача та посиленої автентифікації. bank.gov.ua Це має принципове значення для подальшого формування відкритої фінансової екосистеми, у якій дані клієнта можуть використовуватися різними фінансовими сервісами на основі його згоди.

Важливим стратегічним документом є Стратегія розвитку фінансового сектору України [4], розроблена спільно фінансовими регуляторами та оновлена у 2025 р. Її актуальна редакція враховує умови повномасштабної війни, необхідність відновлення економіки та інтеграції України до європейського фінансового простору.

Цифровий компонент цієї Стратегії охоплює розвиток цифрових фінансових послуг, FinTech, сучасної платіжної інфраструктури, цифрових технологій регулювання і нагляду, а також підвищення кіберстійкості фінансового сектору [29]. Таким чином, цифровізація розглядається не як окремий технологічний напрям, а як складова довгострокової трансформації фінансової системи України. Важливо, що відповідні напрями були закладені ще у попередній стратегії розвитку фінансового сектору: серед них визначалися розвиток FinTech, Big Data, blockchain, автоматизації та штучного інтелекту, вдосконалення SupTech і RegTech, розвиток BankID, дистанційної ідентифікації, хмарних технологій та безпаперових процесів.

Важливим елементом регуляторної трансформації стало оновлення законодавства у сфері платіжних послуг. Прийняття Закону України «Про платіжні послуги» [25] створило сучасну нормативну основу для функціонування платіжного ринку, визначило коло надавачів платіжних послуг,

встановило вимоги до їхньої діяльності та закріпило нові підходи до розвитку платіжної інфраструктури. Значення цього напряму для цифрової трансформації полягає в тому, що платіжні послуги є базовою інфраструктурою цифрової економіки, а їх доступність і технологічна сумісність безпосередньо впливають на розвиток електронної торгівлі, дистанційного банкінгу та інших цифрових фінансових сервісів.

Подальшим етапом розвитку українського цифрового фінансового середовища є формування умов для відкритого банкінгу (Open Banking). Його концепція передбачає контрольований обмін фінансовою інформацією між банками та іншими уповноваженими постачальниками послуг за згодою клієнта. Такий механізм здатний посилити конкуренцію, спростити розроблення персоналізованих фінансових продуктів і створити передумови для появи нових FinTech-моделей. Аналогічні процеси відбуваються на рівні ЄС: Європейська Комісія пов’язує розвиток Open Banking із безпечним обміном фінансовими даними між банками та FinTech-компаніями та одночасно наголошує на необхідності посилення захисту споживачів від складніших форм шахрайства [30]. У таблиці 1.4 порівняємо основні напрями цифрового регулювання фінансового сектору України та ЄС:

Таблиця 1.4 **Порівняння основних напрямів цифрового регулювання фінансового сектору України та ЄС**

Напрям	Україна	Європейський Союз
Цифрові платежі	Розвиток платіжної інфраструктури та безготівкових розрахунків	Єдині правила платіжного ринку
Відкритий банкінг	Формування відповідної нормативної бази	Open Banking та розвиток PSD3/PSR
Кібербезпека	Посилення вимог до безпеки фінансового сектору	DORA та інші вимоги цифрової операційної стійкості
Віртуальні активи	Формування регуляторного підходу	Регулювання MiCA
Цифрові інновації	Розвиток FinTech та цифрових фінансових послуг	Розвинена екосистема FinTech та цифрових фінансів
Євроінтеграція	Гармонізація законодавства з нормами ЄС	Єдина регуляторна система фінансового ринку

Джерело: побудовано автором на основі [4; 30]

Україна зараз прямо орієнтується на інтеграцію до європейського фінансового простору, а оновлена у 2025 році Стратегія розвитку фінансового сектору передбачає сучасні фінансові послуги, фінансову стабільність та подальшу євроінтеграцію.

Європейський досвід має особливе значення для України з огляду на її євроінтеграційний курс. Регуляторна модель ЄС поступово доповнюється спеціальними правилами, орієнтованими на цифрову фінансову систему. Одним із ключових документів став Digital Operational Resilience Act (DORA), спрямований на підвищення операційної стійкості фінансових установ до інформаційно-комунікаційних ризиків [31; 32]. DORA почав застосовуватися з 17 січня 2025 р., що стало важливим етапом переходу ЄС від загальних вимог до більш спеціалізованого регулювання цифрової операційної стійкості.

Іншим напрямом є регулювання криптоактивів. Європейський Союз сформував комплексну нормативну основу для ринку криптоактивів у межах Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA) [32]. Її поява свідчить про зміну підходу до цифрових фінансових інновацій: замість повної заборони або залишення нових технологій поза межами регулювання формується спеціальний правовий режим, який має одночасно забезпечувати розвиток інновацій, захист інвесторів і фінансову стабільність. Повне застосування MiCA розпочалося 30 грудня 2024 р., а положення щодо стейблкоїнів - ще 30 червня 2024 р.

Таким чином, європейський підхід до цифрової трансформації фінансового сектору можна представити як поєднання чотирьох взаємопов’язаних напрямів: стимулювання інновацій, захист прав споживачів, забезпечення операційної та кіберстійкості, а також підтримання фінансової стабільності. Такий підхід є важливим орієнтиром і для України, оскільки інтеграція до європейського фінансового простору передбачає поступове зближення не лише економічних показників, а й регуляторних стандартів.

Окремої уваги потребує трансформація самого механізму державного нагляду. Зростання обсягів цифрових даних створює можливості для переходу від традиційної періодичної звітності до більш оперативного аналізу діяльності

фінансових установ. У цьому контексті розвиваються RegTech і SupTech. RegTech передбачає використання технологій самими фінансовими установами для виконання регуляторних вимог, тоді як SupTech означає застосування цифрових інструментів органами нагляду [30]. Їх поширення дозволяє автоматизувати збір та аналіз інформації, виявляти аномальні операції, удосконалювати оцінювання ризиків і скорочувати часові витрати на підготовку та оброблення звітності.

Водночас цифровізація регуляторного процесу породжує нову проблему, а саме залежність державного нагляду від якості та сумісності даних, алгоритмів і технологічної інфраструктури. Якщо традиційна модель регулювання переважно концентрувалася на фінансових показниках установи, то цифрове середовище потребує оцінювання її технологічної стійкості, кібербезпеки, управління даними, залежності від зовнішніх IT-постачальників та здатності відновлювати критичні операції після технологічних збоїв. Саме тому технологічна складова поступово стає невід'ємною частиною пруденційного нагляду.

Значну роль у цьому процесі відіграє регуляторна політика НБУ. Стратегія Національного банку, оновлена у 2025 р., орієнтована на зміцнення фінансової системи, її стійкість до зовнішніх шоків та підтримку відновлення економіки [10]. При цьому цифрові інструменти розглядаються не ізольовано, а у зв'язку з якістю регулювання, фінансовою стабільністю та розвитком сучасної інфраструктури.

Важливим аспектом інституційного середовища є також регулювання діяльності технологічних компаній, які виходять на фінансовий ринок. BigTech-компанії можуть одночасно володіти значними масивами даних, цифровими платформами та широкою клієнтською базою, що створює конкурентні переваги порівняно з традиційними фінансовими установами. За оцінкою BIS [18], така концентрація даних і мережеві ефекти здатні формувати нові джерела ринкової концентрації, тому регуляторна модель повинна враховувати не лише фінансові показники компаній, а й особливості їх технологічної та платформної діяльності.

Для українського фінансового сектору це питання має практичне значення. Поряд із банками цифрові технології активно використовують страхові компанії, фінансові компанії та інші небанківські установи. Зокрема, у страховому секторі цифрові інструменти можуть застосовуватися на етапах залучення клієнта, укладення договору, комунікації, документообігу та врегулювання страхових випадків. На прикладі діяльності ПрАТ «СК «Євроінс Україна», цифровізацію доцільно розглядати не тільки як технічне впровадження окремих програмних рішень, а як елемент загальної зміни організації взаємодії страховика зі страхувальниками. Отже, інституційне та регуляторне середовище цифрової трансформації фінансових ринків перебуває у стані постійного оновлення. Це зумовлено тим, що технологічні зміни відбуваються швидше, ніж традиційні регуляторні цикли.

Для України найбільш перспективним є поєднання підтримки інновацій із поступовим наближенням регуляторних стандартів до європейських. Водночас механічне копіювання європейських норм не забезпечить необхідного результату без урахування особливостей українського ринку, масштабів цифрової інфраструктури, наслідків війни та фінансових можливостей учасників ринку. Тому ефективна інституційна модель цифрової трансформації має передбачати не лише гармонізацію законодавства, а й розвиток цифрової інфраструктури, технологічної компетентності регуляторів, кіберстійкості та механізмів захисту прав споживачів.

Таким чином, цифрова трансформація фінансових ринків потребує інституційного середовища, здатного одночасно забезпечувати інноваційність, конкуренцію, безпеку та фінансову стабільність. Саме баланс цих складових визначатиме результативність подальшої цифровізації фінансового сектору України та її інтеграції до європейського фінансового простору. Водночас розширення цифрових каналів, зростання залежності від технологічної інфраструктури та накопичення великих масивів фінансових даних формують нову сукупність загроз.

1.3. Ризики та виклики цифровізації фінансового сектору

Цифрова трансформація фінансового сектору створює значні можливості для підвищення швидкості, доступності та ефективності фінансових послуг, однак одночасно змінює характер ризиків, з якими стикаються фінансові установи, регулятори та споживачі. Якщо традиційна діяльність значною мірою залежала від кредитних, ринкових, ліквідних та операційних ризиків, то в цифровому середовищі дедалі більшого значення набувають кіберризики, ризики витоку даних, технологічні збої, залежність від зовнішніх IT-постачальників, ризики використання штучного інтелекту, цифрового шахрайства та концентрації технологічної інфраструктури. Таким чином, цифровізація не усуває традиційні фінансові ризики, а трансформує механізми їх виникнення та поширення [8, с. 380-381; 9, с. 39-41].

Питання кібербезпеки є одним із найбільш суттєвих викликів цифрової трансформації. Зростання кількості дистанційних каналів обслуговування, мобільних застосунків, електронних платежів та цифрових баз даних збільшує кількість потенційних точок доступу до фінансової інформації. До найбільш поширених загроз належать фішинг, соціальна інженерія, шкідливе програмне забезпечення, DDoS-атаки, викрадення облікових даних та несанкціонований доступ до інформаційних систем. Саме на соціальній інженерії та використанні вразливостей цифрового середовища акцентовано увагу в дослідженні автора щодо кібербезпеки та захисту фінансових даних [8, с.380-381]. У сучасних умовах проблема набуває особливого значення, оскільки фінансова установа може зазнати не лише безпосередніх фінансових втрат, а й репутаційних збитків та втрати довіри клієнтів.

Актуальність кіберризиків підтверджується і міжнародними дослідженнями. За даними Агентства Європейського Союзу з питань кібербезпеки, у період із січня 2023 року до червня 2024 року фінансовий сектор ЄС зазнав значної кількості кіберінцидентів, а фінанси належали до найбільш атакованих секторів. Серед основних загроз розглядаються DDoS-атаки,

програми-вимагачі, атаки на дані та інші форми кіберзлочинності [1; 33-35]. Для України цей ризик посилюється впливом воєнних та геополітичних факторів. Національний банк України також відзначає суттєві кіберризики для фінансового сектору, що зумовлює необхідність розвитку не лише систем захисту, а й механізмів оперативного відновлення діяльності після інцидентів [35].

Окремою проблемою є ризик втрати або неправомірного використання персональних і фінансових даних. Фінансові установи накопичують значні масиви інформації про клієнтів, включаючи ідентифікаційні дані, історію операцій, фінансовий стан, платіжну поведінку та інші характеристики. Чим більше процесів переводиться у цифрову форму, тим вищими стають вимоги до зберігання, обробки та передачі таких даних. Витік інформації може мати довгострокові наслідки, оскільки викрадені дані можуть використовуватися для подальшого шахрайства, крадіжки особистості або несанкціонованого доступу до фінансових рахунків.

Особливо показовою є ситуація з платіжним шахрайством в Україні. За даними Національного банку України, у 2024 році сума збитків від незаконних дій та шахрайських операцій із використанням платіжних карток зросла на 37% порівняно з 2023 роком і досягла 1,1 млрд грн. Найпоширенішою причиною залишалася соціальна інженерія, коли користувачі самостійно розкривали шахраям конфіденційну інформацію [35-36]. Це свідчить про те, що захист цифрового фінансового середовища не може обмежуватися лише технічними засобами. Не менш важливими є фінансова грамотність, цифрова обізнаність населення та здатність клієнтів розпізнавати шахрайські дії.

Ще одним важливим викликом є операційний і технологічний ризик. Перехід до цифрових моделей діяльності означає, що безперервність роботи фінансової установи значною мірою залежить від функціонування інформаційних систем, мереж, серверів, хмарних платформ, програмного забезпечення та каналів зв'язку. Технічний збій, кібератака або помилка програмного забезпечення можуть одночасно вплинути на значну кількість

клієнтів. Базельський комітет з банківського нагляду зазначає, що цифровізація може посилювати операційні та стратегічні ризики, а також створювати системні ризики через зростання взаємозв'язків між фінансовими установами та технологічними постачальниками [37].

Особливого значення набуває залежність фінансових установ від зовнішніх постачальників технологічних послуг. Використання хмарних обчислень, зовнішніх дата-центрів, платіжних платформ, програмних продуктів та сервісів штучного інтелекту дає змогу скоротити витрати й прискорити впровадження інновацій, однак водночас створює ризик концентрації. Якщо значна кількість фінансових установ користується послугами одних і тих самих технологічних компаній, технічна несправність або кібератака на одного постачальника потенційно може мати одночасний вплив на декілька учасників ринку. Саме тому міжнародна практика дедалі більше орієнтується на управління ризиками третіх сторін та забезпечення цифрової операційної стійкості [38; 1].

Не менш актуальним стає ризик, пов'язаний із використанням штучного інтелекту. ШІ застосовується для оцінювання клієнтів, виявлення шахрайства, автоматизації обслуговування, управління ризиками, аналізу великих масивів даних та персоналізації фінансових продуктів. Водночас помилки у вихідних даних, неправильне налаштування моделі або недостатня прозорість алгоритму можуть призвести до помилкових фінансових рішень. Рада з фінансової стабільності (Financial Stability Board) виділяє серед основних вразливостей, пов'язаних із штучним інтелектом, проблеми якості та управління даними, кіберризики, залежність від третіх сторін і концентрацію постачальників технологій [1]. Загалом ризики цифровізації фінансового сектору можна відобразити у рисунку 1.4:

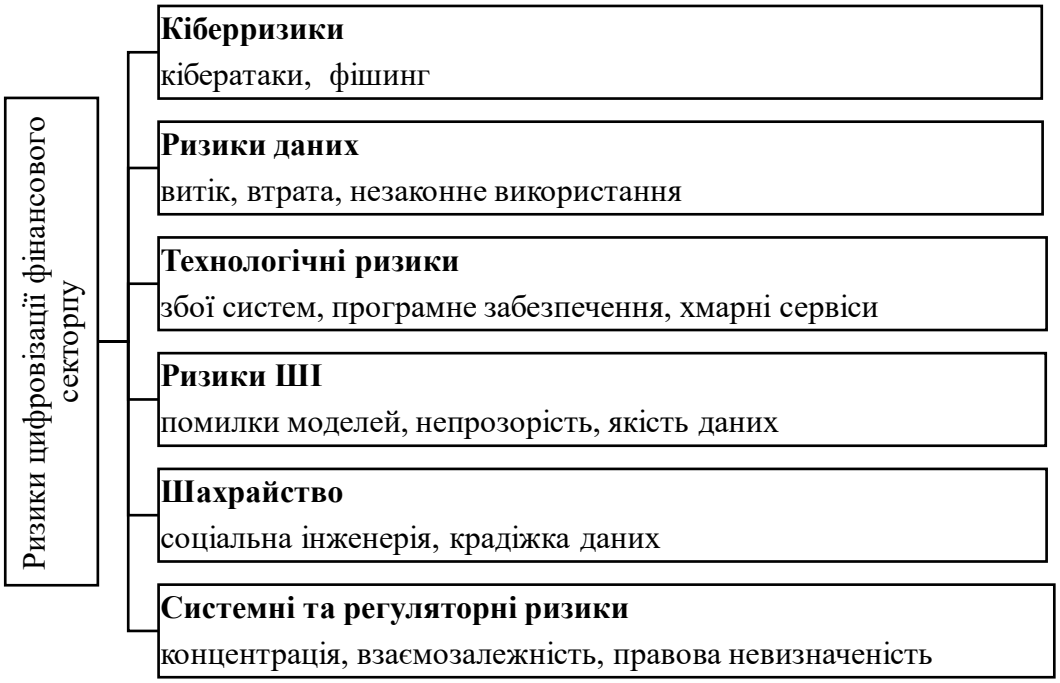


Рисунок 1.4 - **Основні групи ризиків цифровізації фінансового сектору**

Джерело: складено автором на основі [35-38]

Для України питання відповідального використання ШІ вже переходить від теоретичної частини до практичної. За результатами опитування НБУ, проведеного у листопаді 2025 року, 64% із 208 фінансових установ, які надали відповідь, повідомили про використання технологій ШІ, при цьому 23% зазначили їх активне використання [36]. Це означає, що ризики штучного інтелекту необхідно враховувати вже на сучасному етапі цифрової трансформації, зокрема забезпечувати контроль якості даних, прозорість алгоритмів, людський контроль за критично важливими рішеннями та відповідальність за результати автоматизованих процесів.

Для страхового сектору зазначені ризики мають специфічний прояв. Використання цифрових каналів продажу, електронного документообігу, дистанційної комунікації з клієнтами та автоматизації врегулювання страхових випадків підвищує оперативність роботи страховиків. Водночас зростає залежність страхової компанії від інформаційних систем, якості клієнтських даних і цифрових каналів взаємодії. Застосування алгоритмів під час оцінювання ризиків може спричинити помилки або необ'єктивні рішення за недостатньої якості даних. Тому для страхових компаній цифровізація має супроводжуватися

належним захистом персональної інформації, контролем алгоритмів та забезпеченням безперервності ключових бізнес-процесів.

Окрему групу становлять ризики, пов'язані з розвитком FinTech, блокчейну, токенізації та цифрових активів. З одного боку, ці технології здатні скорочувати транзакційні витрати, прискорювати операції та підвищувати прозорість окремих процесів. З іншого - вони можуть створювати нові форми ринкової, технологічної та правової невизначеності. У власному дослідженні впливу FinTech на біржову діяльність автором було встановлено, що поряд із підвищенням ефективності біржової інфраструктури цифрові технології породжують проблеми правової визначеності, кібербезпеки та вразливості до маніпуляцій [9, с. 39-41]. Отже, технологічна інновація сама по собі не гарантує підвищення стійкості фінансового ринку.

Важливим викликом є також концентрація технологічних ресурсів. Цифрова трансформація сприяє посиленню ролі великих технологічних компаній, які надають хмарні, аналітичні, платіжні та інші інфраструктурні послуги. У результаті окремі фінансові установи можуть ставати залежними від обмеженої кількості постачальників. Financial Stability Board наголошує, що така концентрація разом із використанням однакових моделей, даних і технологічних платформ може посилювати кореляцію ризиків між установами та створювати потенційні системні наслідки [34].

