МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Цифровий менеджмент в бізнесі**
Група:	**АМ-44Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

здобувача вищої освіти **Корольової Дар'ї Денисівни**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ **Р.О. Піскунов**

Науковий керівник
к.е.н., доцент
_____ **Н.Л. Морозова**

м. Харків 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Цифровий менеджмент в бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій
к.е.н., доцент
_____Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Корольовій Дар'ї Денисівні

1.Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ»
керівник роботи Морозова Надія Леонідівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4357
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити економічну сутність та зміст інновацій у банківській діяльності, визначити їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ; здійснити класифікацію цифрових інновацій та узагальнити основні напрями їх застосування в банківському секторі; дослідити проблемні аспекти управління цифровими інноваціями в банківській діяльності.

У розділі 2: охарактеризувати загальні засади функціонування та

особливості діяльності АТ «ПУМБ» на сучасному фінансовому ринку; проаналізувати фінансовий стан і результати діяльності АТ «ПУМБ»; здійснити конкурентний аналіз цифрових каналів обслуговування клієнтів у банках України.

У розділі 3: узагальнити міжнародний досвід впровадження цифрових інновацій у банківській діяльності; обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ»; дослідити систему управління ризиками при впровадженні цифрових інновацій у банках.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ Д.Д. Корольова
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Н.Л. Морозова
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 81 сторінки, 22 таблиці, 6 рисунків, список літератури з 53 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес управління цифровими інноваціями в банківському секторі.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти управління цифровими інноваціями в діяльності банківських установ.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління цифровими інноваціями в банківському секторі для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення їх розвитку в сучасних умовах.

Для реалізації визначеної мети дослідження окреслено такі основні завдання: розкрити економічну сутність та зміст інновацій у банківській діяльності, визначити їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ; здійснити класифікацію цифрових інновацій та узагальнити основні напрями їх застосування в банківському секторі; дослідити проблемні аспекти управління цифровими інноваціями в банківській діяльності; охарактеризувати загальні засади функціонування та особливості діяльності АТ «ПУМБ» на сучасному фінансовому ринку; проаналізувати фінансовий стан і результати діяльності АТ «ПУМБ»; здійснити конкурентний аналіз цифрових каналів обслуговування клієнтів у банках України; узагальнити міжнародний досвід впровадження цифрових інновацій у банківській діяльності; обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ»; дослідити систему управління ризиками при впровадженні цифрових інновацій у банках.

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні рекомендації, що стали підґрунтям для вдосконалення системи управління цифровими інноваціями в банківському секторі з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації фінансових послуг.

Отримані результати мають прикладне значення, оскільки запропоновані висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності впровадження та використання цифрових інновацій у діяльності банків, оптимізацію цифрових каналів обслуговування клієнтів, посилення конкурентних позицій банківських установ, а також удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком із застосуванням сучасних аналітичних та управлінських інструментів.

Ключові слова: БАНК, ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ЦИФРОВІ КАНАЛИ ОБСЛУГОВУВАННЯ.

ABSTRACT

The qualifying bachelor’s thesis contains 81 pages, 22 tables, 6 figures, a list of literature with 53 titles.

The object of the research is the process of managing digital innovation in the banking sector.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools for managing digital innovation in the operations of banking institutions.

The purpose of the bachelor's thesis is to provide an academic justification for theoretical principles and practical recommendations aimed at improving the effectiveness of digital innovation management in the banking sector, with a view to strengthening competitiveness and ensuring its development in the current environment.

Tasks of qualification bachelor's work are:

to examine the economic nature and substance of innovation in banking; to determine its role in ensuring the competitiveness of banking institutions; to classify digital innovations and summarise the main areas of their application in the banking sector; to investigate problematic aspects of managing digital innovations in banking; to characterise the general principles of operation and specific features of JSC ‘FUIB’ in the modern financial market; to analyse the financial condition and performance of JSC ‘FUIB’; to conduct a competitive analysis of digital customer service channels in Ukrainian banks; summarise international experience in the implementation of digital innovations in banking; justify directions for improving the strategic management of digital innovations at JSC ‘PUMB’; examine the risk management system when implementing digital innovations in banks.

Based on the findings of the study, theoretical generalisations and practical recommendations have been formulated, which form the basis for improving the digital innovation management system in the banking sector, taking into account current trends in the digitalisation of financial services.

The results obtained are of practical significance, as the proposed conclusions and recommendations are aimed at improving the effectiveness of the implementation and use of digital innovations in banking operations, optimising digital customer service channels, strengthening the competitive positions of banking institutions, and improving the strategic management of innovative development through the use of modern analytical and management tools.

Keywords: BANKING, DIGITAL INNOVATION, DIGITAL TRANSFORMATION, BANKING INNOVATION, INNOVATION MANAGEMENT, DIGITAL SERVICE CHANNELS.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ…… 10
1.1. Сутність та економічний зміст інновацій у банківській діяльності……. 10
1.2. Класифікація цифрових інновацій та основні напрями їх застосування в банківському секторі…… 15
1.3. Проблемні аспекти управління цифровими інноваціями в банківській діяльності……. 21
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК».. 28
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ПУМБ»…… 28
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів роботи АТ «ПУМБ»… 33
2.3. Конкурентний аналіз цифрових каналів обслуговування клієнтів в українських банках…… 41
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…….. 54
3.1. Цифрові інновації у банківській діяльності: міжнародний досвід та перспективи для України…… 54
3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ»……. 63
3.3. Управління ризиками при впровадженні цифрових інновацій у банках……... 70
ВИСНОВКИ…….. 75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 81

ВСТУП

Цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів розвитку банківського сектору, оскільки саме інноваційні технології дедалі більше визначають характер взаємодії банків із клієнтами, швидкість надання фінансових послуг, рівень операційної ефективності та здатність установ адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності тема набуває в період воєнного стану в країні, коли банківська система функціонує в умовах підвищених ризиків, безпекових загроз, порушення традиційних каналів обслуговування та необхідності забезпечення безперервності надання фінансових послуг населенню і бізнесу. За таких обставин цифрові інновації стають не лише інструментом розвитку, а й важливою передумовою стійкості банківських установ, їхньої здатності оперативно реагувати на кризові виклики, підтримувати доступність сервісів у дистанційному форматі, гарантувати надійність розрахунків, захист даних і збереження довіри клієнтів. Саме тому управління цифровими інноваціями в банківському секторі набуває стратегічного значення, оскільки дає можливість забезпечити гнучкість, адаптивність і стабільність функціонування банків навіть за умов тривалої нестабільності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління цифровими інноваціями в банківському секторі для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення їх розвитку в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити економічну сутність та зміст інновацій у банківській діяльності, визначити їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ;

- здійснити класифікацію цифрових інновацій та узагальнити основні напрями їх застосування в банківському секторі;

- дослідити проблемні аспекти управління цифровими інноваціями в банківській діяльності;

- охарактеризувати загальні засади функціонування та особливості діяльності АТ «ПУМБ» на сучасному фінансовому ринку;

- проаналізувати фінансовий стан і результати діяльності АТ «ПУМБ»;

- здійснити конкурентний аналіз цифрових каналів обслуговування клієнтів у банках України;

- узагальнити міжнародний досвід впровадження цифрових інновацій у банківській діяльності;

- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ»;

- дослідити систему управління ризиками при впровадженні цифрових інновацій у банках.

Об’єктом дослідження є процес управління цифровими інноваціями в банківському секторі.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти управління цифровими інноваціями в діяльності банківських установ.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичний аналіз та узагальнення застосовувалися для розкриття сутності й ролі цифрових інновацій у банківській діяльності, методи індукції та дедукції дали змогу систематизувати підходи до їх класифікації та напрямів використання. Системний і структурно-функціональний аналіз використовувалися для вивчення проблем управління цифровими інноваціями. Методи фінансового аналізу дали можливість оцінити фінансовий стан і результати діяльності АТ «ПУМБ». Порівняльний аналіз застосовувався для дослідження цифрових каналів обслуговування клієнтів у банках України. Графічні та табличні методи забезпечили наочне подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, офіційні статистичні й аналітичні матеріали, наукові праці українських і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, матеріали конференцій та відкриті інформаційні ресурси. Для аналізу практики управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ» використано річну звітність банку, а також результати власних аналітичних узагальнень.

Питання впровадження банківських інновацій, розвитку цифрових сервісів та управління цифровими трансформаціями висвітлено у працях таких науковців, як Баранова В. Г., Береславська О., Вовчак О. Д., Волкова Н. І., Гонгало Н. М., Даценко Л. І., Драніцина А. О., Дяченко В. В., Зайонц А. В., Зянько В., Качула С. В., Клюско Л. А., Кльоба Л. Г., Нечипоренко Т. та інші. Водночас, попри вагомий науковий доробок, окремі аспекти стратегічного управління цифровими інноваціями в банківському секторі, управління ризиками їх упровадження, особливо в умовах воєнного стану, високої невизначеності та прискорення цифрової трансформації, залишаються недостатньо дослідженими.

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні рекомендації, що стали підґрунтям для вдосконалення системи управління цифровими інноваціями в банківському секторі з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації фінансових послуг.

Отримані результати мають прикладне значення, оскільки запропоновані висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності впровадження та використання цифрових інновацій у діяльності банків, оптимізацію цифрових каналів обслуговування клієнтів, посилення конкурентних позицій банківських установ, а також удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком із застосуванням сучасних аналітичних та управлінських інструментів.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність та економічний зміст інновацій у банківській діяльності.

В умовах цифрової трансформації економіки банківський сектор зазнає глибоких структурних змін, зумовлених активним упровадженням цифрових інновацій. Розвиток фінансових технологій та дистанційних каналів обслуговування, автоматизація бізнес-процесів і використання великих масивів даних істотно змінюють традиційні підходи до надання банківських послуг, управління ризиками та взаємодії з клієнтами. У таких умовах інновації стають не лише інструментом підвищення операційної ефективності банків, а й ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження сутності та економічного змісту інновацій у банківській діяльності.

Так, під банківськими інноваціями науковці розуміють підсумковий результат інноваційної діяльності банку, що знаходить практичне втілення у запровадженні принципово нових або істотно вдосконалених банківських продуктів, послуг чи технологічних процесів, які інтегруються в поточну операційну діяльність установи [1-2].

Силкіна Ю. О. та Мазур І.М. розглядають банківські інновації як сукупність економічних, організаційних та управлінських нововведень у діяльності банку, які забезпечують позитивний економічний, соціальний і стратегічний ефект. Такий ефект проявляється зовні через зростання конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та зміцнення позицій банку на ринку, а всередині - через зниження витрат і підвищення ефективності його роботи [3].

О. А. Кириченко та В. І. Міщенко [4] визначають банківські інновації як результат діяльності банку, спрямованої на отримання додаткового доходу шляхом створення сприятливих умов для ефективного використання та розміщення ресурсів за допомогою нововведень, які водночас приносять користь і клієнтам.

С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг та І. В. Волошко [4] розглядають банківські інновації як будь-яке нововведення у роботі банку, яке забезпечує позитивний економічний або стратегічний ефект, наприклад, збільшення клієнтської бази, розширення частки на ринку або скорочення витрат на проведення операцій.

Отже, наведені вище визначення показують, що банківські інновації є результатом цілеспрямованої інноваційної діяльності банку, що проявляється у впровадженні нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, технологій та організаційних рішень. Вони спрямовані на підвищення ефективності роботи банку, оптимізацію витрат, поліпшення обслуговування клієнтів, розширення частки ринку та використання ресурсного потенціалу, а також на зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку.

Банківські інновації з’являються під впливом кількох ключових факторів. По-перше, основним стимулом є потреби клієнтів у більш зручних, швидких і сучасних фінансових послугах, які відповідають темпам їхнього життя та розвитку цифрових технологій. По-друге, важливу роль відіграє постійний розвиток підприємницької думки та появи нових бізнес-моделей у банківській сфері, що спонукає банки шукати ефективніші способи організації своєї діяльності та обслуговування клієнтів. По-третє, конкуренція на ринку змушує банки впроваджувати інновації, щоб залишатися привабливими для клієнтів і збільшувати частку ринку, випереджаючи конкурентів. По-четверте, банки активно використовують міжнародний досвід і нові технологічні рішення, які вже успішно застосовуються за кордоном, адаптуючи їх до власних умов і потреб. Періодичні кризи та нестабільність фінансового ринку стимулюють банки шукати нові інструменти для підвищення фінансової

стійкості та захисту від ризиків. Сьогодні особливе значення мають цифрові технології, які дозволяють автоматизувати банківські процеси, впроваджувати дистанційне та онлайн-обслуговування клієнтів, підвищувати швидкість і точність операцій, а також ефективніше управляти ризиками, знижуючи ймовірність фінансових втрат і підвищуючи загальну стійкість банку.

Далі після розгляду сутності банківських інновацій важливо з'ясувати, яку роль вони виконують у функціонуванні та розвитку банківського сектору. Банківські інновації не обмежуються лише створенням нових продуктів або технологій, вони виконують низку ключових функцій, які забезпечують ефективність діяльності банку, підвищують його конкурентоспроможність та сприяють задоволенню потреб клієнтів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції банківських інновацій

Функція банківських інновацій	Характеристика функцій
Відтворювальна	Забезпечує підтримку та оновлення ресурсів банку, модернізацію технологій і процесів для збереження конкурентоспроможності.
Інвестиційна	Спрямована на залучення та ефективне використання фінансових ресурсів для розвитку банку та економіки.
Стимулююча	Сприяє активізації економічної діяльності, створенню нових продуктів та послуг, підвищенню конкурентності.
Розвитку	Підвищує потенціал банку, стимулює інноваційні процеси, створює умови для зростання клієнтської бази та доходів.
Залучення ресурсів	Дозволяє залучати фінансові, матеріальні та людські ресурси для реалізації інноваційних проектів.
Соціальна	Спрямована на підвищення рівня фінансової інклюзії, доступності послуг та задоволення потреб клієнтів.
Очищення ринку	Сприяє ліквідації неефективних бізнес-моделей і продуктів, стимулює конкуренцію та підвищення якості послуг.

Джерело: узагальнено автором за даними [5]

Функції банківських інновацій охоплюють широкий спектр напрямів діяльності банку та спрямовані на підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. Відтворювальна та інвестиційна функції забезпечують оновлення ресурсів і залучення фінансів

для розвитку банку, стимулююча та функція розвитку активізують економічну діяльність і сприяють зростанню клієнтської бази. Функція залучення ресурсів дозволяє реалізовувати інноваційні проекти, соціальна функція - підвищувати доступність послуг і фінансову інклюзію, а функція очищення ринку забезпечує ліквідацію неефективних продуктів і підвищення якості послуг. Разом ці функції створюють комплексну систему, що стимулює розвиток банківської системи, підтримує інноваційний потенціал і задовольняє потреби клієнтів у сучасних фінансових послугах.

Далі для кращого розуміння ролі інновацій у банківській діяльності доцільно виділити відмінності між банківськими інноваціями та цифровими інноваціями банку. Банківські інновації охоплюють усі нововведення у продуктах, процесах та управлінні банком, тоді як цифрові інновації фокусуються на використанні сучасних цифрових технологій для трансформації фінансових послуг та клієнтського досвіду.

В таблиці 1.2 наведено порівняльне узагальнення ключових характеристик понять «інновації» та «цифрові інновації» в банківському секторі.

Таблиця 1.2

Порівняння понять «інновації» та «цифрові інновації» в банківському секторі

Критерій	Банківські інновації	Цифрові інновації
Зміст поняття	Сукупність нововведень у продуктах, процесах, технологіях та управлінні банківською діяльністю, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності банку.	Форма інновацій у банківській діяльності, що базується на використанні цифрових технологій для трансформації фінансових послуг, бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами.
Об’єкт змін	Банківські продукти, організаційна структура, методи управління, канали обслуговування, ризик-менеджмент.	Цифрові канали обслуговування, IT-інфраструктура, дані, автоматизовані процеси, клієнтський досвід у цифровому середовищі.
Технологічна основа	Може включати як традиційні, так і сучасні технології.	Виключно цифрові технології - штучний інтелект, Big Data, хмарні обчислення, блокчейн, API, RPA.

Закінчення табл. 1.2

Рівень впливу на діяльність банку	Часткові або комплексні зміни, що не завжди потребують цифрової трансформації.	Системні та глибокі зміни, які трансформують бізнес-модель банку.
Форма реалізації	Нові види кредитних і депозитних продуктів, зміни в тарифній політиці, вдосконалення управління персоналом.	Мобільний та інтернет-банкінг, цифрова ідентифікація (e-KYC), онлайн-кредитування, чат-боти, автоматизований скоринг.
Орієнтація на клієнта	Спрямовані на підвищення якості обслуговування в цілому.	Орієнтовані на персоналізацію, швидкість та зручність клієнтського сервісу в режимі 24/7.
Економічний ефект	Підвищення прибутковості, оптимізація витрат, зміцнення позицій банку на ринку.	Зниження операційних витрат, підвищення масштабованості, розширення клієнтської бази та фінансової доступності.
Роль у конкурентній боротьбі	Забезпечують поступове оновлення та адаптацію банку до ринкових умов.	Є ключовим чинником цифрової трансформації та довгострокової конкурентоспроможності банку.

Джерело: узагальнено автором за даними [5-6]

Порівняння понять «банківські інновації» та «цифрові інновації» показує, що цифрові інновації є специфічною формою банківських інновацій, яка базується на застосуванні сучасних цифрових технологій. Якщо банківські інновації охоплюють широкий спектр нововведень у продуктах, процесах, управлінні та організаційних структурах, то цифрові інновації спрямовані на трансформацію бізнес-моделі банку через цифрові канали, автоматизацію процесів та покращення клієнтського досвіду.

Цифрові інновації мають більш глибокий і системний вплив на діяльність банку, забезпечують персоналізацію обслуговування, знижують операційні витрати та підвищують масштабованість послуг. Водночас банківські інновації зберігають важливу роль у поступовому оновленні банку та підтриманні його конкурентоспроможності. Цифрові інновації виступають ключовим інструментом сучасної цифрової трансформації банківської системи та формування довгострокової переваги на ринку.

Таким чином, банківські інновації відіграють важливу роль у розвитку фінансового сектору, забезпечуючи оновлення продуктів, процесів, технологій та управлінських практик, підвищуючи ефективність і

конкурентоспроможність банку. Цифрові інновації є специфічною формою банківських інновацій, що ґрунтується на використанні сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, блокчейн та автоматизація процесів. Вони сприяють системній трансформації бізнес-моделі банку, персоналізації та покращенню клієнтського досвіду, масштабуванню послуг, створюючи додаткову економічну та соціальну цінність для банку і клієнтів.

1.2. Класифікація цифрових інновацій та основні напрями їх застосування в банківському секторі

У сучасних умовах стрімкого розвитку фінансових технологій та цифровізації банківської діяльності роль інновацій у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності банків стає надзвичайно значущою. Інновації дозволяють банкам адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та розширювати спектр фінансових послуг. Особливу увагу при цьому займають цифрові інновації, які трансформують традиційні моделі роботи банків через впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів і цифрові канали взаємодії з клієнтами.

Для системного аналізу важливо розглянути класифікацію інновацій та основні напрями їх застосування в банківському секторі, що дозволяє окреслити роль різних типів інновацій у процесі цифрової трансформації та визначити їхній внесок у підвищення ефективності і стійкості банківських установ (рис. 1.1) [7-9].

Класифікація банківських інновацій дозволяє системно узагальнити різноманіття інноваційних змін у банківській діяльності та визначити їхній вплив на розвиток банківських установ. Виокремлення інновацій за рівнем впровадження, масштабом впливу, ступенем новизни, орієнтацією на потреби клієнтів і технологічною основою дає змогу глибше зрозуміти характер інноваційних процесів та обґрунтувати напрями їх практичного застосування.



Рис. 1.1. Узагальнена класифікація інновацій у банківській діяльності

Активна цифровізація банківського сектору зумовлює необхідність систематизації різноманітних форм і напрямів цифрових інновацій, що впроваджуються банками з метою підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на фінансовому ринку.

З огляду на це доцільним є виокремлення цифрових інновацій за ключовими класифікаційними ознаками, які відображають їх технологічну сутність, економічний зміст та практичні аспекти реалізації у банківській діяльності (табл. 1.3).

Отже, цифрові інновації охоплюють всі ключові напрями діяльності банку - від каналів обслуговування клієнтів до внутрішніх процесів, платіжних технологій, обробки даних та кібербезпеки, що свідчить про комплексний

характер трансформації банківського бізнесу під впливом цифрових технологій.

Таблиця 1.3

Класифікація цифрових інновацій у банківському секторі

Класифікаційна ознака	Вид цифрових інновацій	Характеристика та економічний зміст	Приклади реалізації в банках
За каналами надання послуг	Цифрові банківські канали	Забезпечують дистанційний доступ клієнтів до банківських послуг у режимі 24/7, знижують потребу у фізичних відділеннях та скорочують операційні витрати банку.	Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, чат-боти, Chat GPT відеобанкінг, «зона 24».
За платіжними технологіями	Цифрові платіжні інновації	Спрямовані на розвиток безготівкових розрахунків, прискорення платежів та підвищення зручності фінансових операцій для клієнтів.	NFC-платежі, електронні гаманці, POS-термінали, електронний залишок, P2P-перекази.
За рівнем технологічності	Фінтех-інновації	Базуються на інтеграції банківських систем із фінтех-платформами, сприяють розширенню спектра послуг і створенню нових бізнес-моделей.	Open Banking, API-інтеграція, цифрові маркетплейси, платіжні сервіси.
За інструментами обробки даних	Інновації на основі штучного інтелекту та Big Data	Забезпечують аналіз великих масивів даних для персоналізації послуг, управління ризиками та виявлення шахрайських операцій.	Автоматизований скоринг, прогнозування кредитних ризиків, антифрод-системи.
За рівнем автоматизації	Інновації автоматизації бізнес-процесів	Спрямовані на оптимізацію внутрішніх операцій банку, зменшення людського фактора та прискорення обслуговування клієнтів.	RPA, електронний документообіг, e-KYC, автоматизоване відкриття рахунків.
За IT-інфраструктурою	Хмарні технології	Забезпечують масштабованість, гнучкість та зниження витрат на IT-інфраструктуру	Хмарні банківські платформи, SaaS-рішення, резервне зберігання даних.
За рівнем захисту інформації	Інновації у сфері кібербезпеки	Спрямовані на захист даних клієнтів, безпеку транзакцій та підвищення довіри до цифрових банківських сервісів.	Біометрична ідентифікація, багатофакторна автентифікація, системи кіберзахисту.

Джерело: узагальнено автором за даними [5, 10-13]

Цифрові банківські канали забезпечують клієнтам можливість отримувати банківські послуги дистанційно в будь-який час доби. Сучасні цифрові банківські канали включають інтернет-банкінг, мобільний банкінг, чат-боти та штучний інтелект, наприклад Chat GPT, відеобанкінг та спеціальні «зони 24» [5, 10]. Інтернет-банкінг і мобільний банкінг забезпечують клієнтам можливість дистанційного управління рахунками, здійснення платежів, переказів та оплати послуг у режимі 24/7 без необхідності відвідувати фізичне відділення банку. Чат-боти та інтеграція Chat GPT дозволяють автоматизовано консультувати клієнтів, надавати персоналізовані рекомендації та швидко відповідати на запити, знижуючи навантаження на кол-центри. Відеобанкінг забезпечує дистанційне обслуговування складних операцій, таких як відкриття рахунків або консультації з кредитних продуктів, з дотриманням усіх нормативних вимог. Спеціальні «зони 24» дозволяють клієнтам самостійно проводити банківські операції у безпечному та автономному форматі. У контексті війни в Україні роль цих каналів стає особливо критичною, вони забезпечують безперервність фінансових операцій навіть у регіонах з обмеженою фізичною присутністю банків, дозволяють швидко отримувати грошову допомогу та перекази, підтримують бізнес і населення у кризових умовах, а також мінімізують ризики для персоналу і клієнтів, знижуючи потребу у фізичному контакті. Таким чином, цифрові банківські канали не лише підвищують ефективність та доступність банківських послуг, а й стають ключовим елементом фінансової стійкості країни в умовах війни.

Цифрові платіжні інновації спрямовані на розвиток безготівкових розрахунків і швидких платежів. Серед цифрових платіжних інновацій особливе значення мають NFC-платежі, електронні гаманці, POS-термінали та P2P-перекази [5, 11]. NFC-платежі забезпечують безконтактну передачу даних між пристроями на невеликій відстані, що дозволяє клієнтам швидко та безпечно здійснювати покупки за допомогою смартфона, смарт-годинника або картки. Електронні гаманці надають можливість зберігати кошти в цифровому вигляді та здійснювати онлайн- і офлайн-платежі, при цьому забезпечуючи

швидкі перекази, інтеграцію з мобільними додатками та накопичення бонусів. POS-термінали дозволяють банкам і торговельним точкам приймати карткові та безконтактні платежі, що підвищує швидкість і безпеку розрахунків, зменшує потребу в готівці та сприяє зростанню обороту. P2P-перекази забезпечують прямі грошові трансакції між користувачами через мобільний додаток або онлайн-банк за номером телефону чи електронною поштою, що робить перекази зручними, швидкими та часто безкоштовними, а банки отримують можливість підвищувати залучення та лояльність клієнтів.

Фінтех-інновації в банківському секторі базуються на тісній інтеграції традиційних банківських систем із сучасними фінтех-платформами та відкритими API (Application Programming Interface), що дозволяє створювати нові цифрові сервіси та фінансові продукти. Завдяки таким інноваціям банки можуть швидко впроваджувати онлайн-маркетплейси для продажу фінансових та нефінансових послуг, інтегрувати сторонні сервіси, наприклад платіжні системи, страхування або інвестиційні платформи, та формувати екосистеми для клієнтів. Відкриті API дають змогу безпечно обмінюватися даними між банком і сторонніми розробниками, створюючи персоналізовані фінансові продукти та сервіси, які відповідають потребам клієнтів. Сутність фінтех-інновацій полягає у поєднанні технологічної гнучкості та банківської надійності, що дозволяє підвищувати ефективність операцій, розширювати спектр послуг і залучати нові сегменти клієнтів, зокрема в умовах дистанційного обслуговування та швидких змін ринку.

Блокчейн та криптовалютні інновації в банківському секторі спрямовані на підвищення безпеки, прозорості та надійності фінансових операцій. Технологія блокчейн забезпечує децентралізоване зберігання даних та неможливість їхнього підроблення, що робить транзакції прозорими та захищеними від шахрайства. Банки можуть застосовувати блокчейн для обробки міжбанківських платежів, міжнародних переказів, автоматизації клірингових процесів та управління документами, знижуючи витрати та прискорюючи обробку операцій. Крім того, впровадження криптовалютних

рішень дозволяє банкам створювати власні цифрові валюти або токени для клієнтів, організовувати торгівлю криптоактивами та інтегрувати нові фінансові сервіси, що відповідають потребам сучасних користувачів. У результаті, блокчейн і криптовалюти стають не лише інструментом підвищення технологічного рівня банку, а й основою для розвитку нових бізнес-моделей, залучення клієнтів, орієнтованих на цифрові канали, та підвищення рівня довіри до фінансової установи.

Інновації на основі штучного інтелекту (AI) та Big Data забезпечують аналіз великих обсягів даних для персоналізації послуг, прогнозування фінансових ризиків і виявлення шахрайських операцій.

Інновації автоматизації бізнес-процесів спрямовані на оптимізацію внутрішніх операцій банку, зменшення людського фактора та прискорення обслуговування клієнтів. До них належать RPA (Robotic Process Automation), електронний документообіг, e-KYC та автоматизоване відкриття рахунків. Сутність цих інновацій - підвищення операційної ефективності банку та скорочення часу на рутинні процеси.

Хмарні технології забезпечують масштабованість, гнучкість та зниження витрат на IT-інфраструктуру, дозволяють швидко впроваджувати нові сервіси та забезпечують резервне зберігання даних. Їхня сутність полягає у наданні банкам можливості ефективно управляти ресурсами, підтримувати стабільність сервісів та легко адаптуватися до змін у попиті на цифрові продукти.

Інновації у сфері кібербезпеки спрямовані на захист персональних даних клієнтів, безпечність транзакцій і підвищення довіри до цифрових сервісів. Сюди входять біометрична ідентифікація, багатофакторна автентифікація та системи кіберзахисту. Сутність цих інновацій полягає у формуванні надійної цифрової екосистеми, що гарантує клієнтам безпечне користування банківськими продуктами.

Таким чином, цифрові інновації у банківському секторі не лише модернізують існуючі процеси, а й створюють стратегічні можливості для

розвитку банків, підвищують їхню конкурентоспроможність, ефективність операцій та рівень задоволеності клієнтів. Впровадження кожного виду інновацій є взаємопов'язаним елементом комплексної цифрової трансформації банківської діяльності.

1.3. Проблемні аспекти управління цифровими інноваціями в банківській діяльності.

Активне впровадження цифрових інновацій є одним із ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківських установ у сучасних умовах. Цифрова трансформація банківської діяльності створює широкі можливості для розвитку фінансових послуг і підвищення ефективності роботи банку. Вона сприяє підвищенню зручності обслуговування клієнтів, розвитку нових продуктів та оптимізації операційних процесів. Разом із цим, цифровізація потребує системного підходу та продуманого управління, оскільки впровадження нових технологій супроводжується певними викликами та ризиками.

В таблиці 1.4 узагальнено основні переваги цифрової трансформації банків.

Таблиця 1.4

Основні переваги цифрової трансформації банківської діяльності для клієнтів та банку

Переваги цифрової трансформації	Для клієнтів	Для банку
Зручність та швидкість обслуговування	Онлайн-доступ до послуг 24/7, без відвідування відділень	Автоматизація процесів, скорочення часу обробки операцій
Персоналізація послуг	Індивідуальні пропозиції, рекомендації та акції на основі аналітики даних	Можливість пропонувати таргетовані продукти, підвищення доходності
Прозорість і контроль фінансів	Відстеження витрат, миттєві повідомлення про операції, підвищення фінансової грамотності	Кращий контроль операцій і аналітика даних для управлінських рішень

Закінчення табл. 1.4

Дистанційне отримання послуг	Онлайн-оформлення рахунків, кредитів, страхування	Залучення клієнтів у різних регіонах без додаткових відділень
Підвищення безпеки операцій	Захист коштів та персональних даних через сучасні технології	Зменшення ризиків фінансових втрат та кіберзагроз
Оптимізація витрат	Виконання деяких банківських операцій онлайн є дешевшим для клієнтів	Зменшення потреби у фізичних відділеннях та ручній обробці операцій
Покращення конкурентоспроможності	Доступ до більш сучасних та зручних послуг, що відповідають очікуванням клієнтів	Випередження конкурентів, відповідність сучасним очікуванням клієнтів
Розвиток нових продуктів і сервісів	Доступ до мобільних гаманців, цифрових кредитів, інтеграцій з фінтех	Збільшення доходів та залучення клієнтів

Джерело: узагальнено автором за даними [14-15]

Цифрова трансформація банківської діяльності створює значні переваги як для клієнтів, так і для самої фінансової установи. Для клієнтів це передусім підвищення зручності та швидкості обслуговування, можливість отримувати персоналізовані послуги, кращий контроль над власними фінансами та доступ до нових цифрових продуктів. Для банку цифровізація забезпечує оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності, розвиток нових сервісів та ефективну аналітику операцій.

Так, безготівкові платежі українців за допомогою платіжних карток продовжують активно зростати, у 2025 року українці здійснили понад 7 млрд операцій з картками, емітованими українськими банками, на загальну суму близько 5,2 трлн грн. З них майже 6,75 млрд операцій були безготівковими, на суму понад 3,4 трлн грн, що на 12% більше за кількістю та 10% більше за сумою, ніж за аналогічний період 2024 року. Понад 95% всіх операцій із картками здійснюються безготівково, а за сумою вони складають близько 65% всіх транзакцій (рис. 1.2) [16].

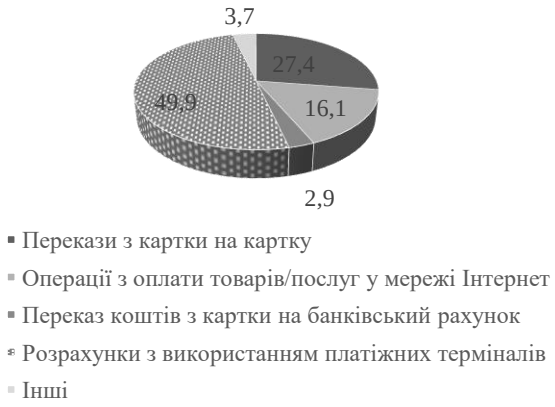

Рис. 1.2. Розподіл сум безготівкових транзакцій за типами операцій у 2025 році.

Аналіз розподілу безготівкових операцій з використанням платіжних карток за сумою у 2025 році показує, що найбільшу частку складають розрахунки через платіжні термінали, на які припадає 49,9% від загальної суми транзакцій. Значну частку становлять також перекази з картки на картку – 27,4%, що свідчить про активне використання карток для внутрішніх фінансових операцій. Оплата товарів і послуг в інтернеті забезпечує 16,1% усіх безготівкових платежів, а переказ коштів з картки на банківський рахунок складає лише 2,9%, демонструючи, що цей вид операцій використовується значно рідше. Таким чином, більшість безготівкових платежів українців зосереджена на покупках у магазинах і сервісах та внутрішніх переказах між картками, тоді як інші види операцій займають відносно невелику частку, що підкреслює тенденцію до повсякденного використання карток для розрахунків і швидких переказів.

Крім цього популярність токенізованих платіжних карток в Україні продовжує зростати. З початку 2025 року їх кількість збільшилася на 13% і досягла 18,6 млн штук. Сьогодні майже кожна третя активна картка (31,5%) є токенізованою, що призводить до того, що традиційні операції з фізичним зчитуванням картки стають все менш поширеними. За 2025 рік на них

припадало лише 1,8% операцій за кількістю та 2,5% за сумою, тоді як у 2024 році ці показники були вищими – 4,7% та 5,8% відповідно.

Натомість більшість операцій здійснюється безконтактним способом – з безконтактною карткою або через смартфон та інші гаджети. Їхня загальна сума за 2025 рік становила 1 686,3 млрд грн, що на понад 300 млрд грн більше, ніж за аналогічний період 2024 року (1 349,1 млрд грн) [17].

Отже, зростання використання токенізованих карток і безконтактних платежів свідчить про ефективність впровадження цифрових інновацій у банківській сфері. Банки забезпечують зручність, швидкість і безпеку операцій для клієнтів, поступово відходячи від фізичних карток та традиційного обслуговування, що підтверджує тенденцію до цифрової трансформації фінансових послуг, де технології підвищують доступність та оптимізують операційні процеси.