Ще одним викликом є цифрова нерівність. Розширення дистанційного доступу до фінансових послуг формально збільшує їх доступність, однак не всі групи населення мають однаковий рівень цифрових навичок, доступ до стабільного інтернету, сучасних пристроїв або довіру до цифрових сервісів. Тому надмірна орієнтація фінансових установ виключно на цифрові канали може створювати ризик часткового виключення окремих категорій клієнтів. Для України цей аспект набуває додаткового значення через наслідки війни, пошкодження інфраструктури та нерівномірний доступ до цифрових ресурсів у різних регіонах.

Таким чином, основна особливість сучасного етапу цифрової трансформації полягає не лише у появі нових видів ризиків, а й у зміні швидкості їх поширення. Цифрові технології дозволяють фінансовим установам швидше виявляти та локалізувати окремі загрози, але водночас помилка, технічний збій або кібератака можуть поширюватися значно швидше, ніж у традиційному фінансовому середовищі. Базельський комітет прямо звертає увагу на те, що цифровізація може прискорювати передачу фінансового стресу через цифрові комунікаційні канали та посилювати залежність установ від третіх сторін [1].

Узагальнення основних ризиків цифровізації фінансового сектору наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 **Основні ризики цифровізації фінансового сектору**

Вид ризику	Основний прояв	Потенційні наслідки	Основний напрям мінімізації
Кіберризик	Кібератаки, фішинг, DDoS, шкідливе ПЗ	Фінансові втрати, зупинка роботи, втрата довіри	Кіберзахист, моніторинг, резервування
Ризик витоку даних	Несанкціонований доступ до персональної та фінансової інформації	Шахрайство, крадіжка особистості, репутаційні втрати	Захист даних, контроль доступу, шифрування
Операційно-технологічний	Збої ІТ-систем, програмного забезпечення, мереж	Переривання фінансових операцій	Резервні системи, тестування, плани безперервності
Ризик третіх сторін	Залежність від хмарних та ІТ-постачальників	Масштабне порушення роботи декількох установ	Контроль постачальників, диверсифікація
Ризик ШІ	Помилки моделей, непрозорість алгоритмів, неякісні дані	Неправильні фінансові рішення, дискримінація	Перевірка моделей, людський контроль
Шахрайство	Соціальна інженерія, deepfake, викрадення ідентифікаційних даних	Прямі фінансові збитки клієнтів та установ	Автентифікація, моніторинг, фінансова грамотність
Системний ризик	Взаємозалежність цифрових платформ та установ	Швидке поширення збоїв на ринку	Макропруденційний нагляд, цифрова стійкість
Регуляторний ризик	Відставання норм від технологічних змін	Правова невизначеність, регуляторний арбітраж	Оновлення законодавства та міжнародна координація

Джерело: складено автором на основі [1; 8-9; 33-35]

Важливо, що мінімізація зазначених ризиків потребує комплексного підходу. Технічний захист має доповнюватися організаційними заходами, внутрішнім контролем, підготовкою персоналу, підвищенням цифрової грамотності клієнтів та постійним удосконаленням нормативної бази. На рівні фінансових установ особливе значення мають регулярне тестування інформаційних систем, резервне копіювання даних, оцінювання ризиків постачальників технологічних послуг та створення планів безперервності діяльності. На рівні держави необхідними є ефективний нагляд, обмін інформацією про кіберзагрози та узгодження національних норм із міжнародними стандартами цифрової стійкості.

У цьому контексті показовим є європейський підхід, у межах якого цифрова операційна стійкість розглядається як окремий напрям регулювання фінансового сектору. Зокрема, Digital Operational Resilience Act (далі - DORA) передбачає вимоги щодо управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), повідомлення про інциденти, тестування цифрової стійкості та управління ризиками, пов'язаними з критичними ІКТ-постачальниками [33]. Такий підхід свідчить про поступовий перехід від реагування на окремі кіберінциденти до системного управління технологічною стійкістю фінансової системи.

Для України особливого значення набуває поєднання цифровізації з умовами воєнного стану. Кіберзагрози, перебої електропостачання, пошкодження інфраструктури та загальна нестабільність підвищують вимоги до безперервності роботи фінансових установ. Водночас цифрові технології в таких умовах відіграють і стабілізуючу роль, оскільки дозволяють зберігати доступ до банківських, платіжних та інших фінансових послуг навіть за фізичного обмеження доступу до відділень. Отже, цифровізацію доцільно розглядати не лише як джерело нових ризиків, а і як інструмент підвищення стійкості фінансового сектору за умови належного управління технологічними загрозами.

Отже, цифрова трансформація фінансового сектору характеризується подвійним ефектом. Вона підвищує доступність, швидкість та ефективність

фінансових послуг, однак одночасно формує нову конфігурацію ризиків, у якій центральне місце посідають кібербезпека, захист даних, технологічна залежність, штучний інтелект, цифрове шахрайство та системна концентрація технологічної інфраструктури. На нашу думку, ключовим завданням подальшої цифрової трансформації має бути не обмеження технологічних інновацій, а формування такого середовища, у якому інноваційність супроводжується достатнім рівнем цифрової та фінансової стійкості. Саме цей підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як самоціль, а як інструмент довгострокового розвитку фінансового сектору України та його поступової інтеграції у світовий фінансовий простір.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1. Глобальні тренди цифровізації фінансового сектору

Глобальна цифрова трансформація фінансового сектору протягом останніх років характеризується переходом від окремого впровадження цифрових технологій до формування повноцінних фінансово-технологічних екосистем. Основними рушіями цього процесу стали поширення смартфонів та мобільного Інтернету, розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту, великих даних, цифрової ідентифікації, безконтактних платежів та платформних бізнес-моделей. Водночас цифровізація фінансів дедалі менше обмежується банківським сектором: FinTech-компанії активно працюють у сфері платежів, кредитування, страхування, управління активами, біржової діяльності та фінансової інфраструктури [1; 39].

Одним із найбільш об'єктивних показників масштабів цифрової трансформації фінансів є динаміка інвестицій у FinTech. Після суттєвого зростання у 2021–2022 рр. світовий FinTech-ринок зіткнувся зі скороченням інвестицій через високі процентні ставки, макроекономічну нестабільність, геополітичні ризики та перегляд оцінок технологічних компаній. За даними KPMG, глобальний обсяг FinTech-інвестицій зменшився з 119,8 млрд дол. США у 2023 р. до 95,6 млрд дол. США у 2024 р., а кількість угод скоротилася з 5382 до 4639 [40-41]. Водночас уже у 2025 р. відбулося відновлення інвестиційної активності: їх обсяг зріс до 116 млрд дол. США за 4719 угод. Таким чином, у 2025 р. порівняно з 2024 р. глобальні FinTech-інвестиції збільшилися на 20,9%, тоді як кількість угод зросла лише на 1,7%. Це свідчить про концентрацію капіталу на більших і технологічно зрілих проєктах.

Темпи зміни глобального FinTech-фінансування доцільно розглянути детальніше у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 **Динаміка глобальних FinTech-інвестицій у 2023–2025 р.р**.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/2023, %	Зміна 2025/2024, %
Обсяг інвестицій, млрд дол. США	119,8	95,6	116,0	(20,0)	21,3
Кількість угод, од.	5 382	4 639	4 719	(13,8)	1,7
Середній обсяг інвестицій на одну угоду, млн дол. США	22,3	20,6	24,6	(7,6)	19,4

Джерело: складено автором на основі [40-41]

Наведені дані дозволяють зробити конкретніший висновок, ніж просте констатування зростання або скорочення інвестицій. У 2024 р. одночасно зменшилися і загальний обсяг фінансування, і кількість угод, що свідчило про загальний спад FinTech-ринку. Натомість у 2025 р. обсяг інвестицій зріс значно швидше, ніж кількість угод. Середній обсяг фінансування однієї угоди збільшився з 20,6 млн дол. США до 24,6 млн дол. США, тобто майже на 19,4%. Отже, глобальний FinTech-ринок переходить від моделі масового фінансування великої кількості стартапів до більш вибіркового фінансування компаній із масштабованими технологіями та сформованими бізнес-моделями.

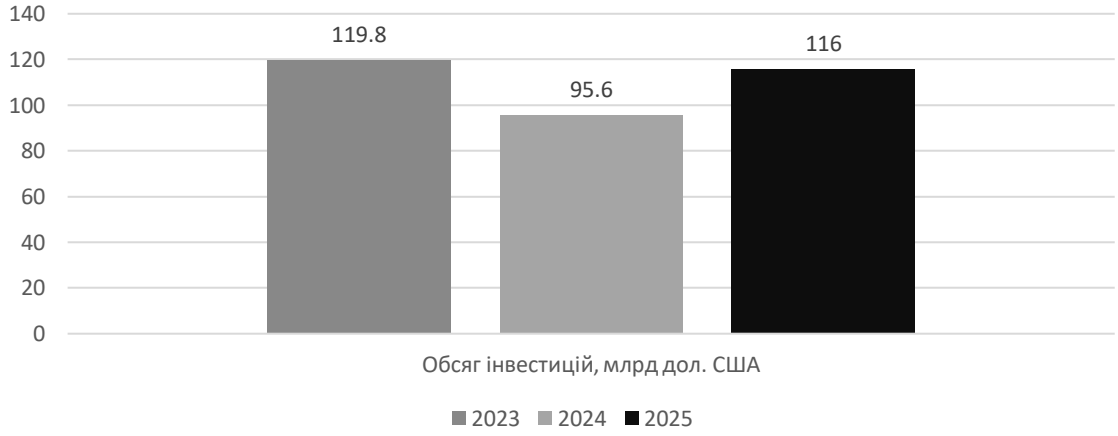


Рисунок 2.1 - **Динаміка глобальних FinTech-інвестицій у 2023–2025 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі [40-41]

Наступною важливою тенденцією є зміна структури FinTech-інвестицій. У 2024 р. найбільшим напрямом залишалися платіжні технології: глобальні інвестиції у цей сегмент досягли 31 млрд дол. США проти 17,2 млрд дол. США у 2023 р. Таким чином, за рік фінансування платіжних технологій збільшилося приблизно на 80,2%. Також зросли інвестиції у цифрові активи та валюти - з 8,7

до 9,1 млрд дол. США, RegTech з 4,4 до 7,4 млрд дол. США, PropTech з 1,9 до 3,0 млрд дол. США та WealthTech з 0,19 до 0,4 млрд дол. США (табл. 2.2) [40].

Таблиця 2.2 **Основні напрями глобальних FinTech-інвестицій у 2023-2024 рр.**

Напрям	2023 р., млрд дол. США	2024 р., млрд дол. США	Абсолютна зміна, млрд дол. США	Темп приросту, %
Платежі	17,2	31,0	13,8	80,2
Цифрові активи та валюти	8,7	9,1	0,4	4,6
RegTech	4,4	7,4	3,0	68,2
PropTech	1,9	3,0	1,1	57,9
WealthTech	0,19	0,40	0,21	110,5

Джерело: складено автором на основі [40]

Розраховані показники демонструють, що скорочення загального FinTech-фінансування у 2024 р. не означало рівномірного зменшення інтересу інвесторів до всіх технологічних напрямів. Навпаки, окремі сегменти продемонстрували істотне зростання. Найбільший абсолютний приріст припав на платіжні технології, тоді як найвищий відносний темп приросту серед наведених напрямів спостерігався у WealthTech. Це свідчить про структурну перебудову FinTech-ринку: капітал переміщується до технологій, здатних безпосередньо масштабувати фінансові послуги, скорочувати транзакційні витрати або автоматизувати процеси.

У 2025 р. ця тенденція продовжилася, але з посиленням інтересу до штучного інтелекту та цифрових активів. За даними KPMG, глобальні інвестиції у цифрові активи майже подвоїлися - з 11,2 млрд дол. США у 2024 р. до 19,1 млрд дол. США у 2025 р., а інвестиції у FinTech-компанії, орієнтовані на штучний інтелект, становили 16,8 млрд дол. США [41]. Це дозволяє розглядати ШІ та цифрові активи як одні з ключових напрямів наступного етапу цифрової трансформації фінансового сектору.

Ще однією фундаментальною тенденцією є глобальне поширення цифрових платежів. За даними Global Findex 2025, у 2024 р. 62% дорослого населення країн із низьким та середнім рівнем доходу здійснили або отримали хоча б один цифровий платіж, що на 27 відсоткових пунктів більше, ніж у 2014

р. У цих країнах 42% дорослих здійснювали цифрові торговельні платежі у магазинах або онлайн, порівняно з 35% у 2021 р. [3]. Таким чином, цифрові платежі поступово перетворюються із технологічної інновації на базовий елемент фінансової інфраструктури.

Показовим є досвід країн Східної Азії, де цифрові платежі стали частиною повсякденної економічної поведінки населення. Наприклад, у Китаї у 2024 р. 89% дорослих мали фінансовий рахунок, а 89% здійснили або отримали цифровий платіж. Частка дорослих, які здійснювали цифрові торговельні платежі, становила 80% [3]. Для порівняння, в Україні 88% дорослих мали фінансовий рахунок, а 83% здійснили або отримали цифровий платіж. Це свідчить, що за окремими показниками Україна вже наближається до рівня країн із розвиненою цифровою платіжною інфраструктурою.

Водночас глобальна цифровізація фінансів відбувається за різними моделями. У розвинених країнах цифрова трансформація здебільшого базується на модернізації вже сформованої фінансової інфраструктури, тоді як у частині країн, що розвиваються, мобільні платежі та FinTech дають можливість частково обходити традиційну банківську інфраструктуру. Найбільш виразним прикладом є країни Африки, де мобільні гроші стали важливим механізмом фінансової інклюзії. За даними Global Findex, у країнах Африки на південь від Сахари близько 40% дорослого населення мали рахунок мобільних грошей у 2024 р. [3].

Таким чином, глобальний досвід демонструє відсутність єдиної моделі цифрової трансформації фінансового сектору. У високорозвинених економіках основний акцент зміщується до ШІ, Open Banking, хмарної інфраструктури, цифрових активів та інтеграції FinTech-компаній із традиційними фінансовими установами. У країнах із недостатньо розвиненою фізичною інфраструктурою цифрові технології передусім виконують функцію розширення доступу до фінансових послуг. Для України характерним є поєднання обох моделей: з одного боку, відбувається швидке поширення цифрових платежів і

дистанційного банкінгу, а з іншого - активно формуються нові FinTech-сервіси та цифрова платіжна інфраструктура.

Значний вплив на глобальний фінансовий сектор має штучний інтелект. Його застосування охоплює виявлення шахрайства, управління активами, клієнтську підтримку, оцінювання ризиків та автоматизацію внутрішніх процесів. Базельський комітет зазначає, що цифровізація банківської діяльності охоплює ШІ та машинне навчання, API, розподілені реєстри та хмарні обчислення [36]. Водночас поширення цих технологій супроводжується концентрацією технологічних постачальників та залежністю фінансових установ від зовнішньої цифрової інфраструктури.

Тому сучасний глобальний тренд полягає не просто у збільшенні кількості цифрових фінансових послуг, а у формуванні інтегрованих цифрових екосистем. Банки, FinTech-компанії, платіжні системи, страхові компанії, технологічні корпорації та державні регулятори дедалі тісніше взаємодіють через прикладний програмний інтерфейс (API), хмарні платформи та спільні інформаційні середовища. Така модель створює позитивний ефект масштабу, однак одночасно збільшує взаємозалежність учасників фінансового ринку та потенційну швидкість поширення технологічних збоїв [36].

Для узагальнення глобальних тенденцій доцільно виділити основні напрями цифрової трансформації фінансового сектору у таблиці 2.3.

З наведеного узагальнення видно, що цифровізація поступово охоплює весь ланцюг створення фінансової послуги - від ідентифікації клієнта та укладення договору до здійснення платежу, оцінювання ризику, моніторингу операцій та регуляторного контролю. Відповідно, конкурентоспроможність фінансової установи дедалі більше визначається не тільки обсягом її фінансових ресурсів, а й здатністю використовувати дані, технології та цифрові канали взаємодії з клієнтами.

Таблиця 2.3 **Основні глобальні тренди цифровізації фінансового сектору**

Тренд	Основний прояв	Очікуваний ефект для фінансового сектору	Основний виклик
Цифрові платежі	Мобільні та безконтактні платежі	Зменшення транзакційних витрат	Шахрайство та кіберризики
FinTech	Нові цифрові фінансові послуги	Посилення конкуренції та інновацій	Регуляторна адаптація
Штучний інтелект	Скоринг, аналітика, автоматизація	Підвищення продуктивності	Модельний ризик і непрозорість
Open Banking	Обмін даними через API	Розвиток персоналізованих сервісів	Захист даних
Хмарні технології	Віддалена IT-інфраструктура	Масштабованість та зниження витрат	Залежність від постачальників
Цифрові активи	Токенізація, криптоактиви, стейблкоїни	Нові фінансові інструменти	Волатильність і регуляторні ризики
RegTech/SupTech	Автоматизація контролю та нагляду	Підвищення ефективності регулювання	Якість та сумісність даних
Цифрові страхові послуги	Онлайн-продаж, автоматизований андеррайтинг, InsurTech	Персоналізація та прискорення обслуговування	Захист даних та алгоритмічні ризики

Джерело: складено автором на основі [36; 39;40-41]

Окремо необхідно враховувати регіональну структуру FinTech-інвестицій. У 2025 р. найбільший обсяг фінансування припав на Америку - 66,5 млрд дол. США, тоді як EMEA залучила 29,2 млрд дол. США, а Азійсько-Тихоокеанський регіон - 9,3 млрд дол. США [41]. Таким чином, частка Америки у світовому обсязі FinTech-інвестицій становила приблизно 57,3%, EMEA - 25,2%, а Азійсько-Тихоокеанського регіону 8,0%. Решта припадала на інші або не деталізовані у відповідній регіональній класифікації операції.

Таблиця 2.4 **Регіональна структура глобальних FinTech-інвестицій у 2025 р.**

Регіон	Інвестиції, млрд дол. США	Частка у світовому обсязі, %	Кількість угод
Америка	66,5	57,3	2 409
EMEA	29,2	25,2	1 484
Азійсько-Тихоокеанський регіон	9,3	8,0	763
Інші	11,0	9,5	63
Світ	116,0	100,0	4 719

Джерело: складено автором на основі [41]

Для оцінювання концентрації глобального FinTech-ринку можна розрахувати частку трьох основних регіонів:

$$Ч = \frac{\text{IАмерика+IЕмеа+IАзія}}{\text{Загальний обсяг глобальних FinTech−інвестицій}} * 100\% \quad (2.1)$$

де Ч- частка трьох основних регіонів

І- інвестиції

Відповідно до формули 2.1 проведемо розрахунки:

$$Ч = \frac{66,5+29,2+9,3}{116} * 100\%$$

$$Ч = \frac{105}{116} * 100\% = 90,5\%$$

Отже, понад 90% зазначеного у звіті KPMG глобального FinTech-фінансування у 2025 р. було зосереджено в Америці, EMEA та Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Це свідчить про значну географічну концентрацію технологічного капіталу. При цьому сам обсяг інвестицій не може розглядатися як прямий показник рівня цифровізації фінансового сектору країни, оскільки на нього впливають розмір економіки, доступність венчурного капіталу, регуляторне середовище та кількість великих технологічних компаній.

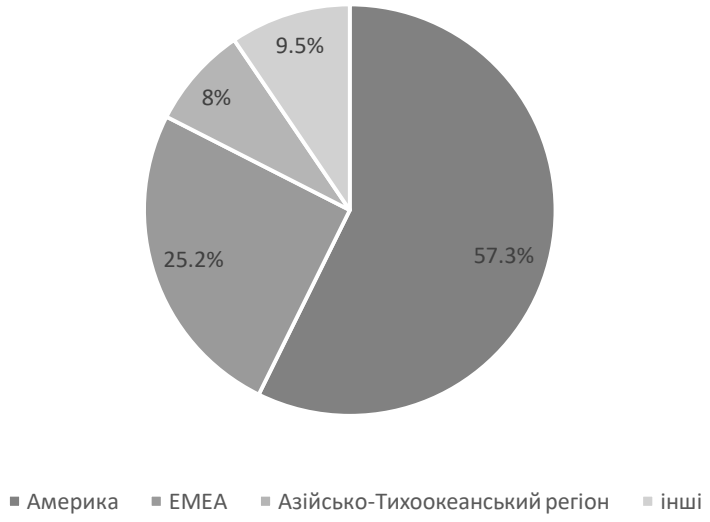


Рисунок 2.2 – **Регіональна структура глобальних FinTech-інвестицій у 2025 р.**

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [49]

Підсумовуючи результати аналізу, можна визначити кілька закономірностей сучасної глобальної цифровізації фінансового сектору. По-перше, FinTech переходить від етапу швидкого кількісного розширення до етапу концентрації капіталу навколо технологічно зрілих компаній. По-друге, найбільш динамічними напрямами залишаються цифрові платежі, штучний інтелект, цифрові активи та RegTech. По-третє, цифрові фінансові послуги поступово стають масовими навіть у країнах із нижчим рівнем доходу, що підтверджується зростанням частки населення, яке використовує цифрові платежі. По-четверте, цифровізація супроводжується посиленням технологічної взаємозалежності фінансових установ.

Для України особливо важливим є те, що окремі показники цифрового використання фінансових послуг уже перебувають на високому рівні. За даними Global Findex 2025, у 2024 р. 88% дорослих українців мали фінансовий рахунок, 83% здійснювали або отримували цифровий платіж, 97% володіли мобільним телефоном, а 95% користувалися Інтернетом протягом останніх трьох місяців [3]. Це створює основу для подальшого поглиблення цифрової трансформації, однак оцінити її реальний рівень лише за показниками користування цифровими платежами неможливо. Тому в наступних підпунктах необхідно перейти до аналізу конкретної динаміки цифрової фінансової інфраструктури України та зіставити її з відповідними показниками інших країн.

2.2 Стан та динаміка цифрової трансформації фінансового сектору в Україні

Цифрова трансформація фінансового сектору України в останні роки характеризується переходом від окремих цифрових сервісів до комплексної зміни способів взаємодії фінансових установ із клієнтами, державою та іншими учасниками ринку. Особливого значення цей процес набув в умовах повномасштабної війни, коли цифрові канали обслуговування стали не лише інструментом підвищення зручності фінансових послуг, а й одним із чинників

забезпечення безперервності функціонування фінансової системи. Найбільш помітними проявами цифрової трансформації є поширення безготівкових розрахунків, збільшення кількості активних платіжних карток, розвиток дистанційного банківського обслуговування, електронних платежів, відкритого банкінгу та поступове впровадження штучного інтелекту.

Одним із найбільш характерних напрямів оцінювання цифрової трансформації фінансового сектору є аналіз розвитку платіжної інфраструктури. Саме платіжна сфера найбільш безпосередньо відображає зміни у поведінці користувачів фінансових послуг, оскільки перехід від готівкових до електронних платежів супроводжується поширенням платіжних карток, безконтактних технологій, NFC, мобільних гаманців та онлайн-платежів. За даними Національного банку України, у 2024 році загальна кількість платіжних карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, досягла 132 млн шт., що на 15% більше порівняно з 2023 роком. Кількість активних карток зросла на 13% - до 58,8 млн шт.

Для більш повної оцінки динаміки доцільно розглянути період 2021–2025 років за основними показниками платіжної інфраструктури.

Таблиця 2.5 **Динаміка основних показників цифрової платіжної інфраструктури України у 2021–2025 роках**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка 2025/2024 рр., %
Активні платіжні картки, млн шт.	46,3	46,3	52,1	58,7	65,4	41,3
POS-термінали, тис. шт.	439	368	469	523	605	37,6
Пристрої самообслуговування, тис. шт.	33,6	28,3	29,1	29,0	38,1	13,4
Кількість структурних підрозділів банків, тис. од.	6,7	5,3	5,1	5,0	4,8	-28,4

Джерело: складено автором за даними НБУ [42-43]

Наведені дані демонструють неоднорідність змін окремих складових фінансової інфраструктури. У 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення кількість POS-терміналів скоротилася з 439 до 368 тис. одиниць, тобто приблизно на 16,2%. Одночасно кількість активних платіжних карток

фактично залишилася на рівні 46,3 млн шт. Це свідчить про те, що навіть за умов значних фізичних та економічних обмежень користувачі продовжували активно використовувати електронні платіжні інструменти.

Починаючи з 2023 року спостерігається стійке відновлення та розширення цифрової платіжної інфраструктури. Кількість POS-терміналів збільшилася з 368 тис. у 2022 році до 469 тис. у 2023 році, а у 2024 році - до 523 тис. У 2025 році їх кількість досягла 605 тис. одиниць. Таким чином, за 2022–2025 роки кількість POS-терміналів збільшилася на 237 тис. одиниць, або приблизно на 64,4%. Якщо порівнювати 2025 рік із довоєнним 2021 роком, приріст становить 166 тис. терміналів, або близько 37,8%. За даними НБУ, лише протягом 2025 року учасники ринку збільшили POS-мережу на 82,2 тис. терміналів.

Зростання активних платіжних карток було ще більш вираженим. У 2021 році їх кількість становила 46,3 млн шт., а наприкінці 2025 року уже 65,4 млн шт. Отже, за весь досліджуваний період приріст склав 19,1 млн карток, або приблизно 41,3%.

Для аналізу розрахуємо темп приросту активних платіжних карток за 2021-2025 роки:

$$\text{Темп приросту} = \frac{y1-y0}{y0} * 100\%, \qquad (2.2)$$

де y1 - показник 2025 року;

y0 - показник 2021 року;

Використовуючи формулу 2.2, проведемо наступні розрахунки:

$$\text{Темп приросту} = \frac{65{,}4 - 46{,}3}{46{,}3} * 100\% = 41{,}3\%$$

Визначимо також темп приросту для POS-терміналів:

$$\text{Темп приросту} = \frac{605 - 439}{439} * 100\% = 37{,}8\%$$

Отже, за 2021–2025 роки кількість активних платіжних карток збільшилася на 41,3%, а кількість POS-терміналів на 37,8%. Це дозволяє зробити висновок, що цифрова платіжна інфраструктура України не лише відновилася після шоку 2022 року, а й перевищила довоєнні показники. Така динаміка є одним із

найбільш чітких кількісних проявів цифрової трансформації фінансового сектору.

Важливим показником є також зміна структури використання платіжних інструментів. За підсумками 2024 року українські банки та фінансові установи емітували 8654,4 млн операцій з платіжними картками на загальну суму 6577,4 млрд грн. При цьому кількість безготівкових операцій становила 8184,8 млн, а їхня сума 4243,5 млрд грн. Таким чином, частка безготівкових операцій у загальній кількості карткових операцій досягла 94,6%, а за сумою 64,5%.

Для оцінки зміни поведінки користувачів можна розрахувати різницю між часткою безготівкових операцій за кількістю та за сумою:

$$\text{Різниця} = \text{Чбо} - \text{Чс}, \tag{2.3}$$

де Чбо – частка безготівкоких операцій за кількістю;

Чс – частка безготівкових операцій за сумою;

$$\text{Різниця} = 94{,}6\% - 64{,}5\% = 30{,}1 \text{ в. п.}$$

Отриманий результат означає, що безготівкові операції вже домінують за кількістю, однак за сумою частина фінансових операцій усе ще припадає на отримання готівки. Це пояснюється тим, що готівкові операції, як правило, характеризуються більшою середньою сумою, тоді як цифрові платежі охоплюють значну кількість повсякденних покупок невеликої вартості.

У структурі безготівкових операцій у 2024 році (табл. 2.6) найбільше значення мали розрахунки у торговельній мережі. На них припадало 73,4% усіх безготівкових операцій за кількістю та 46,8% за сумою. Перекази з картки на картку становили 8,2% за кількістю та 31,1% за сумою. Оплата товарів і послуг в Інтернеті відповідно становила 13,6% та 14,7%.

Таблиця 2.6 **Структура безготівкових операцій з використанням платіжних карток в Україні у 2024 році**

Вид операції	Частка за кількістю, %	Частка за сумою, %
Оплата у торговельній мережі	73,4	46,8
Перекази з картки на картку	8,2	31,1
Оплата товарів і послуг в Інтернеті	13,6	14,7
Інші операції	4,8	7,4
Разом	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними НБУ [43]

Структура операцій свідчить про те, що цифровізація фінансової поведінки населення відбувається не лише через збільшення кількості платіжних карток, а й через зміну способу їх використання. Особливо важливим є поширення Інтернет-платежів та карткових переказів, які не потребують фізичного відвідування банківської установи. Це, своєю чергою, стимулює розвиток дистанційного банківського обслуговування, електронної комерції та мобільних фінансових сервісів.

Окремої уваги потребує розвиток безконтактних та токенізованих платіжних інструментів. У грудні 2024 року кількість безконтактних активних платіжних карток досягла 35 млн шт., що на 14% більше, ніж роком раніше. Кількість токенізованих карток збільшилася на 33% - до 16,5 млн шт. Таким чином, приблизно кожна четверта активна картка була токенізованою. При цьому близько 95% безготівкових операцій у торговельній мережі здійснювалися із застосуванням безконтактних або NFC-технологій.

Таким чином, токенізація розвивається швидше, ніж загальна кількість безконтактних карток. Це можна пов’язати з поширенням мобільних гаманців та інших цифрових платіжних рішень. У результаті платіжна картка поступово перестає бути виключно фізичним інструментом і дедалі більше функціонує як цифровий платіжний ідентифікатор.

Ще одним важливим напрямом цифрової трансформації є поступове скорочення ролі фізичної банківської інфраструктури. У 2021 році кількість структурних підрозділів банків становила 6,7 тис., тоді як на кінець 2025 року - 4,8 тис. одиниць. Темп скорочення розрахуємо за допомогою формули 2.3:

$$\text{Темп скорочення} = \frac{k1-k0}{k0} * 100\%, \quad (2.3)$$

де k1 – кількість структурних підрозділів у 2025 році;

k0 - кількість структурних підрозділів у 2021 році;

$$\text{Темп скорочення} = \frac{4,8-6,7}{6,7} * 100\% = -28,4\%$$

Отже, за досліджуваний період їх кількість скоротилася на 1,9 тис. одиниць, або приблизно на 28,4%.

При цьому скорочення кількості відділень не супроводжується згортанням доступу до фінансових послуг. Навпаки, воно відбувається паралельно з розширенням карткової та платіжної інфраструктури. У 2025 році кількість структурних підрозділів банків зменшилася ще на 167 одиниць, тоді як POS-мережа за цей самий рік збільшилася на 82,2 тис. терміналів.

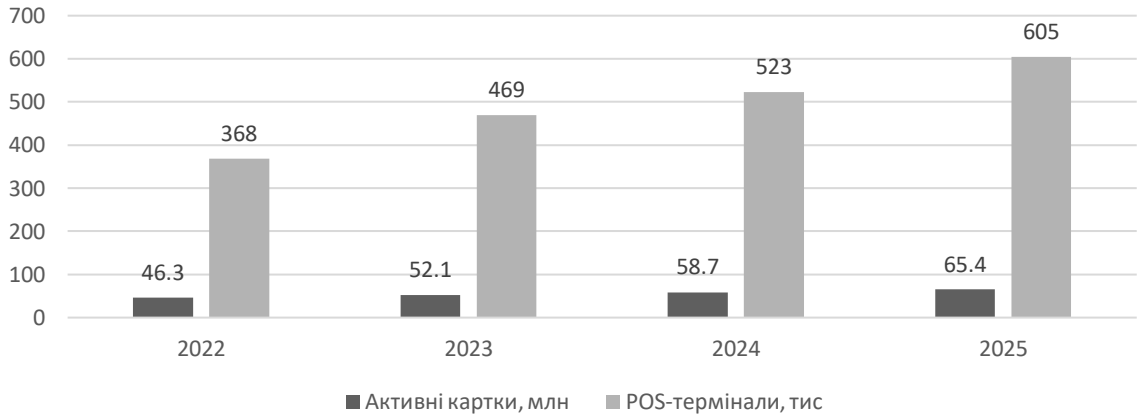


Рисунок 2.3 – **Динаміка кількості активних платіжних карток та POS-терміналів в Україні у 2021–2025 роках**

Джерело: узагальнено автором за даними [42-44]

Водночас цифрова трансформація фінансового сектору України виходить за межі карткових платежів. Важливою складовою сучасної фінансової екосистеми стає відкритий банкінг, який передбачає безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг за згодою користувача через спеціалізовані API. В Україні відповідна нормативна база була сформована Національним банком у 2025 році. Положення про відкритий банкінг в Україні було затверджене постановою Правління НБУ від 25 липня 2025 року № 80. Воно

передбачає можливість надання послуг з отримання інформації з рахунків та ініціювання платіжних операцій сторонніми надавачами.

Запровадження відкритого банкінгу має важливе значення для подальшого розвитку FinTech-середовища України. Його принципова відмінність від традиційної моделі полягає в тому, що фінансова послуга перестає бути повністю прив'язаною до конкретного банку. Користувач отримує можливість надавати доступ до інформації про рахунки стороннім постачальникам послуг, що створює передумови для появи агрегаторів фінансових даних, персоналізованих сервісів управління фінансами та нових моделей платіжних послуг. НБУ передбачає функціонування таких суб'єктів, як Account Information Service Provider - надавачі послуг з отримання інформації з рахунків, та Payment Initiation Service Provider - надавачі послуг з ініціювання платежів.

Показовим є і той факт, що розвиток відкритого банкінгу в Україні вже перейшов від нормативної підготовки до практичної реалізації. У квітні 2026 року НБУ спростив процедуру ініціювання платежів у межах відкритого банкінгу, зменшивши перелік обов'язкових реквізитів платіжної інструкції для PISP. Це свідчить про поступове формування реального цифрового середовища для функціонування нової моделі фінансових послуг.

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» надає можливість проходження практики [45] (дод. А), що дає змогу розглянути цифровізацію не лише на рівні загальних тенденцій, а й безпосередньо через функціонування банківських цифрових сервісів. Програма ознайомлює з особливостями просування банківських продуктів, дистанційного обслуговування клієнтів та використання цифрових каналів взаємодії з користувачами.

Масштаб цифрової трансформації ПриватБанку особливо помітний за показниками використання мобільного банкінгу. За даними інтегрованого річного звіту за 2025 рік, кількість клієнтів, які активно користувалися застосунком «Приват24», становила 14 млн осіб. Загальна кількість роздрібних клієнтів банку становила 18,18 млн осіб, а кількість активних бізнес-клієнтів - 941 тис.

На основі цих даних за допомогою формули 2.4 можна розрахувати орієнтовну частку роздрібних клієнтів, які активно користувалися «Приват24»:

$$\text{Частка користувачів Privat24} = \left(\frac{\text{Na}}{\text{Nз}}\right) * 100\%, \quad (2.4)$$

де Na – кількість активних користувачів додатку;

Nз – загальна кількість роздрібних клієнтів банку;

$$\text{Частка користувачів Privat24} = \frac{14}{18{,}18} * 100\% = 77\%$$

Отже, близько 77% від загальної кількості роздрібних клієнтів банку активно користувалися мобільним застосунком. При цьому показник характеризує співвідношення двох опублікованих банком величин і не означає, що кожен користувач застосунку є унікальним клієнтом лише роздрібного сегмента. Водночас він демонструє масштаб проникнення мобільного банкінгу в діяльність банку.

Додатковим показником цифрової активності є розвиток еквайрингової інфраструктури. У 2024 р. через екосистему еквайрингу ПриватБанку українці здійснили оплату товарів і послуг картками та гаджетами на суму 1,06 трлн грн, що на 24% більше, ніж у 2023 р.

Орієнтовний обсяг операцій через еквайрингову екосистему у 2023 р. розрахуємо за формулою 2.5:

$$\text{Обсяг операцій} = \frac{\text{S}}{\frac{100+\text{n}\%}{100}}, \quad (2.5)$$

де S – загальна сума сплати;

n% - відсоткове збільшення загальної суми сплати

$$\text{Обсяг 2023 р.} = \frac{1{,}06}{1{,}24} = 0{,}855 \text{ трлн грн}$$

Таким чином, за один рік обсяг операцій через еквайрингову екосистему збільшився приблизно на 205 млрд грн. Це свідчить не лише про зростання кількості безготівкових операцій, а й про розширення цифрової інфраструктури, яка забезпечує взаємодію банку, торговців і клієнтів.

Проаналізуємо згадану інформацію в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 **Основні показники цифрової трансформації АТ КБ «ПриватБанк»**

Показник	Значення	Аналітична характеристика
Роздрібні клієнти у 2025 р.	18,18 млн осіб	Масштаб клієнтської бази
Активні користувачі «Приват24» у 2025 р.	14 млн осіб	Високе поширення мобільного банкінгу
Розрахункова частка користувачів «Приват24»	77,0%	Співвідношення активних користувачів застосунку та роздрібних клієнтів
Активні бізнес-клієнти у 2025 р.	941 тис.	Значний потенціал цифровізації бізнес-банкінгу
Обсяг еквайрингу у 2024 р.	1,06 трлн грн	Масштаб цифрових платежів
Зміна обсягу еквайрингу за 2024 р.	+24%	Позитивна динаміка цифрових платежів
Користувачі екосистеми бізнес-сервісів у 2024 р.	251 тис.	Розширення цифрових сервісів для підприємців
Зростання користувачів бізнес-екосистеми у 2024 р.	+21%	Розвиток цифрового обслуговування бізнесу

Джерело: складено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк» [28; 45; 45-47]

Цифрова трансформація ПриватБанку не обмежується мобільним застосунком для фізичних осіб. Важливим напрямом є формування комплексної цифрової екосистеми для підприємців та корпоративних клієнтів.

У 2024 р. кількість користувачів екосистеми бізнес-сервісів банку зросла з 207 тис. до 251 тис. осіб, тобто на 44 тис. користувачів, або приблизно на 21,3%. До складу цифрових сервісів входили електронний документообіг, подання звітності, податкові сервіси, оновлений «Приват24 для бізнесу», SmartID, онлайн-кредитування, «Торгова платформа» та інші інструменти.