За даними дослідження Mastercard у 2024 році 61% українців оплачували покупки безконтактно за допомогою цифрової картки через смартфон або інший пристрій з NFC, що на 21 відсотковий пункт більше, ніж у довоєнному 2021 році. Майже кожен другий користувач має оцифровану картку у своєму диджитал-гаманці, а 41% користуються повністю цифровою карткою, яка не має фізичного пластикового аналога [18]. Ці дані свідчать про те, що цифрові платежі стають нормою у повсякденному житті, а банківські інновації активно змінюють спосіб оплати (клієнти більше довіряють безконтактним технологіям, зручним мобільним додаткам і диджитал-гаманцям). Така трансформація також відкриває банкам нові можливості для персоналізованих пропозицій, автоматизації платежів та підвищення безпеки фінансових операцій. Разом із тим, активне впровадження цифрових технологій супроводжується певними проблемними аспектами та ризиками, що пов’язано як із технологічними, фінансовими та кадровими обмеженнями, так і зі зростанням кіберзлочинності та потребою захисту даних клієнтів. В таблиці 1.5 систематизовано основні проблемні аспекти та ризики управління цифровими інноваціями в банках України, особливо в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.5

Проблемні аспекти та ризики цифрових інновацій у банках України в умовах війни

Проблемний аспект	Сутність проблеми	Основні ризики для банків
Висока вартість цифрової трансформації	Впровадження цифрових інновацій потребує значних інвестицій у IT-інфраструктуру, кібербезпеку та персонал, що створює переваги для великих банків	стратегічний ризик, ризик втрати конкурентоспроможності малих банків, під час війни обмеження інвестиційних ресурсів для впровадження інновацій
Нерівний доступ клієнтів до цифрових послуг	Люди похилого віку та клієнти з консервативними поглядами не готові до дистанційних форматів обслуговування	репутаційний ризик, ризик втрати клієнтської бази
Низький рівень фінансової та цифрової грамотності	Значна частина населення потребує додаткового навчання для користування цифровими банківськими сервісами	операційний ризик, ризик помилок клієнтів і шахрайства
Зростання кіберзлочинності	Активний розвиток цифрових каналів супроводжується зростанням фішингу, соціальної інженерії, DDoS-атак	кіберризик, фінансові втрати, втрата довіри клієнтів
Загроза витоку даних та втрати коштів	Вразливості IT-систем і людський фактор створюють ризик несанкціонованого доступу до інформації	правовий ризик, репутаційний ризик, штрафні санкції
Фрагментарність цифрових рішень	Часткове впровадження інновацій без єдиної стратегії не дає очікуваного ефекту	стратегічний ризик, неефективне використання ресурсів
Кадровий дефіцит у сфері IT	Висококваліфіковані IT-фахівці є обмеженим ресурсом, за який конкурують банки та фінтех	операційний ризик, затримки впровадження інновацій
Регуляторні та правові обмеження	Необхідність дотримання вимог НБУ, законодавства щодо захисту даних і безпеки операцій	комплаєнс-ризик, ризик санкцій, оперативні зміни регуляторних вимог в умовах воєнного стану
Залежність від стабільності IT-інфраструктури	Цифрові сервіси критично залежать від електропостачання та зв’язку	загроза перебоїв у роботі банківських сервісів через відключення електропостачання або пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій.
Підвищені репутаційні ризики	Будь-які збої в цифрових сервісах швидко поширюються через інформаційні канали	репутаційний та стратегічний ризик

Джерело: узагальнено автором за даними [19-21]

Отже, впровадження цифрових інновацій у банківській діяльності супроводжується численними проблемами та ризиками, які мають як стратегічний, так і операційний характер. В умовах війни ці виклики стають ще більш гострими. Висока вартість цифрової трансформації обмежує можливості малих банків, оскільки ресурси часто переорієнтовуються на підтримку ліквідності та стійкості в умовах економічної нестабільності. Нерівний доступ клієнтів до цифрових послуг, особливо людей похилого віку та переселенців, ускладнює процес дистанційного обслуговування та підвищує ризик втрати клієнтської бази. Низький рівень фінансової та цифрової грамотності населення ускладнює використання онлайн-сервісів, що під час війни, коли багато операцій здійснюються дистанційно, може призвести до помилок, шахрайських дій або невдоволення клієнтів.

Ключовим викликом у процесі цифрової трансформації банків є зростання кіберзлочинності та загроза витоку даних. Під час війни ці ризики посилюються, зловмисники можуть використовувати нестабільність систем, паніку серед населення та масове переведення операцій у дистанційний формат для організації фішингових атак, шахрайських транзакцій та несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Втрата даних або несанкціоновані фінансові операції можуть серйозно підірвати довіру клієнтів до банку і фінансової системи загалом.

Фрагментарне впровадження цифрових рішень без чіткої стратегії, особливо у стресових умовах воєнного часу, ускладнює реалізацію інноваційних проектів та знижує ефективність роботи банку.

Залежність банківських сервісів від стабільності IT-інфраструктури робить їх особливо вразливими до перебоїв у роботі через бойові дії, пошкодження обладнання або відключення електропостачання. Такі фактори можуть призводити до тимчасового припинення обслуговування клієнтів, затримки транзакцій та збільшення операційних ризиків. Усе це підкреслює необхідність комплексного підходу до управління цифровими інноваціями, що включає резервні плани роботи, посилення кібербезпеки, розвиток

цифрових компетенцій персоналу та адаптацію до умов надзвичайних ситуацій. Також важливими залишаються регуляторні та правові обмеження, які потребують постійного контролю та адаптації до змін в умовах воєнного стану. Усі ці фактори підкреслюють необхідність комплексного, ризик-орієнтованого підходу до управління цифровими інноваціями, що поєднує стратегічне планування, розвиток цифрових компетенцій персоналу, захист інформації та забезпечення стійкості банківських сервісів навіть у надзвичайних умовах.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ПУМБ»

АТ «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») є одним із провідних комерційних банків України, що надає широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб, включаючи депозити, кредити, карткові продукти, корпоративне та інвестиційне банківське обслуговування.

Банк був заснований 20 листопаду 1991 році в період становлення незалежної банківської системи України. АТ «ПУМБ» відноситься до категорії банків із приватним капіталом і виступає універсальною фінансовою установою. Відповідно до ліцензії Національного банку України, банк має право здійснювати повний спектр банківських операцій: приймати депозити та надавати кредити, інвестувати в цінні папери, проводити платіжні операції на території України та перекази за кордон, здійснювати валютні операції, а також випускати та обслуговувати платіжні картки. ПУМБ підтримує співпрацю з українськими та міжнародними банками, має розвинену мережу кореспондентських відносин із банками інших країн. Клієнти банку можуть користуватися різноманітними продуктами та послугами, включаючи інтернет-банкінг PUMB online, мобільний та транзакційний банкінг, факторинг та документарні операції [22]. У 1990-ті роки ПУМБ активно розвивав мережу відділень і впроваджував автоматизовані системи для обліку операцій та платежів. У 2000-ні роки банк почав пропонувати інноваційні банківські продукти та розвивати дистанційне обслуговування клієнтів. У 2010-ті роки ПУМБ посилив цифрову трансформацію, впровадив сучасні онлайн- та мобільні сервіси, покращив платіжну інфраструктуру та інтегрував технології для підвищення безпеки обслуговування. Сьогодні банк активно розвиває мобільний та інтернет-банкінг, фінтех-продукти, електронні платежі

та безконтактні сервіси, отримуючи численні нагороди за інновації у фінансовому секторі та високий рівень обслуговування клієнтів.

Станом на 2025 рік АТ «ПУМБ» мав 5 регіональних центрів та 207 відділень по всій Україні. Для порівняння, у 2024 році мережа банку включала ті самі 5 регіональних центрів, однак кількість відділень була більшою і становила 218, тоді як у 2023 році банк також мав 5 регіональних центрів та 215 відділень [23].

Органи управління та контролю АТ «ПУМБ» виконують ключову роль у забезпеченні стабільності, ефективності та стратегічного розвитку банку. Вищий орган управління визначає основні напрями діяльності та ухвалює стратегічні рішення, наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління та затверджує важливі плани та угоди, а правління керує повсякденною роботою банку, реалізуючи стратегію та рішення вищих органів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Корпоративні органи управління АТ «ПУМБ»

Органи управління		Основні повноваження
Вищий орган (Загальні збори акціонерів) - приймає ключові стратегічні рішення банку		Затверджує статут, зміну капіталу, основні фінансові операції, визначає основні напрями діяльності, ухвалює питання щодо розподілу прибутку і реорганізації банку.
Наглядова рада - контролює діяльність банку та керівництво	- Департамент внутрішнього аудиту; - Комітет з управління ризиками; - Комітет з питань аудиту; - Комітет з питань винагород та призначень; - Офіс корпоративного управління	Наглядає за роботою правління, затверджує стратегічні плани, бюджети, великі угоди, ризикові рішення та інвестиції. Призначає або звільняє членів правління, встановлює їхні ключові завдання. Рада забезпечує баланс між власниками банку та оперативним керівництвом.
Правління - керує щоденною роботою банку	Кредитна рада, Комітет з управління непрацюючими активами, Проектний комітет, Технологічний комітет, Комітет з управління активами та пасивами, Комітет з фінансового моніторингу, Комітет з етики та ділової поведінки, а також Тарифно-комерційний комітет тощо	Реалізує стратегію та рішення вищого органу і наглядової ради, управляє підрозділами банку, приймає операційні та фінансові рішення, відповідає за виконання планів та дотримання нормативів.

Джерело: узагальнено автором за даними [25]

Корпоративна структура управління АТ «ПУМБ» побудована за принципом чіткого розподілу повноважень між вищим органом, наглядовою радою та правлінням. Загальні збори акціонерів визначають ключові стратегічні напрямки та ухвалюють важливі фінансові та організаційні рішення, забезпечуючи контроль над розвитком банку на рівні власників. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління, затверджує стратегії, бюджети та великі угоди, а також забезпечує баланс інтересів акціонерів і керівництва. Правління, у свою чергу, відповідає за щоденне управління банком, реалізацію затвердженої стратегії, роботу підрозділів та прийняття операційних і фінансових рішень, що забезпечує ефективне функціонування банку та виконання нормативних вимог. Така структура дозволяє поєднувати стратегічний контроль і оперативне управління, підвищуючи прозорість та ефективність управління банком.

Станом на кінець 2024 року в АТ «ПУМБ» працювали 6266 співробітників, при цьому більшість становили жінки - 4689 осіб, а чоловіків налічувалося 1577, це показує, що жіноча частина колективу переважає і активно представлена на керівних посадах, а саме: 63% керівників підрозділів - жінки, а в Правлінні їх 30%. Така структура свідчить про поступове вирівнювання гендерного балансу, хоча чоловіки все ще домінують на найвищому рівні управління.

Банк також приділяє увагу інклюзії та підтримці різних категорій працівників. У 2024 році в ПУМБ працювали 330 співробітників з інвалідністю, а 934 працівники перебували у відпустці по догляду за дитиною (переважно матері), що підкреслює підтримку сімейних цінностей. Колектив банку збалансований за віком: 1986 осіб - до 35 років, 3148 – 35-50 років, і 1132 - старші 50 років. Наймолодші співробітники мали 18-19 років, що демонструє відкритість банку до залучення молодих фахівців і оновлення кадрів. Окрім цього, ПУМБ підтримує ветеранів, які у 2024 році повернулися з служби в ЗСУ, з них 10 продовжили працювати в банку, а 6 вирішили залишити роботу, це свідчить про прагнення банку створювати умови для повернення та

адаптації колег, які брали участь у захисті країни під час військового стану [26].

За даними ренкінгу Національного банку України, АТ «ПУМБ» у 2025 році демонструє стабільні позиції серед комерційних банків країни. За розміром активів і зобов'язань банк посідає 4 місце серед 61 банку, що свідчить про значну фінансову вагу та масштаби його діяльності. Що стосується капіталу та фінансових результатів, ПУМБ займає 5 місце, підтверджуючи ефективність управління ресурсами та прибутковість. У сегменті депозитів юридичних осіб банк перебуває на 8 місці, а за обсягом депозитів фізичних осіб - на 6 місці, що свідчить про довіру клієнтів і конкурентоспроможність продуктів для фізичних осіб [27-28]. Загалом, рейтинг підтверджує сильні позиції ПУМБ як важливого універсального банку з широким спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів.

Далі проаналізуємо рейтинг стійкості АТ «ПУМБ» за підсумками 4 кварталу 2025 від порталу Мінфін (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Рейтинг стійкості АТ «ПУМБ» за підсумками 4 кварталу 2025 від порталу Мінфін

Показник	Бали
Стресостійкість (загальний бал)	3,03
Залежність від вкладів фізичних осіб	3
Якість фондування	2
Прибутковість	4
Ліквідність	2
Достатність капіталу	3
Масштаб діяльності банку	4,52
Лояльність вкладників (загальний бал)	4,5
Частка банку на ринку роздрібних депозитів	5
Абсолютне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	5
Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	3.5

Закінчення табл. 2.2

Досвід роботи на ринку	5
Платіжна репутація банку	4
Оцінка аналітиків (загальний бал)	4,22
Загальний рейтинг	*3,78*

Джерело: узагальнено автором за даними [29]

За підсумками 4 кварталу 2025 року за даними порталу Мінфін, АТ «ПУМБ» демонструє стабільні фінансові показники та високий рівень довіри клієнтів. Загальний бал стресостійкості банку склав 3,03, при цьому оцінки за ключовими показниками коливалися від 2 балів (якість фондування та ліквідність) до 4 балів (прибутковість), а масштаб діяльності отримав 4,52 бали. Показник лояльності вкладників виявився високим - 4,5 бали, з максимальними оцінками за частку банку на ринку роздрібних депозитів та абсолютне зростання портфеля вкладів - 5 балів, а також гарними результатами за досвід роботи на ринку - 5 балів і платіжну репутацію - 4 бали. Загальний бал аналітиків склав 4,22, а рейтинг банку - 3,78, що дозволило ПУМБ посісти 9 місце серед 34 банків, включених до рейтингу. Це підтверджує надійність, фінансову стабільність та конкурентоспроможність банку у сегменті роздрібного банкінгу.

Отже, АТ «ПУМБ» є одним із провідних універсальних банків України, який демонструє стабільність, фінансову міцність і конкурентоспроможність. Банк займає високі позиції за ключовими показниками - активами, капіталом, фінансовими результатами та депозитами клієнтів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та довіру як корпоративних, так і роздрібних клієнтів. Широкий спектр продуктів і цифрових сервісів, зокрема для малого та середнього бізнесу, підтверджує здатність ПУМБ підтримувати клієнтів на всіх етапах розвитку бізнесу та забезпечує його міцні позиції на ринку банківських послуг в Україні.

2.2. Аналіз фінансового стану та результатів роботи АТ «ПУМБ»

Фінансові показники банку є важливим індикатором його стабільності, ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Далі проаналізуємо ключові аспекти діяльності банку, такі як обсяги активів і зобов'язань, капітал, прибутковість, депозитна база, ліквідність та інші показники, що відображають фінансову спроможність АТ «ПУМБ».

В таблиці 2.3 наведено динаміку основних показників діяльності АТ «ПУМБ» за 2019-2025 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності АТ «ПУМБ» за 2019-2025 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2024
Активи, млрд грн	55,4	75,3	104,6	111,9	153,3	186,6	231,1	44,5
Власний капітал, млрд грн	9,1	9,7	12,6	11,7	17,4	22,2	31,6	9,4
Зобов'язання, млрд грн	46,4	65,6	92,1	100,3	135,9	164,4	199,5	35,1

Джерело: узагальнено автором за даними [23-24, 30-32]

АТ «ПУМБ» у 2019–2025 роках демонструє стабільну позитивну динаміку ключових фінансових показників, що свідчить про послідовне зростання масштабів діяльності та зміцнення фінансової стійкості банку. Так, загальні активи банку зросли з 55,4 млрд грн у 2019 році до 231,1 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у чотири рази, що відображає суттєве розширення ресурсної бази та активну кредитно-інвестиційну діяльність. Порівняно з 2024 роком активи збільшилися на 44,5 млрд грн, що підтверджує збереження високих темпів розвитку.

Власний капітал банку також має стійку позитивну динаміку: з 9,1 млрд грн у 2019 році він зріс до 31,6 млрд грн у 2025 році. Приріст за 2025 рік становив 9,4 млрд грн, що свідчить про посилення фінансової незалежності банку та здатність ефективно акумулювати прибуток для подальшого розвитку.

Зобов'язання АТ «ПУМБ» збільшилися з 46,4 млрд грн у 2019 році до 199,5 млрд грн у 2025 році, з річним приростом 35,1 млрд грн. Це відображає активне залучення клієнтських коштів, зростання депозитної бази та розширення операційної діяльності банку.

Далі розглянемо зміни показників рентабельності активів та власного капіталу АТ «ПУМБ» за період 2019–2025 років, виражені у відсотках (рис. 2.1) [23-24, 30-32]. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність використання банком своїх ресурсів, здатність генерувати прибуток на вкладений капітал та активи, а також порівняти динаміку рентабельності у довгостроковій перспективі.

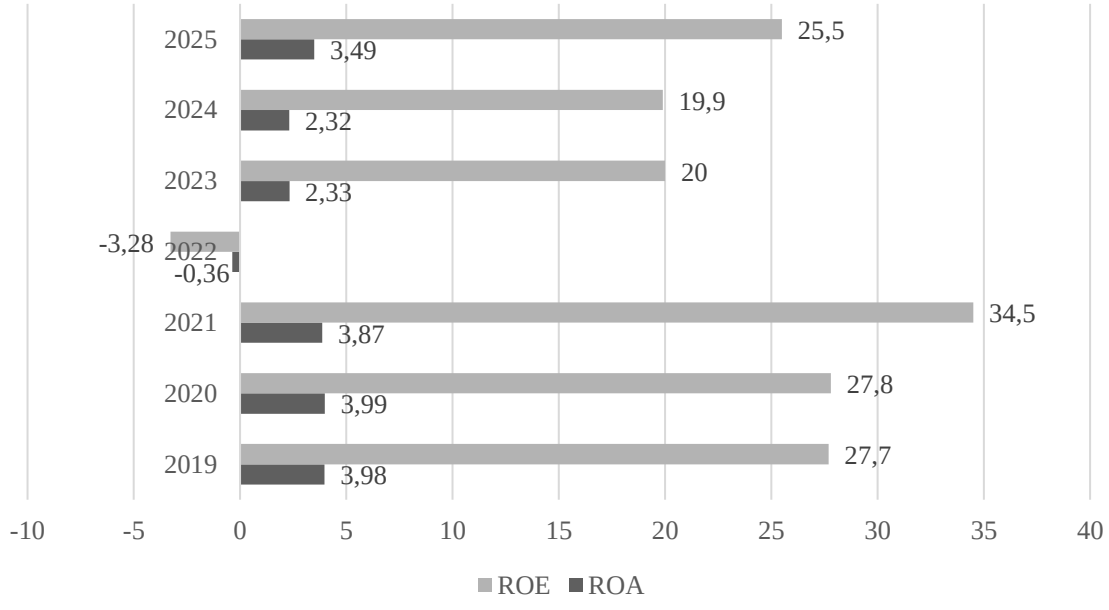

Рис. 2.1. Динаміка рентабельності активів та капіталу АТ «ПУМБ» у 2019–2025 роках, %.

Аналіз показників рентабельності АТ «ПУМБ» за 2019–2025 роки демонструє загалом високу ефективність діяльності банку, його стійкість у довоєнний період, тимчасове погіршення результатів у 2022 році через повномасштабну війну та подальше відновлення і посилення прибутковості. У 2019–2020 роках рентабельність активів (ROA) залишалася стабільно високою на рівні 3,98% та 3,99% відповідно, що свідчить про ефективне використання активів банку для формування прибутку. У 2021 році ROA дещо знизилася до 3,87%, тоді як рентабельність власного капіталу (ROE) зросла до 34,5%, що відображало високу дохідність вкладеного капіталу та ефективну роботу з акціонерними ресурсами.

У 2022 році під впливом повномасштабної війни банк зазнав суттєвого погіршення фінансових результатів, ROA знизилася до -0,36%, а ROE - до -3,28%, що було наслідком кризових умов та зростання ризиків у банківському секторі. Проте вже з 2023 року спостерігається відновлення прибутковості, а саме: ROA зросла до 2,33%, ROE - до 20%, а у 2024 році показники залишалися стабільними (ROA - 2,32%, ROE - 19,9%), що свідчить про ефективну адаптацію банку до нових економічних умов.

У 2025 році спостерігалося подальше зміцнення рентабельності, коли ROA підвищилася до 3,49%, а ROE до 25,5%, що підтверджує суттєве покращення ефективності використання активів і власного капіталу, а також посилення здатності банку генерувати прибуток.

Отже, динаміка показників свідчить, що АТ «ПУМБ» не лише відновився після кризового періоду, а й перейшов до етапу зростання рентабельності, демонструючи високу фінансову стійкість, ефективне управління ресурсами та надійність для клієнтів і інвесторів.

Далі більш детально проаналізуємо показники прибутковості банку за 2021-2025 рр. (табл. 2.4).

У 2025 році процентний дохід із застосуванням методу ефективного відсотка зріс до 26 791 107 тис. грн, що на 4 052 417 тис. грн більше порівняно

з 2024 роком, що свідчить про розширення кредитної активності та зростання дохідної бази.

Таблиця 2.4

Динаміка показників прибутковості АТ «ПУМБ», тис грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2024
1. Процентний дохід із застосуванням методу ефективного відсотка	11643088	14512778	19916370	22738690	26791107	4052417
2. Інші процентні доходи	191009	382603	348180	474222	641905	167683
3. Процентні витрати	2603206	4740903	7899066	8562794	10096922	1534128
4. Чистий процентний дохід	9230891	10154478	12365484	14650118	17336090	2685972
5. Комісійні доходи	3166429	3205014	3935528	4467644	5755684	1288040
6. Комісійні витрати	1119867	1183751	1791291	2306522	2173062	-133460
7. Прибуток від операційної діяльності	10892561	4792964	15281241	17343122	21548955	4205833
8. Операційні витрати	5781289	5278302	7043808	9209928	10844665	1634737
9. Прибуток (збиток) до оподаткування	5111272	-485338	8237433	8133194	10704290	2571096
10. Податок на прибуток	923682	87615	4281958	4190827	2652601	-1538226
11. Чистий прибуток	4187592	-397723	3955475	3942367	8051689	4109322

Джерело: узагальнено автором за даними [23-24, 30-31]

Інші процентні доходи збільшилися до 641 905 тис. грн, тобто на 167 683 тис. грн, що підтверджує диверсифікацію джерел доходів. Процентні витрати зросли до 10 096 922 тис. грн, однак їх приріст є менш інтенсивним порівняно з доходами, що позитивно вплинуло на формування фінансового результату.

Чистий процентний дохід збільшився до 17 336 090 тис. грн, що на 2 685 972 тис. грн більше ніж у 2024 році, що свідчить про покращення основної операційної ефективності банку.

Комісійні доходи зросли до 5 755 684 тис. грн, збільшившись на 1 288 040 тис. грн, що відображає активний розвиток небанківських сервісів. Комісійні витрати зменшилися до 2 173 062 тис. грн, скоротившись на 133 460 тис. грн, що позитивно вплинуло на чистий комісійний результат. Прибуток від операційної діяльності зріс до 21 548 955 тис. грн, що на 4 205 833 тис. грн більше ніж у 2024 році, демонструючи значне підвищення операційної ефективності.

Операційні витрати зросли до 10 844 665 тис. грн, однак їх зростання є контрольованим у порівнянні з доходами банку. Прибуток до оподаткування збільшився до 10 704 290 тис. грн, що на 2 571 096 тис. грн більше ніж у попередньому році, що свідчить про відновлення та посилення фінансових результатів. Податок на прибуток зменшився до 2 652 601 тис. грн, скоротившись на 1 538 226 тис. грн. Чистий прибуток зріс до 8 051 689 тис. грн, що на 4 109 322 тис. грн більше ніж у 2024 році, і підтверджує суттєве покращення фінансової стійкості та прибутковості банку.

Таким чином, результати 2025 року свідчать про потужне зростання всіх ключових фінансових показників АТ «ПУМБ», зміцнення його ринкових позицій та ефективне управління фінансовими ресурсами.

На рисунку 2.2. відображено динаміку виконання основних економічних нормативів НБУ АТ «ПУМБ», зокрема нормативів адекватності капіталу (Н2, з 2025 р. - Нрк), кредитного ризику (Н7, Н8) та операцій з пов’язаними особами (Н9) у 2021–2025 роках.

Аналіз економічних нормативів НБУ за 2021–2025 роки свідчить, що АТ «ПУМБ» стабільно дотримується встановлених регулятором вимог, навіть в умовах воєнних та економічних потрясінь. Так, норматив достатності регулятивного капіталу ПУМБ **(**Нрк / Н2**)** у 2021–2025 рр. перебував у межах 14,24–19,99%, що істотно перевищує мінімально допустимий рівень НБУ 10%,

а норматив достатності капіталу 1 рівня **(**НК1 / Н3**)** становив 9,11–14,86% за нормативу ≥7,5%, що свідчить про високий запас капітальної стійкості.

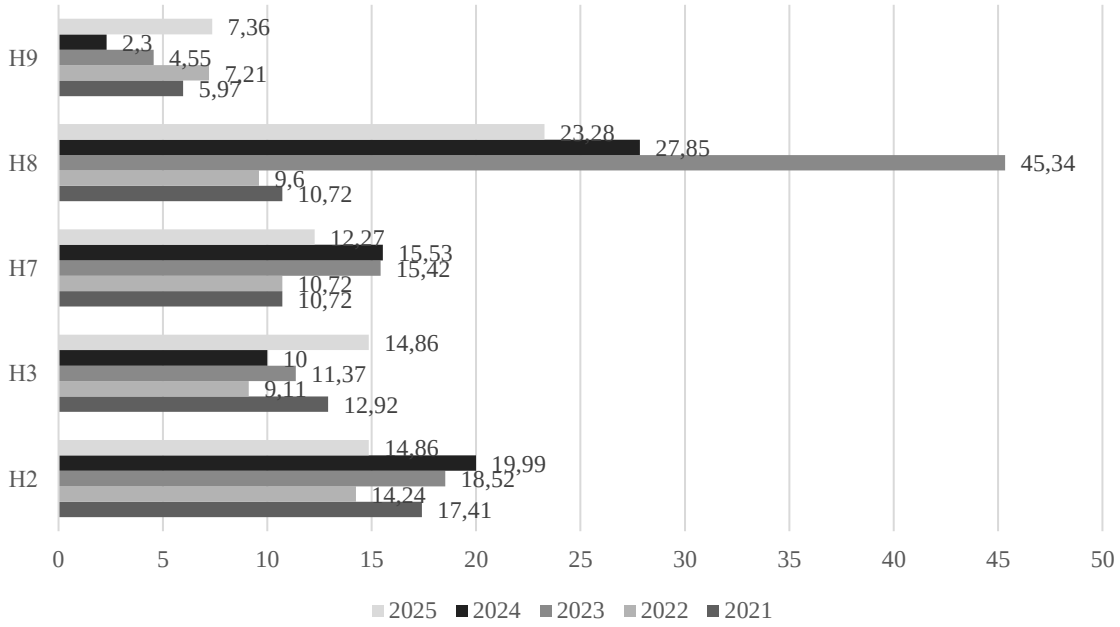

Рис. 2.2. Динаміка виконання економічних нормативів НБУ АТ «ПУМБ» у 2021–2025 роках, %.

Кредитні ризики АТ «ПУМБ» контролюються на прийнятному рівні - норматив максимального кредитного ризику на одного контрагента (Н7) у 2021–2025 рр. коливався в межах 10,72–15,53%, що не перевищує встановлене НБУ обмеження ≤20%, а норматив ризику за операціями з пов’язаними особами (Н9) становив лише 2,3–7,36% за допустимого рівня ≤25%, що свідчить про низьку концентрацію інсайдерського кредитування.

Водночас норматив великих кредитних ризиків (Н8) у АТ «ПУМБ» у 2023–2025 рр. залишався підвищеним, однак має чітку тенденцію до зниження: з 45,34% у 2023 р. до 27,85% у 2024 р. та 23,28% у 2025 р., що свідчить про поступове зменшення концентрації кредитного портфеля та більш зважену політику управління великими ризиками. Підвищений рівень Н8 у 2023 році означав, що значна частина кредитних ресурсів банку була зосереджена на великих позичальниках або групах пов’язаних контрагентів,

що об’єктивно підвищувало залежність банку від фінансового стану окремих клієнтів. Водночас зазначені значення суттєво нижчі за гранично допустимий рівень НБУ (≤800%), отже норматив формально дотримувався впродовж усього періоду. Така динаміка значною мірою пояснюється впливом повномасштабної війни з 2022 року, яка призвела до скорочення кола фінансово стійких позичальників, зниження активності малого та середнього бізнесу та переорієнтації банку, на кредитування великих і системоутворюючих компаній, здатних виконувати зобов’язання навіть в умовах високої макроекономічної невизначеності. Подальше зниження нормативу Н8 у 2024–2025 рр. свідчить про адаптацію банку до воєнних умов, поступову диверсифікацію кредитного портфеля та посилення контролю за концентрацією ризиків, що є позитивною ознакою для довгострокової фінансової стійкості АТ «ПУМБ».

Далі розглянемо показники ліквідності АТ «ПУМБ», динаміку яких у 2021–2025 роках подано на рисунку 2.3, з метою оцінки здатності банку своєчасно виконувати зобов’язання та підтримувати стабільний фінансовий стан.

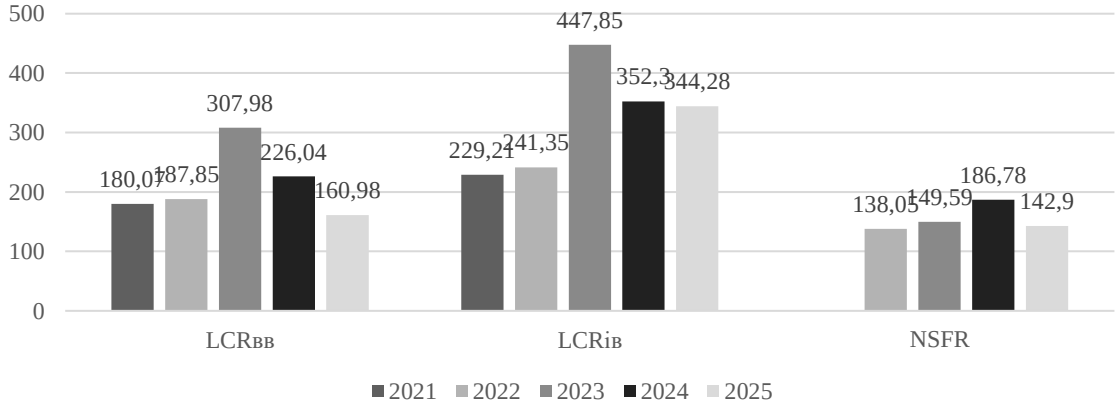

Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності АТ «ПУМБ» (LCRвв, LCRів, NSFR) у 2021–2025 роках, %.

Аналіз показників ліквідності АТ «ПУМБ» свідчить про дуже високий рівень здатності банку своєчасно виконувати свої зобов’язання навіть у складних макроекономічних умовах військового часу. Так, коефіцієнт

покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRвв) упродовж 2021–2025 рр. стабільно суттєво перевищував норматив НБУ ≥100%: з 180,07% у 2021 р. та 187,85% у 2022 р. він різко зріс до 307,98% у 2023 р., що свідчить про накопичення значного обсягу високоліквідних активів у період підвищеної невизначеності, пов'язаної з повномасштабною війною. У 2024–2025 рр. показник знизився до 226,04% та 160,98% відповідно, однак залишився більш ніж у півтора рази вищим за мінімально допустимий рівень, що вказує на збереження комфортного запасу ліквідності за умов поступової нормалізації операційної діяльності. Аналогічна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRів), який зріс з 229,21% у 2021 р. до пікового значення 447,85% у 2023 р., а у 2024–2025 рр. залишався на дуже високому рівні - 352,3% та 344,28% відповідно, що свідчить про надлишкову валютну ліквідність і низькі ризики валютних розривів. Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) також значно перевищує норматив НБУ ≥100%, зростаючи з 138,05% у 2022 р. до 149,59% у 2023 р. та 186,78% у 2024 р., після чого знизився до 142,9% у 2025 р., що все одно підтверджує наявність стабільних джерел довгострокового фінансування. Загалом наведені показники свідчать, що ПУМБ проводить обережну та виважену політику управління ліквідністю, сформувавши значний запас фінансової стійкості у воєнний період, а подальше зниження показників у 2024–2025 рр. має контрольований характер і відображає адаптацію банку до більш збалансованої моделі використання ресурсів без втрати платоспроможності.

Таким чином, за результатами аналізу фінансового стану АТ «ПУМБ» варто зазначити, що банк протягом 2019–2025 років демонструє стабільне зростання та позитивні тенденції розвитку, зберігаючи при цьому фінансову стійкість навіть в умовах воєнних викликів. Загальні активи банку зросли з 55,4 млрд грн у 2019 році до 231,1 млрд грн у 2025 році, що на 44,5 млрд грн більше порівняно з 2024 роком і свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності. Власний капітал збільшився з 9,1 млрд грн до 31,6 млрд грн, у тому числі на 9,4 млрд грн у 2025 році, що підтверджує посилення фінансової

незалежності банку. Зобов’язання зросли з 46,4 млрд грн до 199,5 млрд грн, з приростом 35,1 млрд грн у 2025 році, що відображає активне нарощування клієнтської бази та ресурсів. Показники рентабельності свідчать про відновлення та подальше зростання ефективності діяльності, а саме: ROA у 2025 році становила 3,49%, а ROE 25,5%, що перевищує рівень 2024 року і підтверджує посилення здатності банку генерувати прибуток. Чистий прибуток у 2025 році зріс до 8051689 тис. грн, збільшившись на 4109322 тис. грн порівняно з 2024 роком, що є одним із ключових індикаторів фінансового відновлення. Окремо слід відзначити, що банк повністю дотримується нормативів НБУ, а саме: достатність регулятивного капіталу становила до 19,99% за мінімального рівня 10%, ліквідність LCR перевищувала 160–350% за нормативу понад 100%, а NSFR залишався на рівні понад 140%, що свідчить про високий запас фінансової стійкості. При цьому навіть зниження окремих показників у 2024–2025 роках має контрольований характер і не впливає на загальну платоспроможність банку.

2.3. Конкурентний аналіз цифрових каналів обслуговування клієнтів в українських банках

Цифрові канали обслуговування, такі як інтернет-банкінг, мобільні додатки та електронні платіжні сервіси, сьогодні є ключовим інструментом взаємодії банків з клієнтами. Ефективність їх використання безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, швидкість та якість обслуговування, а також на конкурентоспроможність банку на ринку.

Бенчмаркінг цифрових каналів обслуговування дозволяє оцінити рівень розвитку та функціональність сервісів конкретного банку порівняно з іншими учасниками ринку.

Цифрова трансформація банку полягає у впровадженні та використанні сучасних електронних каналів взаємодії з клієнтами, які забезпечують

дистанційний доступ до фінансових послуг. Основними формами такого обслуговування є інтернет-банкінг (веббанкінг), що дозволяє клієнтам переглядати інформацію про рахунки та здійснювати банківські операції через інтернет-браузер; мобільний банкінг, орієнтований на управління фінансами за допомогою смартфонів і планшетів; а також АТМ-банкінг, який охоплює використання банкоматів і терміналів самообслуговування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика цифрових каналів обслуговування клієнтів АТ «ПУМБ»

Цифровий канал	Інструмент реалізації в АТ «ПУМБ»	Основні функції
Інтернет-банкінг (веббанкінг)	- інтернет-банкінг «ПУМБ бізнес»; - Email-банкінг; - банкінг у месенджері (чат-боти Viber, Telegram)	Перегляд залишків на рахунках, здійснення платежів і переказів, контроль фінансових операцій, доступ до кредитних і депозитних продуктів
Мобільний банкінг	- мобільний застосунок PUMB Online; - SMS-банкінг	Управління рахунками та картками, P2P-перекази, оплата послуг, донати, кредитні операції, оновлення персональних даних
АТМ-банкінг	- банкомати та термінали самообслуговування ПУМБ	Зняття та внесення готівки, оплата послуг, перегляд балансу, виконання базових банківських операцій без участі касира

Джерело: узагальнено автором за даними [35-37]

Отже, діджитал-банкінг АТ «ПУМБ» характеризується комплексним підходом до організації дистанційного обслуговування клієнтів, що поєднує інтернет-банкінг, мобільний банкінг та АТМ-банкінг. Така багатоканальна модель забезпечує безперервний доступ клієнтів до основних банківських послуг незалежно від часу та місця, підвищує зручність користування фінансовими продуктами та зменшує потребу у фізичному відвідуванні відділень. Водночас ключовий акцент у цифровій стратегії ПУМБ зроблено на розвитку мобільного застосунку PUMB Online як основного інструменту

взаємодії з клієнтами, що відповідає сучасним тенденціям діджиталізації банківського сектору та сприяє зростанню операційної ефективності банку.