Показовим є також розвиток нових цифрових продуктів. У 2024 р. банк продовжив удосконалення «Приват24 для бізнесу», розвивав онлайн-онбординг клієнтів, цифрові інструменти для підприємців, електронну звітність та онлайн-кредитування. У 2025 р. цифрова трансформація була доповнена масштабуванням використання штучного інтелекту: банк повідомив про запуск AI-трансформаційної програми та початок ширшого впровадження ШІ в різних напрямах діяльності [48].

Окремого значення набуває цифровізація міжнародних платежів. За даними банку, протягом перших десяти місяців 2024 р. понад 2,3 млн українців отримали через ПриватБанк понад 21,1 млн міжнародних переказів на суму

більше 4 млрд дол. США, причому 98% операцій були зараховані на картки через «Приват24» та інші цифрові канали [48]. Це демонструє, що цифрові канали в сучасному банку виконують не лише функцію дистанційного доступу до рахунку, а фактично стають основним середовищем здійснення широкого спектра фінансових операцій.

Отже, практичний кейс АТ КБ «ПриватБанк» підтверджує результати проведеного в підрозділі аналізу цифрової трансформації фінансового сектору України. На мікрорівні цифрова трансформація проявляється у перенесенні банківських операцій у мобільні та вебканали, розвитку безконтактних платежів, онлайн-кредитування, цифрової ідентифікації, електронного документообігу та автоматизації обслуговування. На рівні банку це супроводжується зростанням кількості користувачів цифрових сервісів та розширенням їх функціональності. При цьому результати авторської онлайн-практики дають змогу доповнити статистичні показники безпосереднім практичним спостереженням за цифровими інструментами банку. Таким чином, ПриватБанк можна розглядати як конкретний приклад переходу від окремих цифрових послуг до комплексної цифрової банківської екосистеми, у якій мобільний банкінг, платежі, бізнес-сервіси, дистанційна ідентифікація та нові технології інтегруються в єдиний клієнтський простір.

Наступним етапом цифрової трансформації фінансового сектору стає використання штучного інтелекту. За результатами опитування НБУ, проведеного у листопаді 2025 року, серед 208 фінансових установ, які надали відповідь, 64% повідомили про використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання. При цьому 23% респондентів зазначили, що використовують такі технології активно.

На основі цих даних та з використанням формули 2.6 можна визначити кількість установ, які вже використовують ШІ/МН-рішення (табл. 2.8):

$$\text{Кількість установ} = \text{Nf} * \text{Чші}, \quad (2.6)$$

де Nf – кількість фінансових установ;

Чші – частка використання ШІ/МН;

$$\text{Кількість установ} = 208 * 64\% = 133{,}1$$

Отже, орієнтовно 133 установи із 208 опитаних повідомили про використання технологій штучного інтелекту або машинного навчання.

Кількість установ, які активно використовують штучний інтелект або машинне навчання розрахуємо за формулою 2.7:

$$\text{Кількість установ} = \text{Nf} * \text{Чав}, \quad (2.7)$$

де Nf – кількість фінансових установ;

Чші – частка активних користувачів ШІ/МН;

$$\text{Кількість установ} = 208 * 23\% = 47{,}8$$

Отже, орієнтовно 47 установ повідомили про активне використання таких технологій.

Таблиця 2.8 **Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання фінансовими установами України**

Показник	Значення
Кількість установ, які надали відповідь	208
Установи, що використовують ШІ/МН	64%
Орієнтовна кількість таких установ	133
Установи з активним використанням ШІ/МН	23%
Орієнтовна кількість таких установ	48
Установи без активного використання	77%

Джерело: складено автором за даними НБУ [44]

Отримані результати свідчать, що цифрова трансформація українського фінансового сектору поступово переходить від переважно інфраструктурної фази до технологічно складнішого етапу, у якому ключову роль відіграють дані, автоматизація та алгоритмічні системи. Якщо поширення платіжних карток та POS-терміналів характеризує цифровізацію базових фінансових операцій, то застосування штучного інтелекту свідчить уже про зміну внутрішніх бізнес-процесів фінансових установ.

Разом із тим широке використання штучний інтелект створює нові вимоги до управління ризиками. Сам НБУ наголошує на необхідності врахування питань прозорості прийняття рішень, захисту прав споживачів, довіри до фінансової системи та операційної стійкості під час використання штучного інтелекту. Тому подальша цифрова трансформація фінансового сектору має відбуватися не лише

за критерієм кількості впроваджених технологій, а й з урахуванням їх безпеки, надійності та відповідності інтересам користувачів.

Узагальнення отриманих результатів дає змогу виділити кілька основних тенденцій цифрової трансформації фінансового сектору України. По-перше, після різкого погіршення окремих інфраструктурних показників у 2022 році відбулося швидке відновлення цифрової платіжної мережі. По-друге, кількість активних платіжних карток та POS-терміналів у 2025 році істотно перевищила рівень 2021 року. По-третє, цифрові платежі стали домінуючим способом здійснення карткових операцій за їх кількістю. По-четверте, поширення безконтактних і токенізованих карток свідчить про перехід від простого використання електронних платежів до більш технологічних моделей взаємодії. По-п'яте, скорочення фізичної мережі банківських відділень відбувається одночасно з розширенням цифрової інфраструктури, що свідчить про структурну зміну способу надання фінансових послуг. Нарешті, формування відкритого банкінгу та поширення ШІ/МН означають перехід українського фінансового сектору до наступного етапу цифрової трансформації.

Для узагальнення кількісних результатів доцільно використати систему показників, що характеризує не один аспект цифровізації, а одночасно платіжну активність, інфраструктурне забезпечення та технологічну зрілість.

Узагальнимо основні кількісні результати цифрової трансформації у табл. 2.9.

Водночас наведені у табл. 2.9 результати переважно характеризують банківсько-платіжний сегмент фінансового сектору. Тому для комплексної оцінки цифрової трансформації необхідно враховувати й показники небанківських фінансових установ, насамперед страхових компаній: частку дистанційно укладених договорів, рівень електронного документообігу, цифрове врегулювання страхових випадків, використання InsurTech та показники цифрової взаємодії з клієнтами. Це дає змогу уникнути ототожнення цифрової трансформації всього фінансового сектору лише з розвитком банківської та платіжної інфраструктури.

Таблиця 2.9 **Основні кількісні результати цифрової трансформації фінансового сектору України**

Показник	Результат
Приріст активних платіжних карток у 2021–2025 рр.	+41,3%
Приріст POS-терміналів у 2021–2025 рр.	+37,8%
Приріст POS-терміналів у 2022–2025 рр.	+64,4%
Скорочення структурних підрозділів банків у 2021–2025 рр.	-28,4%
Частка безготівкових операцій за кількістю у 2024 р.	94,6%
Частка безготівкових операцій за сумою у 2024 р.	64,5%
Частка безконтактних/NFC-операцій у торговельній мережі у 2024 р.	близько 95%
Частка фінансових установ, що використовують ШІ/МН	64%
Частка установ з активним використанням ШІ/МН	23%

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними НБУ [43-44]

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що цифрова трансформація фінансового сектору України має комплексний характер. Вона проявляється одночасно у кількісному розширенні цифрової інфраструктури, зміні платіжної поведінки населення, скороченні залежності від фізичних каналів обслуговування, розвитку відкритого банкінгу та впровадженні технологій штучного інтелекту. Водночас цифровізація не є рівномірною: поряд із високим поширенням безготівкових платежів та швидким розвитком POS-інфраструктури зберігається потреба у подальшому розвитку цифрових сервісів, підвищенні їх кіберстійкості, захисті даних та забезпеченні доступності фінансових послуг для різних груп користувачів.

Таким чином, Україна демонструє поступовий перехід від відновлення цифрової фінансової інфраструктури до формування більш зрілої цифрової фінансової екосистеми. Особливо важливим є те, що цей процес відбувається паралельно з європейською інтеграцією фінансового ринку та впровадженням нових регуляторних механізмів. Саме тому наступним етапом дослідження має бути зіставлення українських результатів із показниками інших країн, що дозволить визначити не лише внутрішню динаміку цифровізації, а й позицію України у міжнародному фінансово-технологічному середовищі.

2.3. Порівняльний аналіз рівня цифровізації фінансових систем України та інших країн

Порівняння рівня цифрової трансформації фінансових систем різних країн потребує використання показників, які є методологічно зіставними. Одним із найбільш придатних джерел для такого аналізу є Глобальна база даних щодо фінансової інклюзії (Global Findex Database) 2025 Світового банку, яка містить результати опитування дорослого населення економік 141-ї країни та вперше системно поєднує показники фінансової інклюзії з показниками цифрової підключеності. Дані останнього дослідження були зібрані протягом 2024 р., тому в межах цього підпункту під «2024 р.» розуміються саме результати останньої хвилі Global Findex [3].

Для здійснення порівняльного аналізу сформовано вибірку з України, Польщі, Китаю, Казахстану, Індії, Бразилії та Кенії. Такий склад країн дозволяє порівняти Україну не лише з європейською державою зі схожим регіональним середовищем, а й із країнами, що демонструють різні моделі цифровізації фінансового сектору: Китай характеризується масштабним використанням цифрових платежів, Казахстан є регіональним прикладом активного розвитку цифрових фінансових послуг, Індія - масштабним поширенням цифрових платежів при відносно нижчому рівні доступу до Інтернету, Бразилія - активним розвитком цифрових фінансових екосистем, а Кенія - широким використанням мобільних фінансових послуг [3].

Для узагальнення рівня цифрової фінансової залученості запропоновано авторський інтегральний показник - індекс цифрової фінансової залученості (ІЦФЗ). Його використання дає змогу перейти від аналізу окремих статистичних характеристик до комплексної оцінки цифрової доступності фінансового середовища.

Розрахунок індексу здійснюється за формулою 2.8:

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{\text{А}+\text{ЦП}+\text{М}+\text{І}}{4} \qquad (2.8)$$

де А- частка дорослого населення, яке має рахунок у фінансовій установі, %;

ЦП - частка дорослого населення, яке здійснювало або отримувало цифрові платежі, %;

М - частка дорослого населення, яке має мобільний телефон, %;

І - частка дорослого населення, яке користувалося Інтернетом, %.

Усі чотири компоненти мають однакову вагу по 25%. Такий підхід обрано через відсутність достатніх підстав для надання одному з показників переваги над іншими. Крім того, рівність ваги робить методику прозорою та придатною для відтворення іншими дослідниками.

Методичний результат полягає у формуванні прозорого алгоритму інтегрального оцінювання: відборі чотирьох зіставних індикаторів, приведенні їх до єдиної процентної шкали, застосуванні рівних ваг і порівнянні підсумкових значень між країнами. Водночас індекс характеризує насамперед доступ і використання цифрових фінансових інструментів, а не повну цифрову зрілість фінансового сектору; рівні ваги є дослідницьким припущенням, чутливість до якого потребує окремої перевірки.

Таблиця 2.10 **Вихідні показники для розрахунку Індексу цифрової фінансової залученості у 2024 р.**

Країна	Фінансовий рахунок, %	Цифрові платежі, %	Мобільний телефон, %	Користування Інтернетом, %
Україна	88	83	97	95
Польща	86	82	95	81
Китай	89	89	97	86
Казахстан	87	85	92	88
Індія	89	48	66	46
Бразилія	86	77	92	88
Кенія	90	89	93	60

Джерело: складено автором на основі даних Global Findex Database 2025 [50]

Наведені дані демонструють, що за окремими складовими Україна займає достатньо сильні позиції. Частка дорослого населення, яке має фінансовий рахунок, становить 88%, що лише на 1 в.п. менше, ніж у Китаї, та на 1 в.п. більше, ніж у Польщі. Водночас за поширенням цифрових платежів Україна поступається Китаю та Кенії, але випереджає Індію та Бразилію. Особливо

високими є показники цифрової підключеності: мобільний телефон мають 97% дорослого населення України, а Інтернетом користувалися 95%, що перевищує відповідні показники більшості країн вибірки [3].

На основі наведених даних здійснимо розрахунок ІЦФЗ для кожної країни за формулою 2.8:

1. Україна

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{88 + 83 + 97 + 95}{4} = \frac{363}{4} = 90{,}75$$

2. Китай

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{(89 + 89 + 97 + 86)}{4} = \frac{361}{4} = 90{,}25$$

3. Казахстан

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{(87 + 85 + 92 + 88)}{4} = \frac{352}{4} = 88{,}0$$

4. Польща

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{(86 + 82 + 95 + 81)}{4} = \frac{344}{4} = 86{,}0$$

5. Бразилія

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{(86 + 77 + 92 + 88)}{4} = \frac{343}{4} = 85{,}75$$

6. Кенія

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{(90 + 89 + 93 + 60)}{4} = \frac{332}{4} = 83{,}0$$

7. Індія

$$\text{ІЦФЗ} = \frac{(89 + 48 + 66 + 46)}{4} = \frac{249}{4} = 62{,}25$$

Розрахуємо також відхилення від України. Для порівняння використовуємо просту різницю (ф. 2.10):

$$\text{Відхилення} = \text{ІЦФЗ країни} - \text{ІЦФЗ України} \qquad (2.10)$$

Китай:

$$90{,}25 - 90{,}75 = -0{,}50 \text{ в. п.}$$

Казахстан:

$$88{,}00 - 90{,}75 = -2{,}75 \text{ в. п.}$$

Польща:

$$86{,}00 - 90{,}75 = -4{,}75 \text{ в. п.}$$

Бразилія:

$$85{,}75 - 90{,}75 = -5{,}00 \text{ в. п.}$$

Кенія:

$$83{,}00 - 90{,}75 = -7{,}75 \text{ в. п.}$$

Індія:

$$62{,}25 - 90{,}75 = -28{,}50 \text{ в. п.}$$

Розрахунок демонструє, що найвище значення авторського ІЦФЗ у сформованій вибірці має Україна - 90,75%, а Китай із показником 90,25% поступається лише 0,50 в.п. Казахстан має 88,00%, Польща 86,00%, Бразилія 85,75%, Кенія 83,00%, а Індія 62,25%.

Значення ІЦФЗ не означає, що українська фінансова система загалом є більш технологічно розвиненою, ніж фінансові системи Китаю, Польщі чи інших країн. Показник характеризує саме поєднання фінансової доступності та цифрової підключеності населення. Він не враховує обсяг інвестицій у FinTech, кількість цифрових банків, рівень розвитку Open Banking, технологічну зрілість фінансових установ, масштаби використання штучного інтелекту, розвиток цифрових страхових послуг, якість регуляторного середовища та інші характеристики фінансової системи.

Для поглиблення аналізу доцільно розглянути не тільки кінцеві значення індексу, а й внесок окремих компонентів у загальний результат (табл. 2.11). Це дозволяє визначити, за рахунок яких саме характеристик країни наближаються до високого рівня цифрової фінансової залученості.

Таблиця 2.11 **Відхилення основних компонентів ІЦФЗ України від показників інших країн, 2024 р., в.п.**

Країна	Фінансовий рахунок	Цифрові платежі	Мобільний телефон	Інтернет	Загальне відхилення ІЦФЗ
Китай	-1	-6	0	+9	+0,50
Казахстан	+1	-2	+5	+7	+2,75
Польща	+2	+1	+2	+14	+4,75
Бразилія	+2	+6	+5	+7	+5,00
Кенія	-2	-6	+4	+35	+7,75
Індія	-1	+35	+31	+49	+28,50

Джерело: розраховано автором

Примітка: додатне значення означає перевагу України за відповідним показником; від'ємне - перевагу країни порівняння.

Найбільш суттєвою перевагою України є рівень цифрової підключеності. Порівняно з Польщею частка користувачів Інтернету в Україні вища на 14 в.п., порівняно з Індією на 49 в.п., а порівняно з Кенією на 35 в.п. Водночас Україна поступається Китаю за часткою цифрових платежів на 6 в.п. та Кенії на 6 в.п. Отже, потенціал подальшого розвитку української цифрової фінансової системи полягає не стільки у забезпеченні базового доступу до цифрових технологій, скільки у поглибленні їх використання для отримання та надання складніших фінансових послуг.

Наступним показником розрахуємо розрив між володінням рахунком і цифровими платежами. Для розрахунку використовуємо формулу 2.11:

$$\text{Розрив} = \text{ФР} - \text{ЦП}, \quad (2.11)$$

де ФР – фінансовий рахунок;

ЦП – цифрові платежі;

$$\text{Україна: } 88 - 83 = 5 \text{ в. п.}$$

$$\text{Китай: } 89 - 89 = 0 \text{ в. п.}$$

$$\text{Казахстан: } 87 - 85 = 2 \text{ в. п.}$$

$$\text{Польща: } 86 - 82 = 4 \text{ в. п.}$$

$$\text{Бразилія: } 86 - 77 = 9 \text{ в. п.}$$

$$\text{Кенія: } 90 - 89 = 1 \text{ в. п.}$$

$$\text{Індія: } 89 - 48 = 41 \text{ в. п.}$$

В Україні різниця між часткою власників рахунків та часткою користувачів цифрових платежів становить лише 5 в.п. У Китаї вона дорівнює 0 в.п., у Казахстані 2 в.п., у Польщі 4 в.п., тоді як в Індії - 41 в.п. Це дозволяє зробити висновок, що сама наявність фінансового рахунку не гарантує активної участі населення у цифровому фінансовому середовищі.

Найбільший розрив між доступом до фінансової системи та фактичним використанням цифрових платежів спостерігається в Індії. При частці власників фінансових рахунків 89% цифрові платежі здійснювали або отримували лише 48% дорослих. Водночас у Китаї та Кенії відповідні показники майже збігаються. В Україні розрив становить 5 в.п., що свідчить про відносно високий рівень фактичного використання цифрових фінансових інструментів серед власників рахунків.

Водночас порівняльні результати не слід трактувати без урахування методологічних обмежень Global Findex. Дані характеризують поведінку населення, а не технологічну оснащеність фінансових установ. Крім того, для України, Китаю та деяких інших країн у 2024 р. використовувалася скорочена анкета, проведена телефоном. Зокрема, у випадку України питання щодо отримання платежів не включалися до опитування, а показник «здійснив або отримав цифровий платіж» визначався на основі здійснення цифрових платежів або доступу до рахунку за допомогою картки чи телефону [3]. Тому пряме порівняння окремих показників із країнами, де застосовувалася повна анкета, має здійснюватися з урахуванням цієї особливості.

Для додаткової перевірки отриманих результатів доцільно зіставити їх із міжнародними оцінками фінансової інклюзії. Світовий банк зазначає, що у 2024 р. 79% дорослого населення світу мали фінансовий рахунок, а мобільний телефон мали 86% дорослих [3]. В Україні відповідні показники становили 88% та 97%, тобто перевищували глобальні орієнтири на 9 та 11 в.п. відповідно. Це підтверджує високу поширеність базової цифрової та фінансової інфраструктури серед українського населення.