Для оцінки ефективності інтернет-банкінгу і мобільного банкінгу та зручності цифрових сервісів для клієнтів доцільно провести порівняльний аналіз функцій управління рахунками та ідентифікації у мобільних додатках українських банків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняння функцій управління рахунками в мобільних додатках українських банків

Додаток	Банк	Відкриття кредиту онлайн	Відображення різних рахунків (включно з ФОП)	Додавання карток інших банків для поповнення	Керування подвійною конвертацією	Оновлення документів онлайн (включно з Дією)
PUMB Online	АТ «ПУМБ»	+	-	+	+	+
Приват24	АТ КБ «ПриватБанк»	+	+	+	+	+
Monobank	АТ «Універсал Банк»	+	+	+	+	+
Ощад24/7	АТ «Ощадбанк»	-	-	-	-	-
UKRSIB Online 2.0	АТ «Укрсиббанк»	-	-	-	-	-
Sense SuperApp	АТ «Сенс банк»	+	+	+	+	+
MyRaif	АТ «Райффайзен банк»	+	-	-	+	+

Джерело: узагальнено автором за даними [37-44]

За даними таблиці можна зробити висновок, що абсолютними лідерами за повнотою функціоналу мобільного додатку є Приват24, Monobank та Sense SuperApp, які забезпечують комплексне дистанційне управління фінансами: від відкриття кредитів онлайн і відображення різних типів рахунків (у тому числі ФОП) до інтеграції з «Дією», додавання карток інших банків та

керування валютними операціями, включно з подвійною конвертацією. Такі рішення формують екосистемний підхід і максимальну зручність для клієнтів.

Серед розглянутих мобільних застосунків PUMB Online має середній рівень функціональної зрілості. Додаток АТ «ПУМБ» демонструє достатньо високий рівень цифровізації базових сервісів - користувачі можуть відкривати кредити онлайн, додавати картки інших банків для поповнення, керувати подвійною конвертацією та оновлювати документи дистанційно (включно з інтеграцією з «Дією»). Водночас суттєвим обмеженням є відсутність відображення різних типів рахунків, зокрема рахунків ФОП, що звужує функціональні можливості додатку для підприємців і бізнес-клієнтів. У цьому аспекті ПУМБ поступається ПриватБанку, Monobank та Sense Bank, які активно розвивають універсальні рішення для фізичних осіб і ФОП в межах одного цифрового середовища.

Порівняно з Ощад24/7 та UKRSIB Online 2.0, PUMB Online виглядає значно конкурентоспроможнішим, оскільки ці додатки наразі мають обмежений функціонал управління рахунками та нижчий рівень цифрової інтеграції. Водночас MyRaif від Ат «Райффайзенбанк», попри сильні позиції банку загалом, також поступається ПУМБ за кількістю доступних цифрових опцій у мобільному застосунку.

Отже, PUMB Online можна охарактеризувати як функціонально розвинений, але не повністю універсальний мобільний банкінг, який орієнтований переважно на роздрібних клієнтів. Для посилення конкурентних позицій у цифровому середовищі АТ «ПУМБ» доцільно розширити функціонал управління різними типами рахунків, насамперед для ФОП, що дозволить наблизитися до рівня лідерів ринку та підвищити привабливість додатку для ширшого кола користувачів.

Сучасні мобільні додатки банків пропонують не лише стандартні функції управління рахунками, а й інноваційні сервіси, які значно покращують клієнтський досвід і спрощують проведення фінансових операцій. До таких інновацій належать купівля цінних паперів та ОВДП, P2P-перекази за номером

телефону, функції збору коштів (донати), оплата через «потряси» (*Shake-to-pay*) та придбання полісів автострахування. В таблиці 2.7 наведено ці інноваційні функції у мобільних додатках досліджуваних українських банків, що дозволяє порівняти їх цифровий функціонал і визначити лідерів у впровадженні сучасних фінансових сервісів.

Таблиця 2.7

Бенчмаркінг інноваційних фінансових операцій та сервісів у мобільних додатках українських банків

Додаток	Купівля цінних паперів та ОВДП	P2P-перекази за номером телефону	Функція збору коштів / донати	Оплата через «потряси» (Shake-to-pay)	Купівля полісів автострахування
PUMB Online	-	+	+	-	-
Приват24	-	+	+	-	+
Monobank	+	+	+	+	+
Ощад24/7	-	+	-	-	+
UKRSIB Online 2.0	-	-	-	-	-
Sense SuperApp	+	+	-	-	-
MyRaif	-	+	-	-	-

Джерело: узагальнено автором за даними [37-44]

Результати проведеного бенчмаркінгу інноваційних фінансових операцій і сервісів у мобільних додатках українських банків свідчать про істотні відмінності у глибині цифрових інновацій. Беззаперечним лідером є Monobank, який пропонує повний спектр проаналізованих інноваційних сервісів - від купівлі цінних паперів та ОВДП до нестандартних UX-рішень, зокрема оплати через «потряси» (Shake-to-pay). Такий підхід формує високий рівень залученості клієнтів і підкреслює інноваційний характер цифрової бізнес-моделі банку.

Приват24 демонструє сильні позиції у сфері масових цифрових сервісів, зокрема P2P-переказів за номером телефону, функцій збору коштів та можливості придбання страхових полісів онлайн.

Функціональні можливості PUMB Online відповідають базовим очікуванням клієнтів щодо цифрових фінансових операцій, однак рівень інноваційності додатку залишається помірним. Відсутність сервісів купівлі цінних паперів, ОВДП та цифрового страхування обмежує його конкурентні переваги порівняно з більш технологічно орієнтованими банками.

Водночас порівняно з мобільними додатками Ощад24/7, UKRSIB Online 2.0 та MyRaif, PUMB Online виглядає більш функціонально розвиненим, оскільки пропонує ширший набір цифрових сервісів, особливо у частині P2P-платежів та соціальних фінансових функцій. Водночас Sense SuperApp, який уже інтегрує інвестиційні інструменти, випереджає ПУМБ за рівнем інноваційної спрямованості, попри обмежений набір допоміжних сервісів.

Для забезпечення високого рівня довіри клієнтів до цифрових сервісів банків, мобільні додатки повинні пропонувати не лише базові можливості управління рахунками, а й сучасні функції безпеки та персоналізації карток. В таблиці 2.8 представлено порівняльний аналіз функцій безпеки та персоналізації карток у мобільних додатках банків.

Таблиця 2.8

Бенчмаркінг функцій безпеки та персоналізації карток у мобільних додатках банків

Додаток	Зміна PIN-коду у додатку	Вибір власного CVV	Керування 3D-Secure (увімкнення/вимкнення)	Керування підписками на сервіси	Можливість оскарження операцій
PUMB Online	+	-	-	-	+
Приват24	+	-	-	-	+
Monobank	+	+	+	+	+
Ощад24/7	+	-	-	-	+

Закінчення табл. 2.8

UKRSIB Online 2.0	+	-	-	-	+
Sense SuperApp	+	-	-	-	+
MyRaif	+	-	-	-	+

Джерело: узагальнено автором за даними [37-44]

Мобільний додаток PUMB Online АТ «ПУМБ» забезпечує базовий рівень функцій безпеки та персоналізації карток, зокрема можливість зміни PIN-коду та оскарження операцій, проте не підтримує вибір власного CVV, керування 3D-Secure та контроль підписок на сервіси. Наприклад, для порівняння Monobank пропонує повний набір функцій безпеки та персоналізації, що забезпечує клієнтам максимальний контроль над картками та підвищує рівень захисту фінансових операцій.

Отже, PUMB Online займає середнє положення за рівнем функцій безпеки та персоналізації карток, що вказує на необхідність подальшого розвитку цифрових сервісів, щоб підвищити довіру клієнтів та відповідати сучасним стандартам мобільного банкінгу.

В таблиці 2.9 наведено порівняльний аналіз інтернет-банкінгу АТ «ПУМБ» з послугами інших українських банків, що дасть змогу визначити сильні сторони банку, його інноваційні рішення та потенційні напрями для вдосконалення цифрових сервісів.

Отже, АТ «ПУМБ» посідає провідні позиції у сфері цифрового банкінгу, пропонуючи клієнтам широкий спектр сучасних фінансових сервісів. Мобільна платформа забезпечує повний цикл щоденних операцій, зокрема безкомісійні внутрішні перекази, оплату послуг, доступ до інвестиційних продуктів та інтегровану систему клієнтської підтримки у форматі чат-асистента. Високий рівень захисту фінансових операцій досягається завдяки використанню біометричної автентифікації, двофакторного підтвердження входу та транзакцій, а також інтелектуальних систем моніторингу, які в режимі реального часу ідентифікують потенційно ризикові дії.

Таблиця 2.9

Бенчмаркінг клієнтського досвіду та цифрових сервісів українських банків

Додаток	Банк	Основні сервіси	Вартість переказів	Рівень захисту	Враження користувачів	
					App Store	Google Play
PUMB Online	АТ «ПУМБ»	Перекази, оплата, управління картами, купівля кредитів і страховок, ФОП-сервіси	Безкоштовно для внутрішніх переказів	Двохфакторна аутентифікація, Face ID/Touch ID, моніторинг безпеки, шифрування, блокування карт контроль через AI	4.8/5	4.8/5
Monobank	АТ «Універсал Банк»	Миттєві транзакції, кешбек, управління бюджетом	0,5% для переказів в інші банки	Двоетапна перевірка, шифрування даних	4.9/5	4.8/5
Ощад24/7	АТ «Ощадбанк»	Державні послуги, депозити, кредитування	1% для оплати комунальних послуг	Сертифікати безпеки PCI DSS	4.5/5	4,7/5
Ukrsib online 2.0	АТ «Укрсиббанк»	Міжнародні платежі, фінансова аналітика	0,1% + фіксована сума	Використання токенів, рекомендації щодо VPN	4.6/5	4,7/5

Джерело: узагальнено автором за даними [37-38, 41, 42]

Сукупність зазначених технологічних рішень формує значний рівень довіри з боку користувачів, що підтверджується високою оцінкою сервісу - 4,8 із 5 балів, і свідчить про стабільну конкурентоспроможність платформи на українському ринку цифрових банківських послуг.

Monobank має трохи вищий користувацький рейтинг – 4,9/5, що відображає його зручність і популярність серед клієнтів, особливо молодого покоління. Він надає миттєві перекази, кешбек та інструменти управління бюджетом, але стягує комісію 0,5% за перекази в інші банки, що робить його менш вигідним для регулярних міжбанківських транзакцій. Безпека Monobank забезпечується двоетапною перевіркою та шифруванням даних, що відповідає сучасним стандартам захисту інформації.

Ощадбанк зосереджується на державних послугах, депозитах і кредитуванні, що робить його зручним для клієнтів, які потребують доступу до державних сервісів. Однак, його комісія за оплату комунальних послуг – 1% – вища, ніж у приватних банках, а користувацький рейтинг – 4,5/5, що трохи нижче середнього рівня задоволеності. Безпека забезпечується сертифікатами PCI DSS, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам.

Укрсиббанк виділяється наданням міжнародних переказів і фінансової аналітики, що є важливим для клієнтів із бізнес-операціями за кордоном. Комісія за перекази становить 0,1% плюс фіксована сума, що робить їх більш передбачуваними для клієнтів. Система безпеки включає використання токенів і рекомендації щодо VPN, що підвищує захист онлайн-транзакцій. Користувацький рейтинг – 4,6/5 – свідчить про стабільну якість обслуговування, хоча він нижчий, ніж у Monobank та ПУМБ.

АТ «ПУМБ» поєднує широкий спектр послуг, високу безпеку та комфорт користування, що робить його конкурентоспроможним серед українських банківських платформ. Водночас Monobank виділяється високою оцінкою користувачів і простотою інтерфейсу, Ощадбанк – доступом до держпослуг, а Укрсиббанк – зручністю міжнародних операцій і аналітики.

Далі розглянемо та проаналізуємо нагороди й досягнення АТ «ПУМБ» у сфері цифрових технологій та банківських сервісів, що відображають успіхи банку у впровадженні інновацій та діджиталізації клієнтських сервісів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Нагороди та досягнення АТ «ПУМБ» у сфері цифрових технологій та банківських сервісів

Назва премії	Номінація	Опис досягнення
2024 рік		
Forbes Ukraine / KPMG	Чемпіон діджиталізації	АТ «ПУМБ» визнано однією з найбільш цифровізованих компаній України, зайняв 8 місце серед 203 компаній. Особливо відзначено вдосконалення мобільного застосунку: понад 1,8 млн користувачів, щорічне зростання +20%, 80% повністю задоволених клієнтів, понад 100 нових функцій, інвестиції у IT-інфраструктуру 1,6 млрд грн за три роки
Ukrainian Fintech Awards	Best corporate banking digitalization	Лідерство у цифровізації корпоративного банкінгу: онлайн відкриття рахунків для юросіб, автоматизація фінансових процесів, API-інтеграції, персоналізовані кредитні пропозиції, еквайринг, вигідні депозити, функції інклюзії та індивідуальні налаштування інтерфейсу
Ukrainian Fintech Awards	Best mobile banking	Найкращий банківський мобільний застосунок: понад 150 послуг, зручний інтерфейс, програма лояльності, міжнародні перекази, вигідні кредити, доступність за кордоном
2025 рік		
Ukrainian Fintech Awards	Best corporate banking digitalization	Лідерство у цифровізації корпоративного банкінгу: автоматизація процесів для малого та середнього бізнесу, дистанційне відкриття рахунків, миттєве кредитування, персоналізація, підпис хмарним КЕП та інші інноваційні рішення
Ukrainian Fintech Awards	Best SME banking digitalization	Найкраща цифрова трансформація банківських послуг для МСБ: дистанційне відкриття рахунків, автоматизоване управління фінансами, підтвердження платежів біометрією, чат-бот для консультування, фінансування до 1,5 млн грн без зайвих документів, зменшення навантаження на колцентр на 30%

Джерело: узагальнено автором за даними [45-47]

Аналіз досягнень АТ «ПУМБ» у сфері цифрових технологій та банківських сервісів демонструє високий рівень діджиталізації та інноваційної спроможності банку як у роздрібному, так і у корпоративному сегменті. Уже у 2024 році ПУМБ був відзначений Forbes Ukraine та KPMG як один із «Чемпіонів діджиталізації», посівши 8 місце серед 203 українських компаній. Основний акцент у цьому визнанні зроблено на розвиток мобільного

застосунку: понад 1,8 млн активних користувачів, щорічне зростання +20%, високий рівень задоволеності клієнтів (80%) та понад 100 унікальних функцій, що інтегрують сучасні сервіси, включно з міжнародними переказами, програмою лояльності та персоналізацією інтерфейсу. Значні інвестиції у IT-інфраструктуру (1,6 млрд грн за три роки) підкреслюють стратегічне значення діджиталізації для банку.

На додаток, перемоги ПУМБ у премії Ukrainian Fintech Awards як у 2024, так і у 2025 роках підтверджують лідерство банку у цифровізації корпоративного банкінгу та МСБ, а також у мобільному банкінгу. Номінації Best corporate banking digitalization і Best SME banking digitalization свідчать про успішне впровадження дистанційного відкриття рахунків, автоматизацію фінансових процесів, миттєве кредитування та впровадження сучасних технологій підтвердження операцій, включно з біометрією та хмарним КЕП. Перемога у категорії Best mobile banking відображає високий рівень сервісу для роздрібних клієнтів, а широкий спектр цифрових послуг забезпечує зручність, швидкість і безпеку фінансових операцій.

Отже, ПУМБ демонструє комплексну стратегію діджиталізації, що охоплює всі ключові сегменти ринку: роздрібних клієнтів, корпоративних клієнтів і малий та середній бізнес. Це не лише підвищує операційну ефективність банку, а й зміцнює його конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи інтеграцію сучасних технологій та високий рівень клієнтського досвіду.

На основі міжнародного дослідження “Digital Banking”, яке щорічно проводить SME Banking Agency та охоплює понад 30 країн у 2025 році, рейтинг банків визначався на трьох рівнях: на рівні країни, регіону та світу.

У таблиці 2.11 наведено результати дослідження на національному рівні за чотирма категоріями, за якими оцінюються банки щодо цифрових та додаткових сервісів для клієнтів малого та середнього бізнесу (МСБ).

Таблиця 2.11

Лідери банків за цифровими та додатковими сервісами для клієнтів малого та середнього бізнесу (МСБ)

Категорія для клієнтів МСБ	Опис категорії	Місце банків
1. Digital Onboarding (Цифровий онбординг)	Найкращі банки для швидкого онлайн-онбордингу клієнтів МСБ: відкриття рахунків та підключення інших банківських послуг дистанційно	1. ПУМБ 2. ПриватБанк 3. Абанк 4. Ощадбанк, 5. Raiffeisen Bank
2. Mobile Banking (Мобільний банкінг)	Кращі мобільні додатки для управління фінансами бізнес-клієнтів	1. ПриватБанк 2. Абанк 3. ПУМБ 4. Sense Bank 5. monobank
3. Online Banking (Інтернет-банкінг)	Найзручніші інтернет-банки для роботи клієнтів МСБ з рахунками та платежами	1. ПриватБанк 2. ПУМБ 3. Raiffeisen Bank 4. Ощадбанк 5. Sense Bank
4. Beyond Banking (Додаткові небанківські сервіси)	Найповніший набір додаткових небанківських сервісів для підтримки бізнесу	1. ПриватБанк 2. monobank 3. Sense Bank 4. NovaPay 5. Raiffeisen Bank

Джерело: узагальнено автором за даними [48]

З таблиці видно, що АТ «ПУМБ» займає сильні позиції у кількох ключових цифрових категоріях для клієнтів малого та середнього бізнесу. Банк є лідером у Digital Onboarding та Online Banking, що свідчить про ефективність процесу дистанційного відкриття рахунків і управління фінансами онлайн. У категорії Mobile Banking ПУМБ входить до топ-банків, але поступається за функціоналом деяким конкурентам, таким як ПриватБанк та Абанк, які пропонують більш розвинуті мобільні додатки. Що стосується Beyond Banking, ПУМБ поки не представлений у топі, що свідчить про наявність потенціалу для розвитку небанківських сервісів для бізнес-клієнтів. Загалом, АТ «ПУМБ» демонструє стабільні цифрові можливості для МСБ, особливо у сфері онлайн-обслуговування та швидкого доступу до банківських

продуктів, але має можливість посилити пропозицію у мобільних та додаткових сервісах.