Однак висока цифрова підключеність не повинна ототожнюватися з повністю сформованою цифровою фінансовою системою. Для переходу від широкого використання цифрових платежів до комплексної цифрової трансформації необхідний розвиток відкритого банкінгу, цифрового страхування, автоматизованого управління ризиками, штучного інтелекту, RegTech і SupTech, цифрових ринків капіталу та інтегрованих фінансових екосистем. Саме тому показник ІЦФЗ доцільно використовувати як один із компонентів ширшої системи оцінювання цифрової трансформації фінансового сектору.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє сформулювати декілька основних висновків. По-перше, Україна має високий рівень цифрової фінансової залученості населення: розраховане значення ІЦФЗ становить 90,75%. По-друге, Україна демонструє особливо високі показники мобільної та Інтернет-підключеності, що створює сприятливу основу для подальшого розвитку цифрових фінансових послуг. По-третє, за рівнем використання цифрових платежів Україна поступається окремим країнам, зокрема Китаю та Кенії, що вказує на резерви подальшого розвитку цифрової платіжної активності. По-четверте, результати підтверджують необхідність оцінювати цифрову трансформацію не за одним показником, а за комплексом характеристик, що охоплюють доступ, підключеність і фактичне використання цифрових фінансових послуг.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

3.1. Стратегічні напрями розвитку цифрових фінансів в Україні

Результати проведеного в другому розділі дослідження засвідчили, що цифрова трансформація фінансового сектору України вже перейшла від початкового етапу впровадження електронних послуг до формування комплексної цифрової інфраструктури. Розвиток дистанційного банківського обслуговування, збільшення кількості платіжних карток, поширення безконтактних платежів, поява відкритого банкінгу та використання технологій штучного інтелекту змінюють не лише способи надання фінансових послуг, а й принципи взаємодії між фінансовими установами, клієнтами та регуляторами. Водночас подальший розвиток цифрових фінансів потребує системного підходу, який поєднуватиме технологічні інновації з фінансовою стабільністю, захистом даних, доступністю послуг і підвищенням ефективності діяльності фінансових установ.

Стратегічні орієнтири цифрової трансформації фінансового сектору України визначаються, зокрема, Стратегією розвитку фінансового сектору України, оновленою у 2025 році. Її реалізація спрямована на збереження фінансової стабільності, залучення інвестицій, відновлення економіки та подальшу інтеграцію України до європейського фінансового простору. Важливе місце в цьому процесі посідають розвиток сучасних фінансових сервісів, відкритого банкінгу, кіберзахисту та цифрової фінансової стійкості [49].

За інформацією регуляторів, станом на кінець 2025 року 77% заходів Стратегії були повністю реалізовані або виконувалися відповідно до встановленого графіка [4]. Цей показник характеризує перебіг реалізації стратегічних заходів, однак сам по собі не є оцінкою рівня цифрової зрілості всього фінансового сектору. Для комплексного визначення результативності цифрової трансформації необхідно додатково враховувати фактичне

використання електронних сервісів, доступність фінансових послуг, операційну ефективність установ, рівень захищеності інформаційних систем та економічні результати впровадження технологій.

На основі результатів дослідження можна виокремити декілька взаємопов'язаних стратегічних напрямів розвитку цифрових фінансів в Україні (рис. 3.1): розбудова інтегрованої цифрової інфраструктури; розвиток відкритого банкінгу та фінансових екосистем; підвищення доступності цифрових послуг; упровадження штучного інтелекту й автоматизації; посилення кіберстійкості; цифровізація страхового ринку; удосконалення регуляторного середовища. Їх реалізація має відбуватися не ізольовано, а в межах єдиної системи управління цифровою трансформацією.



Рисунок 3.1 – **Стратегічний розвиток цифрових фінансів в Україні**

Джерело: розроблено автором

Першим стратегічним напрямом є подальший розвиток цифрової платіжної інфраструктури та забезпечення її надійного функціонування. Проведений аналіз показав, що протягом 2021–2025 років кількість активних платіжних карток в Україні зросла з 46,3 млн до 65,4 млн, тобто приблизно на 41,3%. Кількість платіжних терміналів за цей період збільшилася з 439 тис. до 605 тис., або на 37,8%. Одночасно кількість банківських відділень скоротилася з 6,7 тис. до 4,8 тис. одиниць. Така динаміка свідчить про посилення ролі цифрових каналів у наданні фінансових послуг, проте також актуалізує питання

доступності обслуговування для населення, яке має обмежені цифрові навички або проживає в місцевостях із недостатньо розвиненою інфраструктурою.

Перспективним рішенням є подальше розширення безконтактних платежів, мобільних платіжних інструментів, дистанційної ідентифікації та електронного документообігу. Водночас цифрова платіжна інфраструктура повинна розвиватися з урахуванням ризиків перебоїв електропостачання, втрати зв'язку, кібератак та інших обставин, які можуть обмежувати доступ клієнтів до фінансових послуг. Тому фінансовим установам доцільно забезпечувати резервування критично важливих інформаційних систем, можливість відновлення операцій після технічних збоїв і наявність альтернативних каналів обслуговування.

Другим напрямом є розвиток відкритого банкінгу та взаємодії між учасниками фінансового ринку. Використання стандартизованого обміну даними за згодою клієнта створює передумови для формування персоналізованих фінансових продуктів, спрощення платежів, автоматизованого аналізу фінансового стану користувачів і розвитку інтегрованих сервісів. Для банків відкритий банкінг може стати інструментом розширення партнерських мереж, а для фінансових компаній способом створення нових продуктів на основі законно отриманих даних.

Водночас ефективність відкритого банкінгу залежить від належного управління згодами клієнтів, стандартизації технічної взаємодії, контролю доступу до інформації та чіткого розподілу відповідальності між учасниками. Тому стратегічним завданням є не лише технічне підключення фінансових установ до відповідної інфраструктури, а й формування зрозумілих правил використання даних, механізмів відкликання згоди та процедур реагування на інциденти. Розвиток відкритого банкінгу має супроводжуватися інформуванням клієнтів про переваги й ризики передавання фінансової інформації третім сторонам.

Третій стратегічний напрям полягає в підвищенні доступності цифрових фінансів. Незважаючи на поширення мобільного банкінгу та безготівкових

розрахунків, наявність технічної можливості користуватися цифровою послугою не завжди означає фактичну доступність такої послуги для кожного клієнта. Перешкодами можуть бути недостатні цифрові навички, відсутність стабільного доступу до інтернету, вікові особливості, інвалідність, мовні бар'єри або недовіра до дистанційних каналів.

Для подолання цих обмежень доцільно розвивати програми фінансової та цифрової грамотності, удосконалювати доступність мобільних застосунків, забезпечувати зрозумілий інтерфейс і можливість отримання консультацій через різні канали. Особливу увагу необхідно приділяти людям старшого віку, мешканцям сільської місцевості, внутрішньо переміщеним особам та іншим групам, для яких дистанційне обслуговування може бути як важливим засобом доступу до фінансових послуг, так і джерелом додаткових труднощів.

Четвертим напрямом є впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації бізнес-процесів. Ці технології можуть використовуватися для виявлення шахрайських операцій, оцінювання кредитного ризику, прогнозування потреб клієнтів, автоматизації обробки документів, підтримки контакт-центрів і вдосконалення внутрішнього контролю. Їх використання створює потенціал для скорочення часу виконання операцій, зниження операційних витрат і підвищення якості обслуговування.

Проте впровадження штучного інтелекту має здійснюватися з урахуванням ризику помилкових рішень, упередженості алгоритмів, недостатньої пояснюваності результатів та можливого витоку інформації. Фінансовим установам доцільно запроваджувати внутрішні політики використання штучного інтелекту, визначати перелік процесів, у яких автоматизоване рішення потребує перевірки працівником, а також здійснювати регулярну оцінку точності моделей. У кредитуванні, страхуванні та інших сферах, де автоматизовані рішення можуть істотно впливати на права клієнтів, необхідно забезпечити можливість перегляду рішення та належного інформування користувача.

П'ятим стратегічним напрямом є посилення кіберстійкості фінансового сектору. Зі збільшенням обсягів дистанційних операцій та концентрації даних у

цифрових системах зростає значення захисту інформації, безперервності діяльності та готовності установ до кіберінцидентів. Відповідні заходи мають охоплювати не лише технічний захист, а й організацію управління ризиками, підготовку персоналу, контроль постачальників інформаційних послуг, резервне копіювання та регулярне тестування планів відновлення.

Важливим кроком у цьому напрямі стало затвердження постановою Правління Національного банку України від 9 грудня 2025 року № 143 Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг [50]. Документ установлює вимоги до організації відповідних заходів з урахуванням, зокрема, підходів до цифрової операційної стійкості фінансового сектору Європейського Союзу. Це створює нормативне підґрунтя для посилення системного управління кіберризиками не лише в банках, а й в інших фінансових установах.

Шостим напрямом є цифровізація страхового ринку. Для страхових компаній цифрова трансформація охоплює дистанційне укладання договорів, електронний документообіг, автоматизацію врегулювання страхових випадків, онлайн-комунікацію з клієнтами, цифрові канали продажу та використання аналітики для оцінювання страхових ризиків. Особливо важливим є вдосконалення процесу врегулювання збитків, оскільки його швидкість і прозорість безпосередньо впливають на клієнтський досвід та довіру до страховика.

На прикладі ПрАТ «СК «Євроінс Україна» доцільно розглядати можливість поступового розширення цифрових каналів взаємодії зі страхувальниками, упорядкування електронного обігу документів і використання автоматизованого контролю повноти документів у страхових справах. Водночас конкретні рішення мають обиратися з урахуванням фактичного рівня цифровізації компанії, її фінансових можливостей, структури страхового портфеля та вимог до захисту персональних даних.

Сьомим напрямом є розвиток регуляторних і наглядових технологій. Використання RegTech фінансовими установами та SupTech регуляторами може

сприяти автоматизації підготовки звітності, підвищенню якості даних, виявленню нетипових операцій і вдосконаленню ризик-орієнтованого нагляду. Для України цей напрям має особливе значення в контексті гармонізації фінансового законодавства з нормами Європейського Союзу та поступового інтегрування в європейський фінансовий простір.

Розвиток цифрового регулювання доцільно здійснювати на основі принципу пропорційності: вимоги мають враховувати характер діяльності установи, масштаб її операцій, обсяг оброблюваних даних і рівень ризику. Такий підхід дасть змогу поєднати належний захист споживачів і фінансової стабільності з можливістю впровадження інновацій малими та середніми учасниками ринку.

Узагальнення визначених напрямів дає змогу сформувати систему стратегічних пріоритетів цифрової трансформації фінансового сектору України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 **Стратегічні напрями розвитку цифрових фінансів в Україні**

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифрова платіжна інфраструктура	Розвиток безконтактних платежів, резервування систем, альтернативні канали обслуговування	Підвищення доступності та безперервності платежів
Відкритий банкінг	Стандартизація обміну даними, управління згодами, інтеграція сервісів	Розширення фінансових продуктів і персоналізація послуг
Фінансова та цифрова інклюзія	Навчання клієнтів, доступний дизайн, консультаційна підтримка	Зменшення цифрових бар'єрів
Штучний інтелект та автоматизація	Автоматизація процесів, виявлення шахрайства, аналітика даних	Скорочення часу операцій і підвищення якості рішень
Кіберстійкість	Управління кіберризиками, резервування, тестування відновлення	Зменшення ймовірності та наслідків інцидентів
Цифровізація страхування	Електронні договори, цифрове врегулювання збитків, автоматизація документообігу	Прискорення обслуговування та підвищення прозорості
RegTech і SupTech	Автоматизація звітності, контроль якості даних, ризик-орієнтований нагляд	Підвищення ефективності регулювання

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [4; 28; 42-49]

Для забезпечення практичної реалізації запропонованих напрямів необхідно визначити систему показників, за якими можна оцінювати результати цифрової трансформації. Доцільно використовувати не лише кількість упроваджених технологій або цифрових продуктів, а й показники їх фактичного

використання та впливу на діяльність установи. Зокрема, до таких показників належать частка операцій, виконаних дистанційно; частка активних користувачів цифрових сервісів; середній час обробки операції або звернення; витрати на обслуговування однієї операції; частка автоматизованих процесів; кількість інцидентів інформаційної безпеки; середній час відновлення роботи після збою; рівень задоволеності клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 **Система показників оцінювання результативності цифрової трансформації фінансових установ**

Напрям оцінювання	Показник	Спосіб визначення	Очікуваний напрям зміни
Використання цифрових послуг	Частка дистанційних операцій, %	Дистанційні операції/ загальна кількість операцій *100%	Зростання
Активність клієнтів	Частка активних користувачів цифрових сервісів, %	Активні користувачі/ загальна кількість клієнтів *100%	Зростання
Операційна ефективність	Середній час обробки операції	Загальний час обробки/ кількість операцій	Скорочення
Витрати	Витрати на одну операцію	Сукупні операційні витрати/ кількість операцій	Скорочення
Автоматизація	Частка автоматизованих процесів, %	Автоматизовані процеси/ загальна кількість процесів *100%	Зростання
Кібербезпека	Кількість кіберінцидентів	Кількість зафіксованих інцидентів за період	Зниження
Безперервність діяльності	Середній час відновлення роботи	Загальний час відновлення/ кількість інцидентів	Скорочення
Клієнтський досвід	Рівень задоволеності клієнтів	За результатами опитування	Зростання

Джерело: узагальнено автором за допомогою [49-50]

Для оцінювання результативності цифрових проєктів пропонується використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), які мають визначатися до початку впровадження відповідної технології. Це дозволить порівнювати фактичні результати з початковим станом і встановленими цільовими значеннями. Наприклад, якщо метою автоматизації є скорочення часу обробки заявок, результат слід оцінювати за фактичною зміною тривалості процесу, а не лише за фактом запуску програмного рішення.

Окрему увагу необхідно приділяти економічній обґрунтованості цифрових інвестицій. Упровадження нових технологій потребує витрат на придбання програмного забезпечення, інтеграцію систем, кіберзахист, навчання персоналу та подальшу технічну підтримку. Тому рішення про реалізацію цифрового проєкту має ґрунтуватися на зіставленні сукупних витрат із очікуваною економією ресурсів, додатковими доходами, скороченням операційних ризиків та покращенням якості обслуговування.

Узагальнюючи викладене, стратегічний розвиток цифрових фінансів в Україні має базуватися на переході від часткового впровадження окремих технологій до комплексного управління цифровою трансформацією. Такий підхід передбачає одночасний розвиток інфраструктури, цифрових продуктів, компетентностей персоналу, систем кіберзахисту та механізмів оцінювання ефективності. Реалізація визначених напрямів сприятиме підвищенню доступності фінансових послуг, операційної ефективності установ і стійкості фінансового сектору. Водночас конкретні технологічні рішення мають обиратися з урахуванням економічної доцільності, потреб клієнтів і ризиків, що створює основу для подальшого розгляду інноваційних фінансових технологій та методів оцінювання їх ефективності в наступному підрозділі.

3.2. Впровадження інноваційних фінансових технологій та оцінка їх ефективності

Розвиток цифрових фінансів супроводжується активним упровадженням технологій, які змінюють організацію банківської та страхової діяльності, підходи до обслуговування клієнтів і механізми управління фінансовими ризиками. Якщо на початкових етапах цифровізація була пов’язана переважно з перенесенням традиційних послуг в електронний формат, то нині основний акцент зміщується на автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних

систем, використання великих масивів даних і персоналізацію фінансових продуктів.

Водночас упровадження інноваційних технологій потребує обґрунтованого вибору напрямів інвестування. Сам факт використання сучасного програмного забезпечення не гарантує підвищення ефективності фінансової установи. Результат залежить від відповідності технології потребам організації, якості даних, рівня підготовки персоналу, витрат на інтеграцію та супровід, а також здатності установи контролювати технологічні й операційні ризики. Тому оцінювання цифрових проєктів має охоплювати як фінансові результати, так і зміни в якості обслуговування, швидкості операцій та рівні захищеності інформації.

Однією з найбільш перспективних технологій є штучний інтелект, який застосовується для аналізу даних, виявлення шахрайських операцій, автоматизації клієнтської підтримки, оцінювання кредитоспроможності та вдосконалення внутрішніх процесів. За результатами опитування Національного банку України, проведеного в листопаді 2025 року, із 208 фінансових установ, які надали відповіді, 64% повідомили про використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання, а 23% про їх активне використання [51]. Це свідчить про поширення відповідних технологій у фінансовому секторі та водночас про наявність потенціалу для подальшого поглиблення їх практичного застосування.

Застосування штучного інтелекту доцільно розглядати за кількома напрямами. У банківській діяльності він може використовуватися для аналізу транзакцій у режимі, наближеному до реального часу, виявлення нетипової поведінки клієнтів, автоматизації перевірки документів і прогнозування кредитного ризику. У страховій діяльності технології машинного навчання можуть сприяти класифікації страхових випадків, попередньому аналізу документів, виявленню потенційно шахрайських вимог і прогнозуванню збитковості страхового портфеля.

Важливою перевагою використання ШІ є можливість обробляти значні обсяги структурованої та неструктурованої інформації. Проте результати роботи алгоритмів залежать від повноти й достовірності даних. Неправильна класифікація клієнта, помилкова оцінка ризику або необґрунтована відмова у фінансовій послузі можуть спричинити фінансові втрати та погіршення ділової репутації установи. Міжнародні дослідження також звертають увагу на ризики концентрації технологічних постачальників, недостатньої прозорості моделей, порушення конфіденційності та надмірної залежності від автоматизованих рішень [36; 52].

Другим важливим напрямом є роботизована автоматизація процесів (Robotic Process Automation, RPA). На відміну від систем штучного інтелекту, які можуть виконувати аналітичні завдання, RPA передусім призначена для автоматичного виконання повторюваних операцій за визначеними правилами. До таких операцій належать перенесення інформації між системами, перевірка заповнення документів, формування звітів, обробка типових звернень і підготовка даних для бухгалтерського або управлінського обліку.

Для банківських установ автоматизація може охоплювати перевірку платіжних документів, обробку заявок на обслуговування, формування внутрішньої звітності та супровід операцій. У страхових компаніях її доцільно застосовувати для реєстрації заяв про страхові випадки, перевірки наявності необхідних документів, перенесення даних до інформаційних систем і підготовки матеріалів для подальшого розгляду фахівцем.

Практична цінність RPA полягає у зменшенні обсягу ручної роботи та кількості помилок, пов’язаних із повторним введенням інформації. Водночас автоматизація не повинна передбачати безумовне виконання будь-якої операції без контролю. Якщо вхідні дані неповні або суперечливі, система має передавати відповідне завдання працівнику. Такий підхід дає змогу поєднати швидкість автоматизованої обробки з професійною оцінкою складних випадків.

Для страхових компаній практична цінність RPA полягає також у прискоренні обробки страхових звернень, зменшенні навантаження на

працівників та підвищенні якості внутрішнього документообігу. Автоматизація повторюваних операцій може забезпечити швидке перенесення даних між інформаційними системами, формування стандартних повідомлень клієнтам, перевірку комплектності документів і підготовку інформації для врегулювання страхових випадків. Це особливо важливо для процесів, що характеризуються значною кількістю однотипних операцій. Водночас остаточне рішення щодо складних або нетипових страхових випадків доцільно залишати за фахівцем, що дає змогу поєднати операційну ефективність автоматизації з професійною оцінкою страхового ризику.

Третім напрямом є розвиток хмарних обчислень та інтегрованих цифрових платформ. Використання хмарних технологій дає змогу фінансовим установам гнучкіше управляти обчислювальними ресурсами, масштабувати інформаційні системи відповідно до навантаження та скорочувати потребу в утриманні окремої інфраструктури. Водночас економічний результат залежить від вартості послуг постачальника, умов договору, витрат на перенесення даних і забезпечення безперервності діяльності.

Для фінансових установ особливо важливими є належна перевірка постачальників хмарних послуг, визначення місць зберігання даних, контроль доступу та наявність плану виходу з відповідного технологічного середовища. Передавання критично важливих функцій зовнішньому постачальнику не звільняє фінансову установу від відповідальності за захист інформації та безперервність обслуговування клієнтів.

Четвертим напрямом є розвиток відкритого банкінгу та інтеграції фінансових сервісів. Відкритий банкінг створює можливості для обміну фінансовими даними між уповноваженими учасниками за згодою клієнта. Це може сприяти появі сервісів консолідації інформації про рахунки, автоматизованого аналізу доходів і витрат, персоналізованих пропозицій та спрощення платіжних операцій.

Для банків і фінансових компаній переваги такої моделі полягають у можливості розширення продуктового асортименту та формування

партнерських екосистем. Проте ефективність відкритого банкінгу залежить від сумісності інформаційних систем, надійності механізмів ідентифікації, управління згодами користувачів і належного захисту персональних даних. Тому оцінювати результати його впровадження необхідно не лише за кількістю інтегрованих сервісів, а й за фактичним використанням, швидкістю операцій і рівнем довіри клієнтів.

Окреме місце в цифровій трансформації посідають технології розподіленого реєстру (DLT) та блокчейн. Їх потенційне застосування пов’язане з підтвердженням послідовності операцій, обміном даними між учасниками та автоматизацією виконання визначених умов за допомогою смартконтрактів. У фінансовій сфері такі рішення можуть бути корисними для окремих видів розрахунків, обліку цифрових активів і взаємодії між установами.

Однак блокчейн не є універсальним інструментом цифровізації. Його впровадження може супроводжуватися значними витратами на розроблення, інтеграцію та підтримку, а також правовими й технологічними обмеженнями. Тому використання цієї технології є доцільним лише за наявності конкретної проблеми, яку складно або економічно невигідно вирішити традиційними інформаційними системами.

Запропоновану цифровізацію страхових процесів доцільно оцінювати за системою вимірюваних показників: середній час реєстрації звернення, частка заяв із повним пакетом документів, кількість повторних запитів до клієнта, частка автоматично опрацьованих стандартних звернень та частота операційних помилок. Порівняння показників до і після впровадження дозволить відокремити очікуваний ефект від фактично підтвердженого результату.

У страховій діяльності перспективним напрямом є розвиток InsurTech-рішень, які охоплюють електронне укладання договорів, дистанційну ідентифікацію клієнтів, цифрове врегулювання страхових випадків, автоматизований обмін документами та аналітику страхових ризиків. Їх упровадження може скоротити тривалість обслуговування, зменшити

адміністративні витрати та підвищити прозорість взаємодії між страховиком і страхувальником.

Для ПрАТ «СК «Євроінс Україна» перспективним напрямом практичного вдосконалення може бути автоматизація окремих етапів роботи зі страховими документами та зверненнями клієнтів. Зокрема, доцільно розглянути електронну реєстрацію заяв, автоматизовану перевірку комплектності документів, формування повідомлень про стан розгляду справи та систематизацію інформації для управлінської звітності. Вибір конкретного рішення має ґрунтуватися на аналізі чинних процесів компанії, фактичних обсягів операцій, витрат на ручну обробку та можливостей інтеграції з наявними інформаційними системами.

Для систематизації напрямів упровадження інноваційних технологій у фінансовому секторі доцільно сформувати узагальнену характеристику їх функціонального призначення та критеріїв оцінювання (табл. 3.3).

Для оцінювання фактичних змін, пов’язаних із цифровізацією діяльності страхової компанії, доцільно перейти до аналізу показників фінансової звітності ПрАТ «СК «Євроінс Україна».

Для аналізу доцільно використовувати показники, що характеризують ресурсну базу цифровізації та пов’язані з нею адміністративні витрати.

Для порівняння динаміки показників використаємо темп приросту, який визначається за формулою:

$$\text{Темп приросту} = \left(\frac{\text{П2025} - \text{П2024}}{\text{П2024}}\right) * 100\%, \quad (3.1)$$

де П2025 - показник 2025 року;

П2024 - показник 2024 року.

Таблиця 3.3 **Напрями використання інноваційних фінансових технологій та показники оцінювання їх ефективності**

Технологія	Напрями використання	Основні показники ефективності	Потенційні ризики
Штучний інтелект і машинне навчання	Виявлення шахрайства, оцінювання ризиків, персоналізація послуг	Точність прогнозів, частка виявлених шахрайських операцій, витрати на обробку	Помилки моделей, упередженість, витік даних
RPA	Автоматизація повторюваних операцій і документообігу	Час виконання операції, кількість помилок, витрати на одну операцію	Збої сценаріїв, залежність від якості вхідних даних
Хмарні технології	Зберігання даних, обчислення, масштабування цифрових сервісів	Вартість інфраструктури, доступність систем, час відновлення	Залежність від постачальника, кіберризики
Відкритий банкінг	Обмін даними, інтеграція рахунків, ініціювання платежів	Кількість активних користувачів, успішність операцій, час проведення платежу	Несанкціонований доступ, порушення конфіденційності
Блокчейн і DLT	Облік операцій, цифрові активи, смартконтракти	Вартість операції, швидкість обробки, кількість помилок	Масштабованість, правова невизначеність
InsurTech	Електронні договори, цифрове врегулювання збитків	Тривалість врегулювання, витрати на справу, задоволеність клієнтів	Шахрайство, помилки автоматизованої оцінки

Джерело: розроблено автором на основі [16; 52]

За допомогою формули 3.1 розрахуємо темп приросту нематеріальних активів, адміністративних витрат, частки нематеріальних активів в адміністративних та інших операційних витратах, та внесемо дані до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 **Динаміка показників, пов'язаних із цифровізацією діяльності ПрАТ «СК «Євроінс Україна», у 2024–2025 рр.**

Показник	2024 р.	2025 р.	Темп приросту, %
Нематеріальні активи, тис. грн	26 857	30 339	13,0
Адміністративні та інші операційні витрати, тис. грн	69 746	87 121	24,9
Частка нематеріальних активів в адміністративних та інших операційних витратах, %	38,5	34,8	–3,7 в.п.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «СК «Євроінс Україна» [63-68; додатки В-Г].

Як видно з табл. 3.4, у 2025 р. обсяг нематеріальних активів ПрАТ «СК «Євроінс Україна» збільшився з 26 857 тис. грн до 30 339 тис. грн, тобто на 13,0%. Зростання цього показника може бути пов’язане зі збільшенням використання цифрових та інформаційних ресурсів, однак сам по собі обсяг нематеріальних активів не стверджує, що вся його зміна безпосередньо зумовлена цифровою трансформацією. Тому цей показник доцільно використовувати як один з індикаторів ресурсної бази технологічного розвитку компанії.

Водночас адміністративні та інші операційні витрати у 2025 р. зросли з 69 746 тис. грн до 87 121 тис. грн, або на 24,9%. Таким чином, темп зростання цих витрат був вищим за темп приросту нематеріальних активів. Унаслідок цього співвідношення нематеріальних активів до адміністративних та інших операційних витрат зменшилося з 38,5% до 34,8%.

Отримані результати свідчать, що збільшення ресурсів, пов’язаних із нематеріальними активами, відбувається одночасно зі зростанням загального обсягу адміністративних та операційних витрат.

Важливим практичним прикладом цифровізації діяльності Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «Євроінс Україна» стало впровадження інструментів, пов’язаних із переходом на МСФЗ 17. У 2022 р. компанія сформувала робочу групу з підготовки до застосування стандарту, здійснила аналіз договорів прямого страхування та вхідного перестрахування, розробила методологію розподілу витрат та побудувала трикутники розвитку збитків. Для моделювання майбутніх грошових потоків та оцінки страхових зобов’язань компанією було придбано програмне забезпечення Euroins CCH Tagetik Standard Platform Insurance Contracts – IFRS 17 (дод. Б).

Таким чином, приклад ПрАТ «СК «Євроінс Україна» показує, що цифровізація страхової діяльності охоплює не лише клієнтські сервіси, а й внутрішні облікові, аналітичні та операційні процеси. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для забезпечення переходу на

МСФЗ 17 підтверджує практичне застосування цифрових інструментів у діяльності компанії.

Водночас оцінювання ефективності цифрових технологій не повинно обмежуватися лише фінансовими показниками. Для страхової компанії доцільно додатково відстежувати середню тривалість опрацювання заяв, частку справ, повернутих на доопрацювання через неповний пакет документів, кількість звернень клієнтів щодо стану розгляду справи, а також витрати часу працівників на виконання повторюваних операцій. Такі показники дають змогу комплексно оцінювати операційний і клієнтський ефект цифровізації за умови наявності фактичних даних до та після впровадження відповідних технологій.

Отже, на прикладі Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «Євроінс Україна» можна зробити висновок, що цифрова трансформація страхової діяльності проявляється не лише у використанні електронних каналів взаємодії з клієнтами, а й у цифровізації внутрішніх процесів, автоматизації розрахунків та впровадженні спеціалізованого програмного забезпечення. Фактична динаміка витрат компанії підтверджує зростання ролі програмних технологій, тоді як придбання спеціалізованого рішення для МСФЗ 17 демонструє практичне використання цифрових інструментів для виконання складних облікових та аналітичних завдань.

3.3. Удосконалення регулювання та забезпечення кібербезпеки фінансового сектору

Подальша цифрова трансформація фінансового сектору України потребує не лише впровадження інноваційних технологій, а й удосконалення механізмів регулювання, управління ризиками та захисту інформації. Розширення дистанційного банківського обслуговування, використання хмарних обчислень, відкритого банкінгу, штучного інтелекту та цифрових каналів продажу фінансових послуг створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності установ. Водночас зростає залежність фінансових операцій від

безперервної роботи інформаційно-комунікаційних систем, зовнішніх технологічних постачальників і захищеності даних клієнтів.

Кібербезпека фінансового сектору має розглядатися як складова фінансової стабільності, а не виключно як технічне завдання ІТ-підрозділів. Порушення роботи платіжної інфраструктури, несанкціонований доступ до рахунків, витік персональних даних або тривала недоступність цифрових сервісів можуть призвести до фінансових втрат установ, зниження довіри клієнтів і перебоїв у наданні послуг. Для України ці питання мають додаткове значення через функціонування фінансової системи в умовах воєнних загроз, підвищеного навантаження на цифрову інфраструктуру та необхідності забезпечення безперервності фінансових операцій.

Національна нормативна база у сфері кіберзахисту фінансового сектору поступово розвивається. Важливе значення має постанова Правління Національного банку України від 12 серпня 2022 року № 178, якою затверджено Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України. Наступним етапом стало затвердження постановою НБУ від 27 червня 2025 року № 69 Положення про критичну інфраструктуру фінансового сектору та внесення змін до вимог щодо кіберзахисту банківської системи [54]. Це створює нормативні передумови для посилення захисту об’єктів, порушення функціонування яких може вплинути на стабільність фінансових послуг.

Особливу роль відіграє постанова Правління НБУ від 9 грудня 2025 року № 143, якою затверджено Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг. Документ поширює відповідні вимоги на учасників фінансового ринку та передбачає необхідність приведення їхньої діяльності у відповідність до встановлених положень протягом 12 місяців із дня набрання постановою чинності. Отже, для фінансових установ важливим завданням є не формальне затвердження внутрішніх документів, а фактичне впровадження системи управління інформаційною безпекою, визначення відповідальних осіб, оцінювання ризиків і

перевірка дієвості захисних заходів.У таблиці 3.5 узагальнимо Основні напрями вдосконалення регулювання кібербезпеки фінансового сектору України.

Важливим напрямом удосконалення регулювання є гармонізація українських підходів із європейськими вимогами. Регламент Європейського Союзу 2022/2554 про цифрову операційну стійкість фінансового сектору (DORA) застосовується з 17 січня 2025 року. Він охоплює управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій, реагування на інциденти, тестування цифрової операційної стійкості, контроль ризиків постачальників ІКТ-послуг та обмін інформацією про кіберзагрози [55]. Для України положення DORA є орієнтиром у процесі наближення фінансового регулювання до європейських стандартів. Водночас перенесення окремих практик має враховувати національні правові умови, структуру фінансового ринку та спроможність установ різного масштабу.

Таблиця 3.5 **Основні напрями вдосконалення регулювання кібербезпеки фінансового сектору України**

Напрям	Зміст заходів	Очікуваний результат
Гармонізація нормативної бази	Узгодження вимог до управління ІКТ-ризиками, звітування про інциденти та операційної стійкості з європейськими підходами	Підвищення сумісності українського регулювання з вимогами ЄС
Пропорційність регулювання	Диференціація вимог залежно від масштабу установи, критичності послуг і рівня ризику	Зменшення надмірного регуляторного навантаження без послаблення захисту
Контроль третіх сторін	Оцінювання постачальників, договірні вимоги до безпеки, перевірка планів відновлення	Зниження залежності від зовнішніх технологічних сервісів
Нагляд на основі ризиків	Використання результатів оцінювання загроз, інцидентів і перевірок для визначення наглядових пріоритетів	Спрямування ресурсів на найбільш критичні ризики
Відповідальність керівництва	Закріплення повноважень і відповідальності за інформаційну безпеку на рівні керівних органів	Інтеграція кіберризиків у загальну систему управління установою
Обмін інформацією	Розвиток взаємодії між установами, НБУ та національними командами реагування	Швидше виявлення та локалізація поширених загроз

Джерело: складено автором на основі [16; 54-56]

На сьогодні посилення управління ризиками третіх сторін також набуває особливої актуальності. Постановою Правління НБУ від 30 червня 2026 року №

70 [56] передбачено зміни до вимог щодо управління ризиками в банках і банківських групах, зокрема щодо постачальників послуг третіх сторін. Установам необхідно визначати критичних постачальників, оцінювати вплив припинення їхніх послуг на безперервність діяльності та розробляти відповідні внутрішні процедури. Це має значення для банків, які використовують хмарні платформи, зовнішні процесингові системи, програмне забезпечення та сервіси ідентифікації клієнтів.

Удосконалення регулювання доцільно здійснювати за принципом пропорційності. Вимоги до установ мають залежати від характеру фінансових послуг, обсягу операцій, кількості клієнтів, складності технологічної інфраструктури та потенційного впливу інциденту. Для великих банків і системно важливих установ необхідні розвинені системи моніторингу, регулярне тестування стійкості та спеціалізовані команди реагування. Для невеликих фінансових компаній доцільно передбачати масштабовані рішення, типові методики оцінювання ризиків і можливість використання спільних сервісів кіберзахисту за умови належного контролю.

Наступним напрямом є побудова комплексної системи управління кіберризиками всередині фінансових установ. Її доцільно організувати як безперервний процес, що охоплює ідентифікацію інформаційних активів, визначення загроз, оцінювання ймовірності та можливих наслідків інцидентів, упровадження засобів захисту, моніторинг і регулярне вдосконалення контрольних процедур (табл.3.6). Такий підхід відповідає логіці міжнародних стандартів управління інформаційною безпекою ISO/IEC 27001 та рекомендаціям NIST Cybersecurity Framework 2.0 [57; 58].

Практичне значення має чітке розмежування функцій між керівництвом установи, підрозділом інформаційної безпеки, IT-службою, підрозділом управління ризиками, внутрішнім аудитом та іншими структурними одиницями. Керівництво повинно затверджувати політику інформаційної безпеки, визначати прийнятний рівень ризику та забезпечувати ресурсами заходи захисту. Підрозділ кібербезпеки має організовувати моніторинг і реагування, IT-служба -

підтримувати захищеність систем, а внутрішній аудит - незалежно оцінювати ефективність відповідних процедур.

Таблиця 3.6 **Основні кіберризики фінансових установ та рекомендовані заходи реагування**

Кіберризик	Можливі наслідки	Рекомендовані заходи
Фішинг і соціальна інженерія	Викрадення облікових даних, несанкціоновані операції, шахрайство	Багатофакторна автентифікація, навчання працівників і клієнтів, фільтрація повідомлень
Програми-вимагачі та шкідливе програмне забезпечення	Блокування систем, втрата або недоступність даних	Сегментація мережі, контроль кінцевих пристроїв, резервне копіювання, перевірка відновлення
Компрометація облікових записів	Несанкціонований доступ до систем і клієнтської інформації	Принцип найменших привілеїв, багатофакторна автентифікація, контроль привілейованих облікових записів
Витік персональних і фінансових даних	Фінансові втрати, юридичні наслідки, репутаційні ризики	Шифрування, контроль доступу, журналювання операцій, запобігання витоку даних
Збій хмарного або зовнішнього сервісу	Переривання обслуговування, недоступність платежів	Резервні сценарії, договірні вимоги, оцінювання постачальників, плани виходу від постачальника
DDoS-атаки та перевантаження систем	Недоступність сайтів, застосунків і платіжних сервісів	Захист від DDoS, резервування потужностей, моніторинг доступності, план комунікації
Компрометація програмного забезпечення	Поширення загрози через оновлення або сторонні компоненти	Перевірка постачальників, контроль змін, тестування оновлень, управління вразливостями
Помилки або зловживання працівників	Втрата даних, порушення процедур, несанкціоновані дії	Розподіл повноважень, контроль операцій, навчання, внутрішні перевірки

Джерело: складено автором на основі [58-62]

Для фінансових установ доцільно запроваджувати єдиний реєстр інформаційних активів і кіберризиків. До нього варто включати інформаційні системи, бази даних, платіжні сервіси, клієнтські застосунки, засоби дистанційної ідентифікації, резервні копії та критичні зовнішні сервіси. Для кожного активу визначаються власник, рівень критичності, відповідальні особи, потенційні загрози, наявні заходи контролю та план відновлення. Такий реєстр дає змогу пов’язати технічні заходи із конкретними бізнес-процесами й оцінювати наслідки можливого порушення їхньої роботи.

Важливим елементом кіберстійкості є управління інцидентами. Установа повинна мати затверджений порядок виявлення, класифікації, ескалації,

локалізації та усунення наслідків кіберінцидентів. Доцільно визначити рівні критичності подій, відповідальних за прийняття рішень, порядок залучення керівництва, юридичного підрозділу та зовнішніх фахівців. Окремо необхідно встановити процедури повідомлення регулятора й інших уповноважених органів відповідно до застосовних нормативних вимог.

Національний банк України має інституційну інфраструктуру для координації реагування на кіберзагрози у фінансовому секторі. Центр кіберзахисту НБУ та команда реагування на кіберінциденти CSIRT-NBU здійснюють моніторинг загроз, аналіз інцидентів, поширення інформації про індикатори компрометації та надання рекомендацій фінансовим установам [59]. Водночас результативність цієї роботи залежить від оперативності обміну інформацією, належної якості повідомлень від установ і здатності фінансових організацій швидко впроваджувати отримані рекомендації.