Таким чином, проведений конкурентний аналіз цифрових каналів обслуговування клієнтів засвідчує, що АТ «ПУМБ» займає стійкі та загалом сильні позиції на українському ринку цифрового банкінгу, демонструючи системний і послідовний підхід до цифрової трансформації. Банк сформував багатоканальну модель дистанційного обслуговування, що поєднує інтернет-банкінг, мобільний банкінг і АТМ-банкінг, забезпечуючи клієнтам безперервний доступ до основних фінансових послуг та високий рівень зручності користування. Ключовим елементом цифрової стратегії ПУМБ є мобільний застосунок PUMB Online, який характеризується достатньо високим рівнем функціональної зрілості та стабільною якістю клієнтського досвіду. За базовими операціями, рівнем безпеки, зручністю інтерфейсу та користувацькими оцінками додаток є конкурентоспроможним і не поступається більшості традиційних банків. Водночас у порівнянні з лідерами ринку такими як Приват24, Monobank та Sense SuperApp – додаток PUMB Online поступається за універсальністю функціоналу та глибиною впровадження інноваційних сервісів, зокрема у частині інвестиційних продуктів, цифрового страхування, розширених інструментів персоналізації та управління картковою безпекою. Суттєвою конкурентною перевагою АТ «ПУМБ» є сильні позиції у сегменті малого та середнього бізнесу, що підтверджується міжнародними рейтингами SME Banking Agency. Лідерство у категоріях Digital Onboarding та Online Banking свідчить про високу ефективність цифрових процесів відкриття рахунків, управління фінансами та дистанційного обслуговування бізнес-клієнтів. Водночас у мобільному банкінгу для МСБ та у сфері Beyond Banking банк має потенціал для подальшого розвитку, зокрема шляхом розширення екосистеми додаткових небанківських сервісів. Отримані ПУМБ нагороди та професійне визнання у 2024–2025 роках підтверджують результативність обраної цифрової стратегії та високий рівень інноваційної спроможності банку.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Цифрові інновації у банківській діяльності: міжнародний досвід та перспективи для України.

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій банківська діяльність переживає суттєву трансформацію. Цифрові інновації стають ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості фінансових установ.

У світовому контексті розвиток споживчого FinTech та інтеграція штучного інтелекту демонструють значні відмінності за регіонами та країнами. Європейські ринки характеризуються суворим регуляторним середовищем та поступовою персоналізацією фінансових послуг, Азійсько-Тихоокеанський регіон (APAC) лідирує за швидкістю впровадження цифрових фінансів і поширенням супер-додатків, тоді як Близький Схід активно розвиває цифрові банки і мобільні платіжні платформи за підтримки державних ініціатив.

В таблиці 3.1 представлено детальний огляд зарубіжного досвіду розвитку FinTech і впровадження ШІ у банківській сфері по окремих країнах.

Отже, зарубіжний досвід показує, що FinTech та ШІ кардинально змінюють спосіб користування фінансовими послугами у різних країнах. У Великій Британії понад 3 300 FinTech компаній пропонують послуги цифрового банкінгу, серед яких Revolut, Monzo та Starling Bank. Близько 50% споживачів користуються лише цифровими банками, а популярна послуга Pay-by-Bank обробила 21 мільйон транзакцій у 2024 році. Також в країні активно використовують ШІ – віртуальний помічник Cora обробляє запити клієнтів, а алгоритми допомагають персоналізувати витрати та запобігати шахрайству.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід розвитку FinTech та інтеграції ШІ, 2025 р.

Країна	Опис FinTech	Популярні компанії / платформи	Використання ШІ	Регуляторний контекст	Основні особливості
Велика Британія	Розвинений цифровий банкінг; 3 300+ FinTech компаній; ~50% користувачів користуються лише цифровими банками	Revolut, Monzo, Starling Bank, NatWest	Віртуальні помічники (Cora), персоналізація витрат, кредитний скоринг, запобігання шахрайству	PSD2, відкритий банкінг, регуляторний пісочний майданчик; принципово орієнтований підхід до ШІ	FinTech доповнює традиційні банки; Pay-by-Bank – 21 млн транзакцій у 2024; зростання довіри до цифрових послуг; активна інтеграція ШІ в клієнтські сервіси
Іспанія	Зростання цифрового банкінгу, інтеграція FinTech у традиційні банки; орієнтація на персоналізацію та гіперперсоналізацію	CaixaBank, BBVA	AI-платформи для персоналізації фінансових продуктів, чат-боти, антишахрайські системи	PSD2, відкритий банкінг, підготовка до AI Act	Персоналізація фінансових послуг; BNPL та програми лояльності; цифрові поради та рекомендації при високій увазі до конфіденційності
Китай	Безготівковий ринок; ~90% користувачів FinTech; супер-додатки домінують	Alipay (Ant Group), WeChat Pay (Tencent)	Персоналізація фінансів, кредитні скоринги на основі альтернативних даних, чат-боти, системи виявлення шахрайства	Регуляторні пісочниці, державний контроль за мобільними платежами	Супер-додатки об’єднують платежі, e-commerce, транспорт; мільярди щоденних транзакцій; мікрокредити; фінансова інклюзія
Сінгапур	Ринок FinTech зрілий; високий рівень довіри; цифрові банки	Grab, DBS digibank	Персоналізовані поради, чат-боти, антишахрайські системи	Ліцензії на цифрові банки; пісочниці для тестування FinTech	Висока інтеграція FinTech з традиційними банками; супер-додатки; гіперперсоналізація послуг

Закінчення табл. 3.1

Індія	Масове впровадження цифрових платежів; UPI – домінуюча платіжна платформа	UPI, Paytm, PhonePe	AI-кредитні скоринги, мікрокредити, персоналізовані фінансові поради, виявлення шахрайства	India Stack; пісочниці для цифрових банків	16,73 млрд транзакцій UPI у грудні 2024; ~50+ транзакцій на користувача на місяць; мобільні платформи для фінансової інклюзії
Індонезія	Ринок FinTech швидко зростає; супер-додатки	GoTo, OVO	AI-кредитні скоринги, персоналізація, фінансові поради	Ліцензії на цифрові банки; регуляторні пісочниці	Об'єднання платежів, e-commerce, транспорт у супер-додатки; інклюзивні фінансові послуги для сільських регіонів
Австралія	Розвинений FinTech ринок; мобільні банки	Afterpay, Xinja	ШІ для персоналізації фінансів та кредитних рішень	Регуляторні рамки для відкритого банкінгу та цифрових банків	BNPL-платформи; цифрові банки доповнюють традиційні; інтеграція мобільних платежів
ОАЕ	Розвиток цифрових банків, мобільних гаманців; активні стартапи	Zand Bank, Careem, Mashreq Neo	ШІ для арабомовних ботів, оптимізації валютних курсів, персоналізованих порад	ADGM, DIFC – регуляторні зони для FinTech; політика відкритого банкінгу	Цифрові платформи для платежів, кредитів та інвестицій; урядова підтримка; технологічно підковані користувачі
Саудівська Аравія	Модернізація фінансової системи через FinTech; зростання цифрових банків	Tamara (BNPL), STC Pay	AI для персоналізації та кредитування	Відкритий банкінг, ліцензії на цифрові банки	Розширення BNPL та мобільних платежів; державна підтримка; інтеграція міжнародних ШІ-технологій

Джерело: узагальнено автором за даними [49]

Впроваджений із 2018 року відкритий банкінг дозволяє FinTech компаніям легше отримувати доступ до банківських даних користувачів (за їхньою згодою) і пропонувати нові послуги, наприклад, миттєві перекази між рахунками. Традиційні банки залишаються важливими, але FinTech слугує доповненням і підвищує зручність для клієнтів.

В Іспанії банки CaixaBank і BBVA активно інтегрують ШІ для персоналізації фінансових продуктів і чат-ботів, а також для антишахрайських систем. Клієнти отримують персоналізовані поради та фінансові рекомендації, BNPL-сервіси (купуй зараз, плати потім) та програми лояльності. Важливо, що регуляторні норми PSD2 і підготовка до AI Act гарантують безпечне використання даних і прозорість алгоритмів.

У Китаї FinTech досяг майже тотального охоплення: близько 90% населення користуються цифровими додатками на кшталт Alipay і WeChat Pay. Мільярди щоденних транзакцій забезпечують безготівковий спосіб життя, а супер-додатки поєднують платежі, покупки, транспорт і навіть мікрокредити. ШІ допомагає оцінювати кредитоспроможність, персоналізувати фінанси і боротися з шахрайством, роблячи користування фінансами швидким та зручним.

Сінгапур має високий рівень довіри до FinTech: компанії Grab і DBS digibank пропонують цифрові банки, персоналізовані фінансові поради та антишахрайські системи. Тут широко використовуються супер-додатки, які об’єднують кілька послуг в одному додатку. Регулятори створюють пісочниці для тестування нових рішень, що стимулює інновації та безпеку.

В Індії FinTech став частиною повсякденного життя: платформа UPI обробляє 16,73 мільярда транзакцій щомісяця, що означає більше 50 платежів на одного користувача. Платформи Paytm та PhonePe дозволяють мобільні платежі, мікрокредити та персоналізовані поради. ШІ допомагає оцінювати кредитоспроможність людей без традиційної історії та робить фінансові послуги доступними навіть у віддалених районах.

В Індонезії FinTech швидко зростає завдяки супер-додаткам GoTo і OVO, які об’єднують платежі, e-commerce і транспорт. ШІ застосовується для персоналізації фінансових порад і кредитних скорингів. У країні активно розвиваються мобільні та цифрові банки, що підвищує фінансову інклюзію, особливо для сільського населення.

В Австралії ринок FinTech зрілий, а мобільні банки та BNPL-сервіси (Afterpay, Xinja) активно використовують ШІ для персоналізації фінансів та кредитних рішень. Цифрові банки доповнюють традиційні, пропонуючи швидкі та зручні сервіси для щоденних операцій.

В ОАЕ Zand Bank, Careem та Mashreq Neo активно впроваджують ШІ для арабомовних чат-ботів, оптимізації валютних курсів та персоналізованих порад. Регуляторні зони ADGM та DIFC створюють сприятливі умови для тестування нових FinTech-рішень. Цифрові платформи дозволяють проводити платежі, інвестувати та отримувати кредити, а уряди підтримують стартапи технологічними та фінансовими ініціативами.

У Саудівській Аравії FinTech активно модернізує фінансову систему: цифрові банки та BNPL-платформа Tamara забезпечують мобільні платежі та персоналізовані фінансові послуги. Відкритий банкінг був запроваджений у 2021 році через рамкові правила Центрального банку Саудівської Аравії (SAMA) та державна підтримка сприяють залученню міжнародних технологій ШІ і розвитку цифрових сервісів для населення.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасні фінансові технології не лише підвищують зручність, але й стимулюють інновації у банківському секторі.

В Україні відкритий банкінг починає діяти як сучасна система обміну фінансовими даними, що робить користування банківськими послугами більш зручним та прозорим. Відкритий банкінг офіційно запроваджений Національним банком України постановою №80 від 25 липня 2025 року та набирає чинності з 1 серпня 2025 року [50]. З цієї дати банки та фінтех-компанії отримують можливість безпечно обмінюватися інформацією про рахунки, транзакції та платежі клієнтів, але тільки за їхньою згодою.

Завдяки відкритому банкінгу користувачі зможуть бачити всі свої рахунки з різних банків в одному застосунку та здійснювати платежі без необхідності окремих переказів між картками. Наприклад, якщо на одній картці не вистачає грошей для покупки, система автоматично списує потрібну суму з іншої картки, без додаткових дій користувача.

Система передбачає чотири ключові групи учасників: банки, які надають доступ до рахунків через API; фінтех-компанії, які ініціюють платежі або аналізують витрати; користувачі, які дають або відкликають згоду на доступ до своїх даних; технічні компанії, що забезпечують інфраструктуру для безпечного обміну інформацією (рис. 3.1.) [50-51].

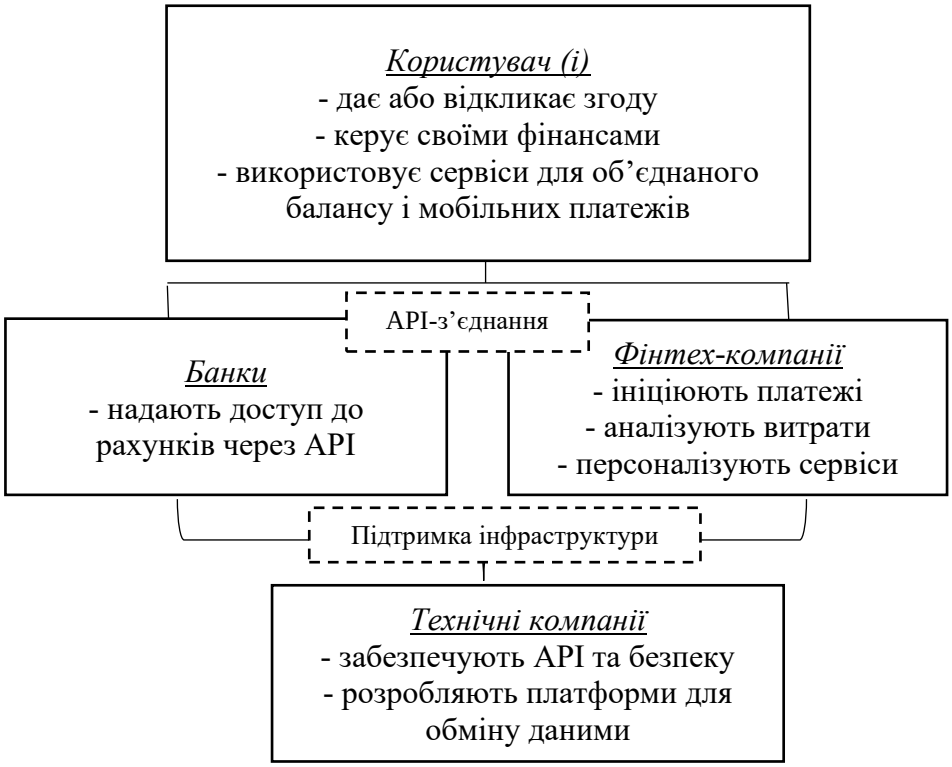

Рис. 3.1. Модель відкритого банкінгу в Україні

Модель відкритого банкінгу базується на взаємодії чотирьох ключових груп учасників, кожна з яких виконує чітко визначену роль у формуванні сучасної фінансової екосистеми. Банки виступають основними зберігачами фінансових даних і забезпечують стандартизований доступ до рахунків

клієнтів через API, дотримуючись вимог безпеки та регуляторних норм. Фінтех-компанії, перебуваючи з банками на одному функціональному рівні, використовують ці дані для створення нових цифрових сервісів — ініціювання платежів, об’єднання рахунків, аналізу витрат, персоналізованих фінансових рекомендацій і автоматизації фінансового управління. Центральним елементом системи є користувач, який повністю контролює свої дані, надаючи або відкликаючи згоду на їх використання. Саме принцип «згода користувача» забезпечує прозорість, довіру та захист персональної інформації. Технічні компанії, у свою чергу, формують технологічну основу відкритого банкінгу, розробляючи інфраструктурні рішення для безпечного обміну даними, ідентифікації, авторизації та кіберзахисту.

Для банків та інших фінансових установ передбачено перехідний період тривалістю 5 місяців з дати набрання чинності Положення, протягом цього часу вони мають оновити та налаштувати свої ІТ-системи, а фінансовий ринок загалом - підготуватися до запуску нових фінтех-рішень, зручних цифрових платформ і нових форматів співпраці між банками та стартапами.

Запровадження відкритого банкінгу є важливим кроком для зближення України з європейським фінансовим простором, зокрема, це створює передумови для приєднання до SEPA та повноцінної реалізації Закону України від 30.06.2021 №1591-IX «Про платіжні послуги», який також починає діяти з 1 серпня.

Для узагальнення основних можливостей відкритого банкінгу, а також кращого розуміння його впливу на користувачів і бізнес, доцільно систематизувати ключові переваги, рівень зручності та функціональні особливості цієї моделі (табл. 3.2).

Відкритий банкінг є важливим етапом трансформації фінансової системи, оскільки він поєднує технологічні інновації з орієнтацією на потреби користувача.

Таблиця 3.2

Переваги та особливості відкритого банкінгу для користувачів та бізнесу

Напрями	Опис	Приклади
Об’єднаний баланс	Кілька рахунків з різних банків можна об’єднати в один віртуальний баланс	Якщо на одній картці бракує коштів, система автоматично використає гроші з іншої картки без ручних переказів
Зручність для користувачів	Не потрібно постійно перекидати гроші між картками	Фінансами легко керувати навіть при рахунках у різних банках
Зручність для бізнесу	Платежі клієнтів проходять швидше й без технічних обмежень	Менше відмов у платежах, простіше обслуговування клієнтів
Вартість фінансових послуг	Зниження комісій і операційних витрат	Конкуренція та автоматизація процесів роблять послуги дешевшими
Добровільність підключення	Жоден рахунок не підключається без згоди користувача	Користувачі самі вирішують, які картки об’єднати і які сервіси дозволити
Контроль над даними	Доступ до фінансової інформації надається лише за згодою користувача	Згоду можна будь-коли відкликати
Безпека	Обмін даними відбувається через захищені API	Знижується ризик шахрайства та несанкціонованого доступу
Фінансовий моніторинг	Посилюється контроль за готівковими та безготівковими операціями	Перекази через термінали стають іменними, дрібні суми також відстежуються
Боротьба з тіньовими доходами	Держава отримує більше інструментів контролю	Прозоріші доходи, перевірка субсидій та соціальних виплат
Використання кредитів	Кредитні кошти не списуються автоматично	Жодне погашення кредиту не відбувається без прямої згоди клієнта
Фінансова інклюзія	Залучення нових груп населення до фінансових послуг	Доступні цифрові сервіси для людей без традиційного банківського досвіду
Інноваційний розвиток	Активний розвиток фінтех-інновацій	Створення нових продуктів: персоналізовані поради, аналітика витрат, автоматичні платежі
Прозорість фінансових операцій	Зрозумілі та контрольовані фінансові процеси	Клієнт бачить повну картину своїх доходів і витрат
Інтеграція з європейським ринком	Наближення до стандартів ЄС	Гармонізація з європейськими платіжними системами та нормами

Джерело: узагальнено автором за даними [50-51]

Його ключовими перевагами є підвищення зручності управління фінансами, можливість об’єднання рахунків з різних банків в одному інтерфейсі, спрощення платежів та отримання персоналізованих фінансових сервісів. Для бізнесу відкритий банкінг створює умови для розвитку фінтех-інновацій, посилення конкуренції та підвищення якості клієнтського обслуговування.