Значення централізованої координації підтверджується діяльністю НБУ в умовах воєнного стану. У консолідованому звіті за 2024 рік зазначено, що команда CSIRT-NBU виявила та проаналізувала понад три тисячі зразків шкідливого програмного забезпечення, а також інформувала банки про зафіксовані інциденти й спроби кібератак [60]. Цей показник характеризує масштаб роботи з аналізу шкідливого програмного забезпечення, однак його не слід ототожнювати з кількістю успішних атак на фінансові установи.

Окремого посилення потребує управління ризиками зовнішніх постачальників. Перед укладанням договору з постачальником хмарних, програмних, телекомунікаційних або процесингових послуг фінансова установа має оцінити його здатність забезпечувати конфіденційність, цілісність і доступність інформації. Договірні умови повинні визначати вимоги до захисту даних, повідомлення про інциденти, права на аудит, порядок залучення субпідрядників, місце зберігання інформації та умови припинення співпраці. Для критичних сервісів необхідно передбачити реалістичний план переходу до альтернативного постачальника або відновлення функцій власними силами.

Не менш важливим є тестування цифрової операційної стійкості. Його метою має бути не лише виявлення технічних вразливостей, а й перевірка здатності установи продовжувати критичні операції під час масштабного збою. До програми тестування доцільно включати перевірку резервних копій, відновлення інформаційних систем, сценарії недоступності зовнішніх сервісів, моделювання фішингових атак і навчання команди реагування. Для критичних систем результати тестів необхідно документувати, а виявлені недоліки включати до плану коригувальних заходів із визначеними строками та відповідальними особами. Для підвищення результативності кіберзахисту пропонується використовувати систему ключових показників ефективності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 **Система показників оцінювання кіберстійкості фінансової установи**

Показник	Спосіб оцінювання	Управлінське призначення
Середній час виявлення інциденту (MTTD)	Сумарний час від виникнення інцидентів до їх виявлення / кількість інцидентів	Оцінювання спроможності моніторингу
Середній час реагування (MTTR)	Сумарний час від виявлення до локалізації інцидентів / кількість інцидентів	Оцінювання швидкості реагування
Час відновлення критичного сервісу	Час від початку порушення до відновлення погодженого рівня роботи	Перевірка операційної стійкості
Частка критичних систем із перевіреними резервними копіями	Кількість систем із перевіреними копіями / загальна кількість критичних систем *100%	Контроль готовності до відновлення
Частка працівників, які пройшли навчання	Кількість навчених працівників / загальна кількість працівників * 100%	Оцінювання обізнаності персоналу
Частка усунених критичних вразливостей у встановлений строк	Кількість своєчасно усунених критичних вразливостей / загальна кількість критичних вразливостей, що підлягали усуненню * 100%	Контроль управління вразливостями
Частка виконаних коригувальних заходів	Кількість виконаних заходів / загальна кількість заходів, строк виконання яких настав * 100%	Контроль усунення недоліків
Частка критичних постачальників, оцінених за вимогами безпеки	Кількість оцінених критичних постачальників / загальна кількість критичних постачальників *100%	Контроль ризиків третіх сторін

Джерело: складено автором на основі [55; 57-59; 60]

Таблиця має охоплювати не лише кількість виявлених загроз, а й швидкість їх опрацювання, відновлення сервісів, виконання рекомендацій за результатами перевірок і готовність персоналу. Кількісні показники необхідно оцінювати в динаміці та з урахуванням масштабу діяльності установи. Наприклад, зростання кількості зареєстрованих інцидентів не завжди означає погіршення захисту: воно може бути результатом удосконалення систем виявлення та обліку подій.

Наведені показники доцільно використовувати як внутрішній інструмент управління, а не як універсальну систему нормативних порогів для всіх фінансових установ. Цільові значення мають визначатися з урахуванням критичності сервісів, допустимого часу переривання діяльності, договірних зобов'язань і регуляторних вимог. Наприклад, для платіжних систем і сервісів дистанційного обслуговування допустимий час недоступності може бути значно меншим, ніж для внутрішніх аналітичних систем.

Застосування запропонованого підходу є актуальним і для страхового сектору. Цифровізація страхових послуг передбачає обробку персональних даних клієнтів, документів, відомостей про страхові випадки, платіжної інформації та матеріалів, необхідних для врегулювання збитків. Компрометація таких даних може створювати ризики шахрайства, порушення конфіденційності та затримки страхових виплат. Тому страховикам доцільно забезпечувати розмежування доступу до клієнтських справ, захист електронного документообігу, резервне копіювання, контроль дій користувачів і перевірку захищеності зовнішніх сервісів.

Для Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «Євроінс Україїна» запропоновані напрями можуть бути використані як основа для оцінювання цифрових ризиків у процесах укладання договорів, обробки звернень клієнтів та врегулювання страхових випадків. Водночас наведені рекомендації не є твердженням про наявність конкретних недоліків у системах компанії. Їх практичне впровадження має спиратися на внутрішню оцінку

ризиків, фактичну архітектуру інформаційних систем і результати перевірки чинних процедур кіберзахисту.

Окрему увагу слід приділяти захисту клієнтів від соціальної інженерії та платіжного шахрайства. Технічні засоби не можуть повністю усунути ризик, якщо користувач добровільно передає шахраям паролі, одноразові коди або інші засоби автентифікації. Тому фінансовим установам необхідно поєднувати багатофакторну автентифікацію, виявлення нетипових операцій, механізми підтвердження ризикових дій та систематичне інформування клієнтів. Важливо, щоб повідомлення про безпеку були зрозумілими, містили конкретні правила поведінки й не перекладали всю відповідальність за захист на споживача.

Важливим напрямом залишається розвиток кадрової спроможності. Фінансові установи мають забезпечувати регулярне навчання працівників, які працюють із клієнтськими даними, платіжними операціями та інформаційними системами. Для керівників доцільно проводити навчання з оцінювання кіберризиків і прийняття рішень під час інцидентів, а для технічних фахівців - практичні тренування з виявлення загроз, локалізації атак і відновлення систем. Результативність навчання варто оцінювати за підсумками тестування та моделювання типових ситуацій, а не лише за фактом проходження курсу.

Окремим напрямом удосконалення кіберстійкості фінансових установ доцільно визначити перехід від оцінювання окремих кіберризиків до оцінювання їх потенційного впливу на безперервність критичних бізнес-процесів. Такий підхід передбачає визначення для кожного цифрового процесу допустимого часу переривання, можливого обсягу операцій, що можуть бути втрачені або відкладені, та фінансових наслідків тривалого простою. Для страхових компаній це особливо важливо щодо процесів укладання електронних договорів, реєстрації страхових випадків, обміну документами та врегулювання збитків. У результаті кіберризик розглядається не лише як загроза інформаційним системам, а як фактор, здатний безпосередньо впливати на якість обслуговування клієнтів, операційні витрати та фінансовий результат страховика.

Для практичного застосування запропонованого підходу доцільно проводити періодичне кіберстрес-тестування критичних цифрових процесів за декількома сценаріями, зокрема тривалою недоступністю інформаційної системи, компрометацією даних клієнтів або порушенням роботи зовнішнього ІТ-постачальника. За кожним сценарієм оцінюються тривалість відновлення, кількість процесів і клієнтів, яких потенційно може стосуватися інцидент, а також прямі та непрямі фінансові наслідки. Для ПрАТ «СК «Євроінс Україна» такий інструмент може використовуватися як основа для визначення пріоритетності цифрових процесів і обґрунтування напрямів інвестування у кіберзахист.

Узагальнюючи результати, доцільно застосовувати двокритеріальну оцінку цифрових змін: результативність сервісу (доступність, швидкість, зручність) і стійкість процесу (захист даних, безперервність, контроль технологічних постачальників). Така аналітична рамка конкретизує взаємозв'язок цифрової інклюзії та операційних ризиків, але потребує подальшої емпіричної перевірки на рівні установ.

Реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться аналіз відповідності нормативним вимогам, інвентаризація інформаційних активів і визначення критичних процесів. На другому розробляються або оновлюються політики, процедури реагування, плани безперервності діяльності та вимоги до постачальників. На третьому впроваджуються технічні й організаційні заходи, проводиться навчання персоналу та тестування. На четвертому оцінюються результати за системою показників, усуваються виявлені недоліки й переглядаються пріоритети з урахуванням змін загроз.

Таким чином, удосконалення регулювання та забезпечення кібербезпеки фінансового сектору України має ґрунтуватися на поєднанні нормативної гармонізації, пропорційного нагляду, внутрішнього управління ризиками, контролю технологічних постачальників і практичного тестування операційної стійкості. Запровадження єдиних підходів до оцінювання кіберризиків і

використання вимірюваних показників дозволить фінансовим установам систематизувати захисні заходи, обґрунтовувати витрати на кібербезпеку та підвищувати готовність до інцидентів. У довгостроковій перспективі це сприятиме безперервності фінансових послуг, захисту клієнтських даних і зміцненню довіри до цифрової фінансової інфраструктури.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, сучасні тенденції та перспективи цифрової трансформації фінансового сектору України і світу. Проведений аналіз дозволив узагальнити основні напрями цифровізації фінансових послуг, оцінити динаміку розвитку цифрової фінансової інфраструктури України, здійснити порівняння окремих показників із зарубіжними країнами та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності й стійкості цифрового розвитку. Поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені у вступі завдання виконано. За результатами проведеної роботи сформульовано такі висновки.

1. Розкрито теоретичні засади цифрової трансформації фінансового сектору. Установлено, що цифрова трансформація є комплексним процесом, який виходить за межі оцифрування інформації та автоматизації окремих операцій. Вона передбачає системну зміну бізнес-моделей фінансових установ, способів взаємодії з клієнтами, організації внутрішніх процесів і підходів до управління. Її основними рушіями є розвиток FinTech, штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних, цифрової ідентифікації та відкритого банкінгу. Водночас цифровізація формує нові вимоги до регулювання, захисту інформації та забезпечення безперервності фінансових послуг.

2. Узагальнено основні світові тенденції цифровізації фінансового сектору. Визначено, що глобальний фінансовий ринок розвивається в напрямі формування цифрових екосистем, поширення безготівкових платежів, автоматизації фінансових операцій, використання штучного інтелекту та інтеграції традиційних установ із FinTech-компаніями. За дослідженими даними, обсяг глобальних FinTech-інвестицій збільшився з 95,6 млрд дол. США у 2024 р. до 116 млрд дол. США у 2025 р., тобто приблизно на 21,3%. При цьому кількість угод зросла лише на 1,7%, що супроводжувалося збільшенням середнього обсягу фінансування однієї угоди. Це свідчить про зміну структури інвестиційної активності та посилення уваги до масштабованих технологічних рішень.

3. Оцінювання сучасного стану цифрової трансформації фінансового сектору України засвідчило стійке розширення цифрової платіжної інфраструктури та безготівкових операцій. У 2021–2025 рр. кількість активних платіжних карток зросла з 46,3 до 65,4 млн, кількість POS-терміналів — з 439 до 605 тис., тоді як кількість структурних підрозділів банків скоротилася з 6,7 до 4,8 тис., що свідчить про поступове переміщення обслуговування клієнтів у цифрові канали. На основі узагальнення показників володіння рахунками, використання цифрових платежів, мобільних пристроїв та Інтернету запропоновано авторський індекс цифрової фінансової залученості (ІЦФЗ), який використано для порівняльної оцінки країн.

4. Дослідження практичних проявів цифрової трансформації на прикладах АТ КБ «ПриватБанк» та ПрАТ «СК «Євроінс Україна» показало відмінності цифровізації банківської та страхової діяльності. На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» встановлено високий рівень розвитку дистанційного банкінгу, цифрових платежів та еквайрингу. На прикладі ПрАТ «СК «Євроінс Україна» підтверджено практичне використання цифрових інструментів у фінансово-страховій діяльності, зокрема програмного забезпечення для виконання вимог IFRS 17. На цій основі сформовано пропозиції щодо подальшого розвитку цифрових процесів страховика: розширення електронного документообігу та дистанційної взаємодії з клієнтами, цифровізації врегулювання страхових випадків, запровадження KPI цифрових процесів, резервування критичних інформаційних систем та посилення контролю IT-постачальників.

Уточнено межі застосування запропонованих результатів: інтегральний індекс є інструментом порівняльного аналізу вибраних країн за наявними даними, а рекомендації щодо автоматизації страхових процесів є проєктними пропозиціями, економічний ефект яких слід підтвердити фактичними показниками після впровадження.

5. Визначено основні ризики цифрової трансформації фінансового сектору, серед яких кіберзагрози, витоки даних, технічні збої, залежність від зовнішніх IT-постачальників та ризики безперервності цифрових сервісів.

Обґрунтовано необхідність переходу від реагування на окремі кіберінциденти до системного управління цифровою стійкістю фінансових установ, що передбачає резервування критичних систем, контроль доступу, моніторинг інцидентів, планування відновлення та оцінювання ризиків третіх сторін.

6. Виокремлено напрями подальшої цифрової трансформації фінансового сектору України, що передбачають розвиток відкритого банкінгу та цифрових фінансових сервісів, розширення дистанційного обслуговування, використання штучного інтелекту та автоматизації, підвищення цифрової та кіберстійкості фінансових установ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до оцінювання цифрової трансформації фінансового сектору шляхом розроблення авторського індексу цифрової фінансової залученості та його використання для порівняльної оцінки рівня залучення населення до цифрових фінансових послуг. Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні комплексу рекомендацій для фінансових установ, зокрема щодо розвитку дистанційних каналів обслуговування, цифрового врегулювання страхових випадків, оцінювання цифрових ризиків та використання показників ефективності цифрових процесів. Запропоновані заходи можуть бути використані ПрАТ «СК «Євроінс Україна» та іншими фінансовими установами під час удосконалення власних програм цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance. Basel: Bank for International Settlements, 2024. 46 p. URL: https://www.bis.org/publications/digitalisation-finance

2. Aldasoro I., Doerr S., Gambacorta L., et al. Intelligent financial system: how AI is transforming finance. BIS Working Papers. 2024. No. 1194. URL: https://www.bis.org/publications/working-paper-1194-intelligent-financial-system-how-ai-transforming-finance

3. World Bank. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex

4. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України. Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy

5. Міністерство економіки та довкілля України. Звітуємо про прогрес у реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України у 2025 році. URL: https://www.me.gov.ua/News/Print/befd805e-b36c-4c43-a54e-091233965116?lang=uk-UA

6. Бурковська А. В., Рагуліна А. О. Податкове стимулювання розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки. Агросвіт. 2025. № 22. С. 222–228. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.222

7. Рагуліна А. О. Інновації у фінансовому секторі: криптовалюта та цифрові платежі як майбутнє грошей і кредиту. Матеріали 36-ї студентської науково-теоретичної конференції «Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу країни», 20–22 березня 2024 року, Миколаїв, Україна. 2024. С. 181–183 URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-22-03-24-off.pdf#page=181

8. Рагуліна А. О., Боднар О. А. Кібербезпека та захист фінансових даних: сучасні підходи та ризики. Матеріали міжнародної науково-

практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні». 2024. Вінниця С. 380–383 URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fb52ec38-a725-4e3f-95bd-d40165961600/content

9. Боднар О. А., Слободян Т. А., Рагуліна А. О. Вплив фінтех-технологій на розвиток біржової діяльності в Україні та світі. Modern Economics. 2026. № 55. URL: https://www.google.com/goto?url=CAEScgHrOzAVNaE_iS7jrGdyX3v0ZzPxdfcL3P03CWYcfY6Vrly-s4F6xqetN5Gf3silB6LDHGXxqVPPf_q_HuwTh-KSSe-P5ELkcUsFteGrtkXsoThe9CBGzZeltUFRRu_UOvmUOMBURY4BtTHMtOyo9cRyEA

10. Національний банк України. Стратегія Національного банку. Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy

11. OECD. Digital transformation. URL: https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html

12. Дюк Р. І. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. Український економічний часопис. №6. 2024. С. 17–25 DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3

13. European Commission. Overview of digital finance URL: https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/overview-digital-finance_en

14. Chen S., D'Silva D., Packer F., Tiwari S. Virtual banking and beyond. BIS Papers. 2022. No. 120. C. 44. URL: https://www.bis.org/publications/paper-120-virtual-banking-and-beyond.pdf

15. European Central Bank. Digitalisation: key assessment criteria and collection of sound practices. Frankfurt am Main: ECB, 2024. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/html/ssm.reportondigitalisation_202407~3f4de7a771.en.html

16. Aldasoro I., Gambacorta L., Korinek A., Shreeti V., Stein M. Intelligent financial system: how AI is transforming finance. BIS Working Papers.

2024. No. 1194. URL: https://www.bis.org/publications/working-paper-1194-intelligent-financial-system-how-ai-transforming-finance

17. Bontadini F., Filippucci F., Jona-Lasinio C., Nicoletti G., Saia A. Digitalisation of financial services, access to finance and aggregate economic performance. OECD Economics Department Working Papers. 2024. No. 1818. 58 p. URL: https://dx.doi.org/10.1787/10c7e583-en

18. Cornelli G., Frost J., Gambacorta L., Rau R., Wardrop R. Big techs in finance. BIS Working Papers. 2023. No. 1129. Basel: Bank for International Settlements. URL: https://www.bis.org/publications/working-paper-1129-big-techs-finance.pdf

19. Reserve Bank of India. Fintech & regulation. Speech by Agustín Carstens, General Manager of the Bank for International Settlements. 2023. URL: https://www.bis.org/speeches/20240826-cross-border-payments-unlocking-new-frontiers

20. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV: станом на 1 січ. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text

21. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI: станом на 14 черв. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

22. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР: станом на 20 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text

23. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII: станом на 18 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text

24. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX: станом на 28 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

25. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX: станом на 26 черв. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text

26. Про затвердження Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів: Постанова Нац. банку України від 29.07.2022 № 164: станом на 20 трав. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0164500-22#Text

27. Про затвердження Положення про автентифікацію та застосування посиленої автентифікації на платіжному ринку: Постанова Нац. банку України від 03.05.2023 № 58: станом на 13 трав. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0058500-23#Text

28. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні: Постанова Нац. банку України від 25.07.2025 № 80: станом на 3 квіт. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text

29. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023

30. European Commission. Financial data access and payments package. Brussels: European Commission, 2023. URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/financial-data-access-and-payments-package_en

31. Council of the European Union. Digital finance. Brussels: Council of the European Union, 2026. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/digital-finance/

32. European Commission. Digital finance: Commission takes further steps towards implementation of MiCA and DORA. Brussels: European Commission, 2024. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/digital-finance-2024-12-19_en

33. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Threat Landscape: Finance Sector. 2025 С. 33 URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-finance-sector

34. Financial Stability Board. The Financial Stability Implications of Artificial Intelligence. 2024. С. 40 URL: https://www.fsb.org/2024/11/the-financial-stability-implications-of-artificial-intelligence/

35. Національний банк України. Стартує Всеукраїнська інформаційна кампанія з платіжної безпеки #ШахрайГудбай. 2025. URL: https://roundtable.bank.gov.ua/ua/news/all/startuye-vseukrayinska-informatsiyna-kampaniya-z-platijnoyi-bezpeki-shahraygudbay

36. Національний банк України. Використання штучного інтелекту учасниками ринку фінансових послуг України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/artificial-intelligence

37. Bank for International Settlements. The financial stability implications of artificial intelligence and digital finance. 2026. URL: https://www.bis.org/speeches/20260126-financial-stability-implications-artificial-intelligence-and-digital-finance

38. Basel Committee on Banking Supervision. Core Principles for effective banking supervision. 2024. URL: https://www.bis.org/publications/202404-standards-core-principles-effective-banking-supervision

39. European Central Bank. Digitalisation: key assessment criteria and collection of sound practices. Frankfurt am Main: ECB, 2024.URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/html/ssm.reportondigitalisation_202407~3f4de7a771.en.html

40. KPMG International. Global fintech investment falls to seven-year low of $95.6 billion in 2024. 2025. URL: https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2025/02/global-fintech-investment-falls-to-seven-year-low.html

41. KPMG International. Global fintech investment rebounds in 2025, supported by stronger exit activity. 2026. URL:

https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2026/02/global-fintech-investment-rebounds-in-2025-supported-by-stronger-exit-activity.html

42. Національний банк України. Платежі та розрахунки. Офіційний вебсайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments

43. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami

44. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. Київ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf

45. АТ КБ «ПриватБанк». Інтегрований річний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf

46. АТ КБ «ПриватБанк». Онлайн-практика в ПриватБанку. 2026 URL: https://practice.privatbank.ua/

47. АТ КБ «ПриватБанк». Інтегрований річний звіт за 2025 рік. 2026. Річний звіт ПриватБанку за 2025 рік URL: https://static.privatbank.ua/files/annualreport2025.pdf?_gl=1*6ugx6l*_gcl_au*MjEwMDc5NTMwMi4xNzkzNDMzNzcy*_ga*MjgwMDk1NzQuMTc5MzQzMzc0Ng..*_ga_C7N2L9YCQ9*czE3OTM0MzM3NzEkbzEkZzEkdDE3OTM0MzM3NzIkajU5JGwwJGg4OTUwNzIwNDQ.

48. АТ КБ «ПриватБанк». Інформація для акціонерів і стейкхолдерів. Офіційний сайт. Звітність ПриватБанку URL: https://privatbank.ua/shareholder-stakeholder-information

49. АТ КБ «ПриватБанк». 2,3 мільйона українців отримали понад 4 мільярди доларів через міжнародні перекази ПриватБанку у 2024 році. https://privatbank.ua/en/news/2024/11/14/2-3-milyona-ukrajinciv-otrimali-ponad-4-milyardi-dolariv-cherez-mizhnarodni-perekazi-privatbanku-u-2024-roci

50. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Звітуємо про прогрес у реалізації Стратегії розвитку фінансового

сектору України у 2025 році. 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/befd805e-b36c-4c43-a54e-091233965116?lang=uk-UA

51. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг: Постанова Нац. банку України від 09.12.2025 № 143. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0143500-25#Text

52. Crisanto J. C., Leuterio C. B., Prenio J., Yong J. Regulating AI in the financial sector: recent developments and main challenges. FSI Insights on policy implementation. No. 63. Basel: Bank for International Settlements, 2024. URL: https://www.bis.org/fsi/publ/insights63.htm

53. Financial Stability Board. Monitoring Adoption of Artificial Intelligence and Related Vulnerabilities in the Financial Sector. 10 October 2025. URL: https://www.fsb.org/2025/10/monitoring-adoption-of-artificial-intelligence-and-related-vulnerabilities-in-the-financial-sector/

54. Про критичну інфраструктуру фінансового сектору: Постанова Нац. банку України від 27.06.2025 № 69. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0069500–25#Text

55. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2022/2554 of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2554

56. Про затвердження Змін до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах та про окремі питання діяльності банків України та банківських груп щодо управління ризиком третіх сторін: Постанова Нац. банку України від 30.06.2026 № 70. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0070500-26#Text

57. International Organization for Standardization. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection —

Information security management systems — Requirements. Geneva: ISO, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/27001

58. Pascoe C., Quinn S., Scarfone K. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST Cybersecurity White Papers. 2024. No. 29. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29.

59. Національний банк України. Підвищення рівня кібербезпеки суб'єктів банківського і фінансового сектору України URL: https://cyber.bank.gov.ua/

60. Національний банк України. Консолідований звіт про управління за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2024_consolidated_fsu.pdf

61. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). ENISA Threat Landscape: Finance Sector. 2025. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-finance-sector

62. Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації України. CERT-UA: Урядова команда реагування на комп’ютерні надзвичайні події України: офіційний вебсайт. URL: https://cert.gov.ua/

63. ПрАТ «СК «Євроінс Україна». Публічна та фінансова інформація URL: https://euroins.com.ua/publichnaya-i-finansovaya-informaciya

64. ПрАТ «СК «Євроінс Україна». Про компанію URL: https://euroins.com.ua/pro-nas

65. ПрАТ «СК «Євроінс Україна». Онлайн-сервіси URL: https://euroins.com.ua/onlajn-servisi

66. ПрАТ «СК «Євроінс Україна». Синергія сервісу та технологій у медичному страхуванні: СК «Євроінс Україна» та Ensuria змінюють формат співпраці. 2026. URL: https://euroins.com.ua/news/sinergiya-servisu-ta-tehnologij-u-medichnomu-strahuvanni-sk-yevroins-ukrayina-ta-ensuria-zminyuyut-format-spivpraci

67. ПрАТ «СК «Євроінс Україна». Річна фінансова звітність за 2024 рік URL:

https://euroins.com.ua/storage/app/uploads/public/69f/38e/ca6/69f38eca6ae9f470054927.pdf

68. ПрАТ «СК «Євроінс Україна». Річна фінансова звітність за 2025 рік URL: https://euroins.com.ua/storage/app/uploads/public/69f/373/dac/69f373dacade6104876094.pdf

ДЕКЛАРАЦІЯ
про використання / невикористання штучного інтелекту

Я, Рагуліна Анастасія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

здобувачка освіти / наукова працівниця другого (магістерського) рівня вищої освіти заочної форми здобуття освіти

(рівень освіти, науковий ступінь, посада)

повідомляю, що під час підготовки:

Назва та вид роботи:

Кваліфікаційна робота на тему «Тенденції цифрової трансформації фінансового сектору в Україні та світі»

⊞**1. Штучний інтелект не використовувався**

Підтверджую, що під час підготовки зазначеної наукової роботи інструменти штучного інтелекту не застосовувалися.

☐ **2. Штучний інтелект використовувався**

Інформація про використаний інструмент штучного інтелекту:

№ з/п	Мета використання штучного інтелекту	Назва ШІ	Назва чату	Посилання на чат
1				
2				
…				

(Допустимі цілі використання штучного інтелекту з дотриманням вимог академічної доброчесності: мовне та стилістичне редагування авторського тексту; орфографічна і граматична перевірка; переклад без зміни змісту; структурування вже наявного матеріалу; уточнення термінології; допомога у формуванні плану або логіки викладу; генерація прикладів загального характеру, що не містять наукової новизни; технічна допомога з оформлення таблиць, схем і переліків.)

Підтверджую, що під час підготовки наукової роботи застосовувалися інструменти штучного інтелекту **виключно як допоміжні засоби**, без передачі їм функцій авторства, наукового аналізу, інтерпретації результатів чи формування висновків.

ПІДТВЕРДЖЕННЯ

Я усвідомлюю, що:

- відповідальність за наукову новизну, достовірність даних, висновки та інтерпретацію результатів **повністю несу особисто**;
- використання штучного інтелекту не звільняє від дотримання принципів академічної доброчесності;
- приховування або викривлення інформації про використання ШІ може розглядатися як порушення академічної етики.

Дата: «5 **»** листопада **2026** р. Підпис: _____

Додатки

Додаток А



ПриватБанк

Сертифікат № 1354581

підтверджує, що

Рагуліна Анастасія Олександрівна

29.06.2026 - 10.07.2026
пройшов(ла) переддипломну онлайн-практику
в ПриватБанку і відповідає рівню підготовки
"Спеціаліст з просування банківських продуктів 2-го рівня"

Результати практики:

Набрано 97 балів (результат А).
Підсумкова оцінка - 5 (відмінно).
Занесення до кадрового резерву банку - да.

Теоретична частина

	Назва модуля	Бали
1	Тест до модуля «Небанківські послуги»	5
2	Тест за підсумками модулю "Клієнти. Маркетинг в банку"	5
3	Тест за підсумками модуля "Депозитні вклади"	4
4	Тест за підсумками модуля "Дистанційний банкінг"	5
5	Тест за підсумками модуля "Платежі клієнтів"	5
6	Тест за підсумками модуля "Продажі"	4
7	Тест за підсумками модуля "Продукти для корпоративних клієнтів (частина 1)"	4
8	Тест за підсумками модуля "Продукти для корпоративних клієнтів (частина 2)"	5
9	Тест за підсумками модуля «Платіжні картки»	5
10	Тест за підсумками модуля «Про банк»	5
	Всього:	47

Практична частина

	Назва завдання	Бали
1	Встановлення мобільного додатку "Приват24" на смартфон	25
2	Реєстрація в Приват24	25
	Всього:	50

Керівник Дирекції з HR та корпоративного управління ПриватБанку

Р.М. Борисенко

Додаток Б

Дата набуття чинності поправок має бути визначена Радою МСФЗ, дозволяється дострокове застосування. Поправки не матимуть впливу на фінансову звітність Товариства.

МСФЗ 16 Оренда

Якщо операція продажу з зворотною орендою кваліфікується як операція продажу згідно з МСФЗ (IFRS) 15 "Виручка за договорами з клієнтами", продавець-орендар повинен згодом оцінити своє зобов'язання з оренди за операцією продажу з зворотною орендою таким чином, щоб не визнавати прибуток або збиток, пов'язаний з правом користування, яке він зберігає.

Зобов'язання з оренди, первісно визнане продавцем-орендарем за операцією продажу з подальшою орендою, включає змінні орендні платежі, які не залежать від індексу або ставки, якщо їх можна обґрунтовано оцінити. Різниця між фактично здійсненими змінними орендними платежами та оціненими змінними орендними платежами, визнаними як частина первісного орендного зобов'язання, визнається у прибутку чи збитку в періоді, в якому вони були понесені.

Якщо оренда не є частиною операції продажу з подальшою орендою, зобов'язання з оренди не включають такі змінні платежі, які натомість відносяться на витрати у складі прибутку чи збитку в тому періоді, в якому відбувається подія або умова, що спричиняє такі платежі.

Поправки застосовуються до періодів, що починаються 1 січня 2024 року або після цієї дати, дозволяється дострокове застосування. Поправки не матимуть впливу на фінансову звітність Товариства.

МСФЗ 17 Страхові контракти

МСФЗ 17 «Страхові контракти» - новий стандарт фінансової звітності для договорів страхування, який розглядає питання визнання і оцінки, подання та розкриття інформації. МСФЗ 17 замінить МСФЗ 4 "Страхові контракти", який був випущений в 2005 році. МСФЗ 17 застосовується до всіх видів договорів страхування (страхування життя і страхування, відмінного від страхування життя, прямого страхування і перестрахування) незалежно від виду підприємства, яке випускає їх, а також до певних гарантій та фінансових інструментів з умовами дискреційної участі. Є кілька винятків зі сфери застосування.

Основна мета МСФЗ 17 полягає в наданні моделі обліку договорів страхування, яка є більш ефективною і послідовною для страховиків. На відміну від вимог МСФЗ 4, які в основному базуються на попередніх локальних облікових політиках, МСФЗ 17 надає всебічну модель обліку договорів страхування, охоплюючи всі доречні аспекти обліку.

В основі МСФЗ 17 лежить загальна модель, доповнена наступним:

- певні модифікації для договорів страхування з прямою участю в інвестиційному доході (метод змінної винагороди);
- спрощений підхід (підхід на основі розподілу премії) в основному для короткострокових договорів;
- можливість оцінки групи утримуваних контрактів перестрахування на основі розподілу премії;
- розподіл маржі за передбачені договором страхування інвестиційні послуги;
- визнання і розподіл аквізиційних грошових потоків;
- спрощений облік зобов'язань по врегулюванню збитків за договорами, які виникли до дати переходу на МСФЗ 17.

МСФЗ 17 набуває чинності для звітних періодів, які починаються з 1 січня 2023 року або після цієї дати, при цьому вимагається надавати порівняльну інформацію. Допускається дострокове застосування за умови, що підприємство також застосовує МСФЗ 9 та МСФЗ 15 на дату першого застосування МСФЗ 17 або раніше.

Наразі Товариство розробляє заходи для підготовки до впровадження МСФЗ 17.

Станом на 31.12.2022 року для впровадження МСФЗ 17 у Товаристві створено робочу групу із ключових співробітників із додатковим залученням актуаріїв з ТОВ «Інститут ризику», яка займається питаннями вивчення та впровадження норм стандарту за активної підтримки спеціалістів материнської компанії Єароінс Іншуринс Груп АД (Euroins Insurance Group AD).

В рамках роботи групи здійснено наступне.

Товариство провело аналіз договорів прямого страхування та вхідного перестрахування і визначило портфелі договорів страхування, що містять договори, схильні до аналогічних ризиків і керовані спільно (units of account).

Крім того, була проведена попередня ідентифікація моделей вимірювань (PAA, GMM), що будуть застосовуватись до відповідних портфелів договорів Товариства.

Розпочата робота над методологією алокації витрат на ті, що будуть розподілятись на портфелі договорів (attributable costs) та ті, які не будуть розподілятись (not attributable costs), прямо та непрямо алоковані витрати, ключі розподілу, тощо.

Наразі Товариство також працює над методологією тестування/ідентифікації обтяжливих договорів та розділенням груп страхових договорів на категорії за принципом обтяжливості (договори, які є обтяжливими за початкового визнання; договори, які з малою часткою ймовірності можуть стати обтяжливими після первісного визнання; інші договори).

З метою подальшої оцінки liability of incurred claims (LIC) для визначених портфелів договорів страхування побудовано трикутники розвитку збитків.

Крім того, було придбано програмне забезпечення Euroins CCH Tagetik Standart PlatformInsursnce Contracts - IFRS 17 (ліцензію) для моделювання майбутніх грошових потоків, оцінки зобов'язань.

Додаток В

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ЄВРОІНС УКРАЇНА"
М. КИЇВ, ВУЛ. ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, БУД. 102
(ПРАТ "СК "ЄВРОІНС УКРАЇНА")
Код за ЄДРПОУ: 22868348

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ольга Гриб
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	238

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25 393.00	26 857.00
первісна вартість	1001	30 003.00	33 107.00
накопичена амортизація	1002	4 610.00	6 250.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	52 422.00	55 428.00
первісна вартість	1011	109 506.00	119 368.00
знос	1012	57 084.00	63 940.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	8 452.00	18 581.00
Гудвіл	1050	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	149 748.00	167 681.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	236 015.00	268 547.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 076.00	675.00
Виробничі запаси	1101	1 076.00	675.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 206.00	3 319.00
з бюджетом	1135	88.00	187.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	5 254.00	4 958.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 090.00	4 593.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	109 709.00	96 490.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	87 774.00	72 060.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	87 774.00	72 060.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	346 612.00	590 928.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	483 314.00	745 706.00
резервах незароблених премій	1183	-136 702.00	-154 778.00
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	556 809.00	773 210.00

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	792 824.00	1 041 757.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	77 940.00	77 940.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	45 966.00	49 522.00
Додатковий капітал	1410	137 306.00	137 306.00
Емісійний дохід	1411	109 461.00	109 461.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 562.00	4 562.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-72 368.00	-97 569.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	193 406.00	171 761.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	

Додаток Г

Clarity Project

Фінансова звітність за 2025 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ЄВРОІНС УКРАЇНА"
М. КИЇВ, ВУЛ. ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, БУД. 102
(ПРАТ "СК "ЄВРОІНС УКРАЇНА")
Код за ЄДРПОУ: 22868348

Дата звіту	18.03.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Робенко Оксана Володимирівна
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	244

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26 857.00	30 339.00
первісна вартість	1001	33 107.00	38 606.00
накопичена амортизація	1002	6 250.00	8 267.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	55 428.00	69 791.00
первісна вартість	1011	124 026.00	150 057.00
знос	1012	68 598.00	80 266.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Продовженя додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	52 262.00
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	18 581.00	22 851.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	167 681.00	410 523.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	268 547.00	585 766.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	675.00	833.00
Виробничі запаси	1101	675.00	833.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Продовженя додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 319.00	3 453.00
з бюджетом	1135	187.00	109.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	4 958.00	14 737.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 593.00	14 045.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	96 490.00	286 980.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	72 060.00	114 125.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	72 060.00	114 125.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	590 928.00	140 564.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	745 706.00	419 768.00
резервах незароблених премій	1183	-154 778.00	-279 204.00

Продовженя додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	773 210.00	574 846.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 041 757.00	1 160 612.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	77 940.00	123 065.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	49 522.00	59 926.00
Додатковий капітал	1410	137 306.00	182 431.00
Емісійний дохід	1411	109 461.00	154 586.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 562.00	4 562.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-97 569.00	-37 513.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Додаток Д

Таблиця 1.3 **Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації фінансового сектору України**

Нормативно-правовий акт	Рік прийняття	Основний предмет регулювання	Значення для цифрової трансформації фінансового сектору
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV [21]	2003	Правові засади створення, обігу та зберігання електронних документів	Створює правову основу для переходу від паперових до електронних документів та цифрового документообігу у фінансових установах
Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI [22]	2010	Захист і обробка персональних даних	Визначає вимоги до роботи з клієнтськими даними та забезпечення їх конфіденційності в цифрових фінансових сервісах
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» № 80/94-ВР [23]	1994	Захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах	Формує правову основу інформаційної безпеки цифрових фінансових систем
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII [24]	2017	Електронна ідентифікація, електронні підписи та довірчі послуги	Забезпечує юридичну основу дистанційної ідентифікації та електронного підписання документів і операцій
Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX [25]	2021	Правові та організаційні засади розвитку цифрової економіки, режим «Дія City»	Створює умови для розвитку цифрового бізнесу та технологічних компаній, які є учасниками фінансово-технологічної екосистеми
Закон України «Про платіжні послуги» № 1591-IX [26]	2021	Організація платіжного ринку та надання платіжних послуг	Є базовим актом для розвитку сучасних цифрових платежів, платіжних інструментів і FinTech
Постанова Правління НБУ № 164 від 29.07.2022 «Про затвердження Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів» [27]	2022	Емісія та еквайринг платіжних інструментів	Регламентує функціонування сучасних платіжних інструментів і цифрових способів розрахунків

Продовження додатку Д

Продовження таблиці 1.3

Постанова Правління НБУ № 58 від 03.05.2023 «Про затвердження Положення про автентифікацію та застосування посиленої автентифікації на платіжному ринку» [28]	2023	Автентифікація користувачів платіжних послуг	Встановлює вимоги до безпечної цифрової ідентифікації користувачів під час здійснення платіжних операцій
Постанова Правління НБУ № 80 від 25.07.2025 «Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні» [29]	2025	Відкритий банкінг та електронна взаємодія між учасниками платіжного ринку	Формує нормативну основу Open Banking та обміну даними між надавачами платіжних послуг за згодою користувача

Джерело: складено автором на основі [20-28]