Крім того, модель відкритого банкінгу сприяє прозорості фінансових операцій, зниженню операційних витрат і інтеграції національного фінансового ринку з європейським фінансовим простором. За умови дотримання принципів добровільності, безпеки та захисту персональних даних відкритий банкінг виступає ефективним інструментом модернізації банківської системи, що забезпечує баланс між зручністю для користувачів і стійким розвитком фінансового сектору.

Таким чином, міжнародний досвід показує, що цифрові інновації, зокрема FinTech та ШІ, значно підвищують зручність, ефективність і персоналізацію фінансових послуг. Країни з розвиненими цифровими ринками активно використовують супер-додатки, відкритий банкінг та інструменти ШІ для кредитного скорингу, боротьби з шахрайством і фінансової інклюзії. В Україні впровадження відкритого банкінгу дозволяє об’єднувати рахунки з різних банків, здійснювати платежі швидко та без зайвих операцій, підвищує прозорість фінансових потоків і створює умови для розвитку FinTech. Цифрові інновації стають ключовим інструментом модернізації банківської системи України, забезпечуючи баланс між технологічним розвитком, зручністю для користувачів та стійким розвитком фінансового сектору. Успішне впровадження таких інновацій вимагає дотримання принципів безпеки, добровільності та захисту персональних даних, а також активної взаємодії банків, FinTech-компаній, користувачів і технічних операторів.

3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ».

На підставі проведеного конкурентного аналізу цифрових каналів обслуговування клієнтів українських банків, зокрема мобільних додатків і інтернет-банкінгу, можна визначити стратегічні пріоритети розвитку цифрових інновацій для АТ «ПУМБ». Аналіз показав, що банк має високий рівень базових цифрових сервісів, проте поступається лідерам ринку, таким як Monobank, ПриватБанк та Sense Bank, у функціональності мобільного банкінгу, впровадженні інноваційних фінансових сервісів і екосистемних рішень. Для посилення конкурентних позицій необхідно зосередитися на розвитку мобільного банкінгу, цифрового обслуговування МСБ, впровадженні небанківських сервісів, підвищенні безпеки та персоналізації, а також системному управлінні інноваціями.

У таблиці 3.3 представлені стратегічні пріоритети розвитку цифрових інновацій АТ «ПУМБ» з описом практичних рекомендацій та очікуваних ефектів для зміцнення конкурентних позицій банку.

Отже, пропонується підвищити інноваційність і конкурентоспроможність АТ «ПУМБ» для ФОП та бізнес-клієнтів шляхом впровадження нових цифрових сервісів та поліпшення взаємодії з користувачами. Зокрема, пропонується розширити функціонал мобільного та інтернет-банкінгу за рахунок інноваційних сервісів: купівля ОВДП, цифрове страхування, Shake-to-pay, P2P-платежі за номером телефону, а також підвищити UX/UI і персоналізацію інтерфейсу для зручнішого користування додатком.

Для МСБ рекомендується спростити процес Digital Onboarding, впровадити інструменти автоматизації фінансових процесів та аналітики, а також розширити можливості чат-ботів і онлайн-консультацій для оперативної підтримки клієнтів.

Таблиця 3.3

Стратегічні пріоритети розвитку цифрових інновацій АТ «ПУМБ»

Стратегічні пріоритети		Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
Мобільний банкінг	Розширення функціоналу PUMB Online для роздрібних та бізнес-клієнтів	- впровадити інноваційні сервіси: купівля ОВДП, цифрове страхування, Shake-to-pay, P2P-платежі за номером телефону; - поліпшити UX/UI та персоналізацію інтерфейсу	Збільшення кількості активних користувачів, підвищення лояльності та рейтингу додатку (до рівня 4,9/5)
МСБ-сегмент	Оптимізація цифрового обслуговування малого та середнього бізнесу	- спрощення процесу Digital Onboarding (онлайн відкриття рахунків і підключення сервісів); - після відкриття рахунку ШІ пропонує оптимальний набір продуктів (депозити, кредити, еквайринг, страхування) залежно від типу бізнесу та активності користувача; - впровадження інструментів автоматизації фінансових процесів та аналітики для бізнес-клієнтів; - розширення можливостей чат-ботів та онлайн-консультацій для МСБ	Підвищення ефективності обслуговування МСБ, зростання числа активних бізнес-клієнтів, зменшення операційних витрат
Екосистемні сервіси / Beyond Banking	Розвиток додаткових цифрових та небанківських сервісів	- інтеграція з маркетплейсами, страхуванням, комунальними та фінансовими сервісами; - розробка програм лояльності та персоналізованих пропозицій для різних сегментів клієнтів; - впровадження cross-selling фінансових та небанківських продуктів	Збільшення залученості клієнтів, розширення джерел доходу, зміцнення лояльності та конкурентних позицій
Безпека та персоналізація карток	Підвищення довіри клієнтів та захист фінансових операцій	- впровадити розширені функції безпеки: 3D-Secure, можливість обирати власний CVV, контроль підписок; - використовувати AI для моніторингу транзакцій та прогнозування ризиків; - підвищити рівень персоналізації карток та цифрових сервісів	Підвищення довіри клієнтів, зменшення ризику фінансових втрат, покращення репутації банку
Аналітика та управління інноваціями	Ефективне впровадження та оцінка цифрових інновацій	- встановити KPI для оцінки ефективності цифрових сервісів (залученість, NPS, частка цифрових транзакцій, ROI); - регулярно аналізувати конкурентів та нові цифрові тренди; - адаптувати стратегію інновацій у відповідь на ринкові зміни	Оперативне впровадження інновацій, підвищення ефективності цифрової стратегії, утримання та зміцнення конкурентних позицій

Джерело: авторська розробка

У рамках розвитку екосистемних сервісів варто інтегрувати банк з маркетплейсами, страхуванням та іншими небанківськими сервісами, а також впровадити програми лояльності та персоналізовані пропозиції.

Крім цього з метою підвищення ефективності обслуговування ФОП та бізнес-клієнтів, ми пропонуємо для АТ «ПУМБ» вдосконалити цифрові сервіси банку через впровадження нових функцій, аналітики та інструментів на базі штучного інтелекту, що дозволить не лише полегшити щоденне управління фінансами, а й підвищити швидкість та точність прийняття рішень, оптимізувати робочі процеси та зміцнити конкурентні позиції банку (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо удосконалення цифрових сервісів АТ «ПУМБ» для ФОП та бізнес-клієнтів

Напрям розвитку	Поточні можливості	Пропозиції щодо удосконалення	Пояснення простими словами	Очікуваний ефект
Рахунки та виписки	Єдине вікно для перегляду всіх компаній та рахунків, гнучке налаштування відображення, експорт виписок у CSV, DBF, PDF, XML	- Додати аналітику по доходах та витратах - Автоматичне формування фінансових звітів - Повідомлення про критичні залишки та транзакції - Використання ШІ для прогнозування руху коштів та оптимізації залишків	ШІ допоможе передбачити, коли залишки рахунку можуть бути низькими або які витрати очікуються, а клієнт отримає поради щодо управління грошима	Підвищення фінансової прозорості та ефективного управління коштами
Платежі	Створення платіжних доручень у нац. та іноземній валюті, внутрішньобанківські платежі, заявки на купівлю/продаж валют	- Автоматизація регулярних платежів - Підключення шаблонів для повторних платежів - Інтеграція з бухгалтерськими програмами - ШІ для рекомендацій оптимальних курсів валют та часу здійснення платежів	Штучний інтелект допомагає знайти вигідний момент для конвертації валют та пропонує оптимальні дії для бізнесу	Економія часу, зниження ризику втрат на валютних операціях, підвищення ефективності

Закінчення табл. 3.4

Кредити	Можливість оформити кілька кредитних продуктів, створення заявок, погашення кредитів	- Автоматичне нагадування про погашення - Пропозиції персоналізованих кредитних продуктів для бізнесу - ШІ для оцінки кредитоспроможності та підбору оптимального продукту	ШІ аналізує фінансовий стан ФОП і пропонує кредитні продукти, які найкраще відповідають потребам бізнесу	Підвищення доступності кредитування, швидке обслуговування та зменшення ризиків непогашення
Депозити	Перегляд списку відкритих та закритих депозитів, поповнення онлайн	- Нотифікації про закінчення терміну або зміну ставок - Автоматичне продовження депозиту - ШІ для підбору депозитів з максимальною вигодою	ШІ підбирає депозитні продукти відповідно до фінансових цілей клієнта та прогнозованих ставок	Збільшення доходності депозитів для клієнтів, підвищення лояльності
Еквайринг	Підключення різних продуктів (торговий еквайринг, Smart Оплата, ПУМБ Термінал, інтернет-еквайринг), перегляд торгових точок та транзакцій	- Впровадити аналітику продажів та доходів по торгових точках - Сповіщення про великі або підозрілі транзакції - Інтеграція з мобільними POS та онлайн-магазинами - ШІ для виявлення аномалій у платежах та рекомендацій щодо оптимізації продажів	ШІ аналізує транзакції, знаходить ризикові або незвичні операції та дає поради для бізнесу	Підвищення контролю над фінансами, зменшення ризиків шахрайства, покращення ефективності продажів

Джерело: авторська розробка

Удосконалення цифрових сервісів АТ «ПУМБ» для ФОП та бізнес-клієнтів передбачає комплексний підхід до всіх ключових напрямів роботи банку. По-перше, у сфері рахунків та виписок пропонується додати аналітику доходів та витрат, автоматичне формування фінансових звітів, повідомлення про критичні залишки та транзакції, а також використання штучного інтелекту для прогнозування руху коштів, що дозволить підприємцям і малому бізнесу своєчасно контролювати фінанси, планувати витрати, уникати дефіциту коштів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

По-друге, у напрямі платежів та кредитування використання ШІ дає можливість автоматизувати регулярні операції, підбирати оптимальний час і курс для валютних операцій, швидко оформлювати кредити та пропонувати персоналізовані кредитні продукти, що зменшує ручну роботу, економить час бізнесу і знижує ризики фінансових втрат або прострочень. Також пропонується впровадити автоматичні нотифікації про закінчення строків депозитів або зміну ставок та використання ШІ для підбору депозитів з максимальною вигодою для клієнта.

Щодо еквайрингу пропонується вести аналітику продажів по кожній торговій точці, отримувати сповіщення про підозрілі операції, підключати POS-термінали та онлайн-магазини, а також використовувати ШІ для виявлення нестандартних транзакцій і порад щодо підвищення доходів, що допоможе бізнесу краще контролювати фінанси, швидко реагувати на ризики та підвищити ефективність роботи.

Крім наведених вище пропозицій щодо удосконалення цифрових сервісів АТ «ПУМБ» для ФОП та бізнес-клієнтів, відкритий банкінг виступає важливим інструментом для підвищення їх ефективності та зручності. Він дозволяє не лише безпечно обмінюватися даними про рахунки та транзакції, а й інтегрувати сторонні фінтех-рішення, автоматизувати платіжні процеси та аналіз витрат.

Подальший розвиток відкритого банкінгу в АТ «ПУМБ» спрямований на розширення функціоналу, покращення користувацького досвіду та підвищення безпеки операцій, що забезпечує зручність та гнучкість у фінансовому управлінні для малого та середнього бізнесу (табл. 3.5).

Отже, удосконалення відкритого банкінгу в АТ «ПУМБ» може значно покращити досвід користувачів та бізнес-клієнтів. По-перше, оптимізація процесу створення та управління згодами користувачів підвищує комфорт та контроль над власними фінансами. Гнучкі терміни дії згоди, автоматичне поновлення, наочна панель активних згод та нагадування про їх закінчення дозволяють користувачу завжди мати чітке уявлення, хто і коли отримує

доступ до його рахунків, що підвищує довіру до системи та зменшує ризик блокування доступу для сторонніх сервісів AISP/PISP.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо удосконалення відкритого банкінгу АТ «ПУМБ» для ФОП та бізнес-клієнтів

Оптимізація згоди користувач	- Впровадити більш гнучкі терміни згоди: 180 діб – це добре, але додати опцію коротших або автоматично поновлюваних згод для підвищення зручності користувача. - Додати зрозумілий інтерфейс відстеження активних згод: користувач має бачити, які згоди дійсні, коли закінчуються та для яких рахунків. - Надсилати нагадування про завершення терміну згоди, щоб уникнути відмов у доступі для AISP/PISP.
Розширення функцій отримання даних (AISP)	- Дозволити історію операцій більше ніж 31 добу для юридичних осіб та ФОП, адже бізнес потребує довшої аналітики. - Впровадити фільтри запитів: наприклад, по типу операцій, валюті, контрагентах, щоб AISP могли швидше обробляти запити. - Забезпечити повторне отримання балансу без обмеження викликів по одній згоді, якщо це безпечно, для автоматизованих фінансових сервісів.
Покращення переказів (PISP)	- Розглянути підвищення ліміту для миттєвих переказів з 100 000 грн до більшого, щоб відповідати потребам малого бізнесу та ФОП. - Додати опцію мультивалютних переказів, особливо для USD та EUR, для бізнес-клієнтів, які працюють із міжнародними партнерами. - Забезпечити підтримку повторюваних платежів (recurring payments), що критично для бізнесу та підписних сервісів. - Впровадити покращену інформацію про статус платежу, щоб користувач і AISP могли бачити точний стан переказу у реальному часі.
Безпека та контроль	- Розширити SCA (Strong Customer Authentication) для всіх операцій, включно з мультивалютними та повторними платежами, щоб уникнути шахрайства. - Впровадити детальні логи доступу для AISP/PISP, щоб користувач бачив, хто і коли звертався до його рахунку. - Розглянути обмеження кількості викликів АПІ по одній згоді для AISP з можливістю підвищення через верифікацію

Джерело: авторська розробка за даними [52]

По-друге, розширення функцій отримання даних (AISP) дає бізнес-клієнтам можливість отримувати більш глибоку аналітику. Наприклад, історія транзакцій понад 31 день, фільтри за типом операцій, контрагентами та валютами дозволяють ефективніше планувати фінанси, контролювати витрати та швидше обробляти дані для автоматизованих сервісів. Такі можливості критично важливі для ФОП та малого бізнесу, які потребують регулярного фінансового аналізу та точного обліку.

По-третє, удосконалення функцій переказів (PISP) робить цифрові платежі більш зручними, швидкими та безпечними. Підвищення лімітів миттєвих переказів, підтримка мультивалютних операцій, можливість створення повторюваних платежів та інформування користувача про статус платежу в режимі реального часу дозволяють підприємцям ефективно проводити фінансові операції, навіть якщо вони працюють із міжнародними партнерами або ведуть масштабні операції, що підвищує швидкість обслуговування, зменшує потребу у ручних перевірках і дозволяє автоматизувати рутинні фінансові процеси.

По-четверте, посилення безпеки та контролю гарантує захист коштів користувачів та мінімізує ризики шахрайства. Розширена автентифікація для всіх типів операцій, детальні логи доступу для AISP/PISP, а також можливість регулювання кількості запитів за однією згодою дозволяють знайти баланс між зручністю і безпекою. Користувач завжди буде знати, хто і коли звертався до його рахунку, а перевірка повторних викликів API забезпечує додатковий рівень контролю.

Водночас впровадження цих удосконалень відкриває нові можливості для розвитку фінансового сектору в цілому. Підприємці отримують швидкий доступ до фінансових даних, можуть інтегрувати банківські сервіси у власні системи обліку, а банки – пропонувати більш персоналізовані та зручні послуги, що стимулює конкуренцію серед учасників платіжного ринку, знижує вартість операцій, підвищує якість сервісів та сприяє фінансовій інклюзії.

Отже, запропоновані зміни зроблять цифрові сервіси АТ «ПУМБ» ще більш сучасними, інноваційними та зручними для бізнес-клієнтів. Завдяки аналітиці, автоматизації та використанню штучного інтелекту клієнти отримують персоналізовані поради, швидке і безпечне обслуговування, можливість оптимально управляти коштами та фінансами свого бізнесу. Для банку це означає зростання лояльності клієнтів, підвищення ефективності цифрових каналів, зміцнення конкурентних позицій і збільшення залученості

ФОП та малого бізнесу до онлайн-сервісів. Реалізація запропонованих удосконалень щодо відкритого банкінгу робить його у ПУМБ не лише технологічним інструментом, а й стратегічним ресурсом для розвитку бізнес-клієнтів та ФОП, підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення безпеки цифрових операцій. У перспективі це дозволить АТ «ПУМБ» зміцнити позиції на ринку, стати більш привабливим для клієнтів і впроваджувати інноваційні сервіси на високому рівні.

3.3. Управління ризиками при впровадженні цифрових інновацій у банках.

Впровадження цифрових інновацій у банківській діяльності відкриває значні можливості для підвищення ефективності, зручності обслуговування та конкурентоспроможності фінансових установ. Разом із цим зростає і спектр ризиків, пов’язаних із технологічними, операційними, інформаційними та регуляторними аспектами. Цифрові інновації, зокрема FinTech-рішення, мобільні та інтернет-банкінгові сервіси, штучний інтелект і відкритий банкінг, потребують комплексного підходу до управління ризиками для забезпечення безпеки фінансових даних, захисту користувачів і стабільності банківської системи.

Розвиток цифрових технологій у банківській діяльності визначається низкою чинників, які водночас формують і потенційні ризики, а саме:

- технологічні ризики - використання інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні сервіси, підвищує ефективність банківських операцій, але водночас пов’язане з технічними ризиками, кіберзагрозами та необхідністю швидкої адаптації ІТ-систем. Не всі банки готові до швидких змін через консерватизм керівництва або небажання ризикувати, що може уповільнювати інноваційний розвиток;

- сприйняття клієнтами - успіх цифрових інновацій залежить від готовності клієнтів користуватися новими сервісами. Молоде покоління сприймає інновації легко, тоді як консервативні клієнти часто обережні. Недостатнє інформування про безпеку або складність сервісів може знижувати довіру та обмежувати ефект інновацій;

- висока конкуренція стимулює банки впроваджувати цифрові технології для утримання клієнтів і залучення нових. Водночас інновації потребують додаткових ресурсів і можуть створювати ризики неправильної інтеграції або перенасичення ринку новими продуктами;

- нормативно-правові виклики - законодавче регулювання часто відстає від темпів технологічного розвитку. Неврегульованими залишаються питання використання біометричних даних, захисту клієнтської інформації та застосування хмарних технологій. У воєнний та післявоєнний період Національний банк України дозволив використання хмарних сервісів за певних умов, але цей тимчасовий режим також несе ризики безпеки та залежності від іноземних серверів;

- фінансова та організаційна спроможність банків - успішне впровадження інновацій потребує достатніх фінансових ресурсів і внутрішньої готовності банку до змін. Недостатня гнучкість менеджменту, брак досвіду чи слабкі процеси управління ризиками можуть перешкоджати ефективній цифровій трансформації.

Таким чином, впровадження цифрових інновацій у банках відкриває великі можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але водночас супроводжується значними ризиками технологічного, організаційного, регуляторного та клієнтського характеру.

У таблиці 3.6 представлено ключові категорії ризиків, що супроводжують впровадження цифрових інновацій у банківській сфері.

Впровадження цифрових інновацій та відкритого банкінгу в Україні супроводжується комплексом ризиків, які охоплюють технологічний, організаційний, регуляторний та клієнтський аспекти.

Таблиця 3.6

Основні ризики впровадження цифрових інновацій та відкритого банкінгу у банківській діяльності в Україні

Напрям ризику	Суть проблеми	Можливі наслідки
Кібербезпека	Зростання кількості точок доступу до фінансових даних. Чим більше сервісів отримують доступ до рахунків, тим вищий ризик кібератак	Витік персональних і фінансових даних
Людський фактор	Надання згоди без повного розуміння умов. Користувачі можуть погоджуватися на доступ, не читаючи деталей	Зловживання даними або небажані списання
Низька фінансова грамотність	Недостатнє розуміння механізмів відкритого банкінгу. Частина населення не до кінця усвідомлює, як працює система	Помилки у виборі сервісів, фінансові втрати
Шахрайські фінтех-сервіси	Можлива поява недобросовісних або фейкових платформ. Під виглядом фінтех-сервісу може діяти шахрай	Втрата коштів або доступу до рахунків
Залежність від технологій	Збої в роботі ІТ-систем або API Технічні помилки можуть блокувати платежі	Тимчасова недоступність коштів
Регуляторні ризики	Перехідний період і недосконаліть практики. Норми в Україні нові, а практика застосування ще формується	Юридична невизначеність для клієнтів і бізнесу
Посилення фінансового контролю	Зростання прозорості операцій Держава отримує більше даних про доходи і витрати	Менше фінансової анонімності
Конфіденційність	Концентрація великого обсягу даних Дані з різних банків зберігаються в одному середовищі	Вищі вимоги до захисту персональної інформації
Нерівність доступу	Не всі банки та сервіси готові технічно. Маленькі банки або клієнти в регіонах можуть відставати	Обмежена доступність сервісів
Психологічний бар’єр	Недовіра користувачів до нової системи Страх втрати контролю над грошима	Повільне впровадження відкритого банкінгу

Джерело: власна розробка

Основними викликами є кіберзагрози, людський фактор, недостатня фінансова грамотність, можливість шахрайства, а також залежність від роботи ІТ-систем і API. Крім того, нові норми та перехідний період створюють регуляторну невизначеність, а підвищена прозорість фінансових операцій та концентрація даних висувають додаткові вимоги до захисту персональної інформації.

Успіх цифрових інновацій у банківській сфері залежатиме від збалансованого управління ризиками, підвищення довіри користувачів, адаптації банківських IT-систем і формування безпечного та прозорого середовища для клієнтів і бізнесу. Для забезпечення безпечного та ефективного використання нових фінансових сервісів банки можуть застосовувати комплекс заходів щодо попередження, уникнення та контролю ризиків.

У таблиці 3.7 наведено основні пропозиції щодо управління ключовими ризиками, що виникають у процесі цифровізації банківської діяльності.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо управління ризиками цифрових інновацій та відкритого банкінгу в Україні

Напрям ризику	Пропозиції щодо попередження та контролю ризиків
Кібербезпека	Багаторівневе шифрування, регулярні аудити безпеки, моніторинг аномальної активності, обмеження доступу до критичних даних
Низька фінансова грамотність та людський фактор	Проведення навчальних кампаній для користувачів, спрощені умови доступу, інформування про права та ризики. Просвітницькі програми, онлайн-консультації, зрозумілі інтерфейси сервісів
Шахрайські фінтех-сервіси	Ліцензування FinTech-платформ, верифікація компаній регулятором, моніторинг підозрілої активності
Залежність від технологій	Резервні канали доступу, тестування систем на навантаження, плани відновлення даних
Регуляторні ризики	Регулярне оновлення внутрішніх політик банку, консультації з регулятором, юридичні інструкції для користувачів
Посилення фінансового контролю	Прозорі правила обробки даних, інформування користувачів про обсяг контролю, застосування технологій анонімізації
Конфіденційність	Шифрування даних, сегментація баз даних, регулярні аудити та сертифікація систем безпеки
Нерівність доступу	Підтримка малих банків у впровадженні API, розвиток партнерських платформ, навчання персоналу
Психологічний бар’єр	Інформаційні кампанії, демонстрація безпечності сервісів, пілотні програми, персоналізовані консультації

Джерело: авторська розробка за даними [15, 50-52]

Впровадження цифрових інновацій та відкритого банкінгу в Україні створює значні можливості для підвищення ефективності банківських послуг

та розвитку фінтех-екосистеми, водночас супроводжуючись комплексом ризиків. Застосування заходів з контролю та мінімізації ризиків - від підвищення кібербезпеки та фінансової грамотності користувачів до впровадження технологій анонімізації даних і регуляторного моніторингу - дозволяє знизити потенційні загрози, забезпечити захист персональної інформації та підвищити довіру клієнтів.

Системний підхід до управління ризиками відкритого банкінгу та цифрових інновацій є ключовим для безпечного та ефективного розвитку банківської системи, підвищення конкурентоспроможності фінансових установ та інтеграції України у європейський фінансовий простір.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що банківські інновації є результатом цілеспрямованої інноваційної діяльності банку, який проявляється у створенні та впровадженні нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, технологій, процесів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування банківської установи, покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Доведено, що цифрові інновації є специфічною формою банківських інновацій, яка базується на використанні сучасних цифрових технологій і забезпечує глибоку трансформацію бізнес-моделі банку, цифрових каналів обслуговування, внутрішніх процесів та клієнтського досвіду. Обґрунтовано, що саме цифрові інновації сьогодні виступають одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та стратегічного розвитку банківських установ.

2. Доведено, що класифікація цифрових інновацій та визначення основних напрямів їх застосування в банківському секторі створюють методичну основу для системного розуміння процесів цифрової трансформації банківських установ. Узагальнення цифрових інновацій за каналами надання послуг, платіжними технологіями, рівнем технологічності, інструментами обробки даних, рівнем автоматизації, IT-інфраструктурою та рівнем захисту інформації дало змогу встановити, що їх упровадження охоплює як зовнішню взаємодію банку з клієнтами, так і внутрішні бізнес-процеси, управління ризиками та забезпечення безпеки операцій. Обґрунтовано, що цифрові банківські канали, платіжні інновації, фінтех-рішення, технології штучного інтелекту, Big Data, автоматизація, хмарні сервіси та інструменти кіберзахисту є взаємопов’язаними елементами єдиної цифрової екосистеми банку, які сприяють підвищенню операційної ефективності, персоналізації

обслуговування, розширенню клієнтської бази та зміцненню конкурентоспроможності. Водночас доведено, що в умовах воєнного стану значення цифрових інновацій посилюється, оскільки вони забезпечують безперервність банківського обслуговування, доступність фінансових послуг, стійкість інфраструктури, оперативність проведення платежів і належний рівень кібербезпеки в кризових умовах.

3. Узагальнення проблемних аспектів управління цифровими інноваціями в банківській діяльності дало змогу встановити, що цифрова трансформація, поряд із вагомими перевагами для банків і клієнтів, супроводжується значними стратегічними, операційними, фінансовими, кадровими, правовими та кібернетичними ризиками. Доведено, що впровадження цифрових рішень підвищує швидкість, доступність, персоналізацію та зручність банківських послуг, сприяє оптимізації витрат, розвитку нових сервісів і зміцненню конкурентних позицій банків. Водночас ефективність управління цифровими інноваціями суттєво ускладнюється через високу вартість цифрової трансформації, нерівний доступ клієнтів до цифрових послуг, недостатній рівень цифрової грамотності населення, кадровий дефіцит у сфері ІТ, фрагментарність упровадження технологій, зростання кіберзлочинності та залежність цифрових сервісів від стабільності ІТ-інфраструктури.

4. АТ «ПУМБ» є одним із провідних універсальних банків України, який демонструє стабільність, фінансову міцність і конкурентоспроможність. Банк займає високі позиції за ключовими показниками - активами, капіталом, фінансовими результатами та депозитами клієнтів, що свідчить про ефективне управління ресурсами та довіру як корпоративних, так і роздрібних клієнтів. Широкий спектр продуктів і цифрових сервісів, зокрема для малого та середнього бізнесу, підтверджує здатність ПУМБ підтримувати клієнтів на всіх етапах розвитку бізнесу та забезпечує його міцні позиції на ринку банківських послуг в Україні.

5. Проведений аналіз фінансового стану та результатів діяльності АТ «ПУМБ» свідчить, що банк упродовж досліджуваного періоду зберіг високий рівень фінансової стійкості, достатню капіталізацію та здатність адаптуватися до складних умов функціонування. Встановлено, що у 2019–2025 рр. банк демонстрував стале зростання активів, зобов'язань і власного капіталу, що свідчить про розширення масштабів діяльності, зміцнення ресурсної бази та посилення ринкових позицій. Аналіз показників рентабельності підтвердив, що, попри тимчасове погіршення фінансових результатів у 2022 році внаслідок повномасштабної війни, уже у 2023–2025 рр. АТ «ПУМБ» відновив прибутковість і забезпечив стабільний рівень ефективності використання активів і капіталу. Доведено, що банк стабільно виконує ключові економічні нормативи НБУ, зокрема щодо достатності капіталу, кредитного ризику та операцій з пов'язаними особами, що підтверджує його надійність і належний рівень ризик-менеджменту. Водночас показники ліквідності суттєво перевищують мінімальні регуляторні вимоги, що свідчить про наявність значного запасу платоспроможності та фінансової стійкості навіть в умовах воєнного стану.

6. Результати конкурентного аналізу цифрових каналів обслуговування дають підстави стверджувати, що АТ «ПУМБ» посідає міцні позиції на вітчизняному ринку цифрового банкінгу та реалізує цілісний підхід до цифрового розвитку. Банк забезпечує клієнтам ефективну багатоканальну систему дистанційного обслуговування, яка охоплює інтернет-банкінг, мобільний банкінг і АТМ-банкінг, що сприяє доступності фінансових послуг і зручності їх використання. Важливе місце у цифровій моделі банку займає застосунок PUMB Online, який характеризується достатнім рівнем функціональності, надійністю та позитивним користувацьким досвідом. За основними параметрами обслуговування, безпеки та зручності він є конкурентоспроможним, однак за широтою цифрових можливостей та рівнем розвитку інноваційних сервісів поки що поступається ринковим лідерам. Водночас вагомою перевагою банку є сильні позиції у сегменті малого та

середнього бізнесу, де ПУМБ демонструє високі результати у сфері цифрового онбордингу та онлайн-банкінгу. Загалом професійне визнання, нагороди, інвестиції в IT-інфраструктуру та розширення цифрової клієнтської бази підтверджують ефективність обраної стратегії цифрової трансформації та створюють основу для подальшого зміцнення конкурентних переваг банку.

7. Доведено, що міжнародний досвід упровадження цифрових інновацій у банківській діяльності підтверджує їх визначальну роль у підвищенні ефективності, клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності фінансових установ. Узагальнення практик Великої Британії, Іспанії, Китаю, Сінгапуру, Індії, Індонезії, Австралії, ОАЕ та Саудівської Аравії дало змогу встановити, що найбільш результативними напрямами цифрової трансформації банків є розвиток FinTech, інтеграція штучного інтелекту, використання відкритого банкінгу, супер-додатків, цифрових банків, персоналізованих сервісів, інструментів антифроду та платформ фінансової інклюзії. Обґрунтовано, що для України особливо перспективним є впровадження моделі відкритого банкінгу, яка створює умови для безпечного обміну даними між банками та фінтех-компаніями, спрощення платежів, об’єднання рахунків у єдиному інтерфейсі, розвитку нових цифрових сервісів і посилення конкуренції на фінансовому ринку. Встановлено, що відкритий банкінг сприятиме підвищенню прозорості фінансових операцій, зниженню операційних витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та наближенню національної банківської системи до європейських стандартів. Водночас доведено, що успішна адаптація міжнародного досвіду в Україні потребує належного нормативного забезпечення, технічної готовності банків і фінтех-компаній, дотримання принципів добровільності, захисту персональних даних, кібербезпеки та ефективної взаємодії всіх учасників цифрової фінансової екосистеми.

8. Обґрунтовано, що вдосконалення стратегічного управління цифровими інноваціями в АТ «ПУМБ» має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує розвиток мобільного банкінгу,

цифрового обслуговування МСБ, екосистемних сервісів, персоналізації, безпеки та аналітичного супроводу інноваційних рішень. Проведений аналіз дозволив встановити, що, попри достатньо високий рівень базових цифрових сервісів, банк потребує подальшого розширення функціоналу застосунку PUMB Online, упровадження інноваційних фінансових продуктів, посилення цифрової цінності для ФОП і бізнес-клієнтів. Доведено, що важливими напрямами підвищення конкурентоспроможності банку є спрощення Digital Onboarding, інтеграція інструментів автоматизації фінансових процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування руху коштів, підбору кредитних і депозитних продуктів, моніторингу транзакцій та формування персоналізованих пропозицій. Встановлено, що розвиток відкритого банкінгу в АТ «ПУМБ» створює додаткові можливості для розширення цифрових сервісів, покращення взаємодії з користувачами, автоматизації платежів, поглиблення фінансової аналітики та інтеграції сторонніх фінтех-рішень. У результаті реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню лояльності клієнтів, підвищенню ефективності цифрових каналів обслуговування, зміцненню ринкових позицій банку та формуванню стійких конкурентних переваг у сфері цифрового банкінгу.

9. Доведено, що управління ризиками при впровадженні цифрових інновацій у банках є необхідною передумовою забезпечення безпеки, стабільності та ефективності цифрової трансформації банківської діяльності. Узагальнення основних чинників і категорій ризиків дало змогу встановити, що впровадження цифрових сервісів, FinTech-рішень, відкритого банкінгу, штучного інтелекту та хмарних технологій супроводжується зростанням кіберзагроз, регуляторної невизначеності, залежності від ІТ-інфраструктури, ризиків шахрайства, витоку даних, нерівності доступу до цифрових послуг і психологічних бар’єрів з боку користувачів. Обґрунтовано, що ефективне управління цими ризиками має базуватися на комплексному підході, який поєднує посилення кіберзахисту, резервування технічних систем, удосконалення внутрішніх політик банку, підвищення фінансової та цифрової

грамотності клієнтів, регуляторний контроль за фінтех-сервісами, а також забезпечення прозорості та захисту персональних даних. Встановлено, що саме системне управління ризиками цифрових інновацій і відкритого банкінгу створює підґрунтя для підвищення довіри клієнтів, розвитку фінтех-екосистеми, зміцнення конкурентоспроможності банків та подальшої інтеграції України до європейського фінансового простору.

Отже, отримані результати мають прикладне значення, оскільки запропоновані висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності впровадження та використання цифрових інновацій у діяльності банків, оптимізацію цифрових каналів обслуговування клієнтів, посилення конкурентних позицій банківських установ, а також удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком із застосуванням сучасних аналітичних та управлінських інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корнєєв В. Фінансові інновації банків і можливості диверсифікації банківських послуг. *Світ фінансів*. 2021. №2. С. 74–81

2. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія; за заг. та наук. ред. проф. Л. О. Примостки. К.: КНЕУ. 2017. 384 с.

3. Силкіна Ю. О, Мазур І. М. Особливості інноваційного розвитку в банківській сфері. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_67 (дата звернення: 30.01.2026)

4. Сніщенко Р. Г., Даценко Л. І., Мизєва В. І. Напрями впровадження банківських інновацій. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 53-56. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10 (дата звернення: 30.01.2026)

5. Марич М. Г. Розвиток сучасних технологій банківського обслуговування населення. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-20 (дата звернення: 30.01.2026)

6. Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46-51. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/roman_editor,+9.pdf (дата звернення: 30.01.2026)

7. Кривич Я. М., Драніцина А. О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* 2019. № 3. С. 33-39. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/VSU_ekon_2019_3_6.pdf (дата звернення: 30.01.2026)

8. Клюско Л. А. Інновації у сфері банківського бізнесу. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №2. С. 109-128.

9. Зайонц А. В. Банківські інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності банків. *Облік і фінанси*. 2020. №1. С. 100-106.

10. Федун І. В., Татьяніна С. М. Особливості інновацій у банківському бізнесі. *Universum*. 2024. №4. С. 17-23. URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/678/686 (дата звернення: 30.01.2026)

11. Баранова В. Г. Банківські інноваційні технології: проблеми та перспективи впровадження. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 40. С. 177-181 URL: file:///C:/Users/User/Downloads/bses_2019_40_34.pdf (дата звернення: 4.02.2026)

12. Халатур С. М., Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Цифрові технології організації обліку в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 63-66. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.63 (дата звернення: 4.02.2026)

13. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf (дата звернення: 4.02.2026)

14. Волкова Н. І., Кузьминський Є. Д. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43 (дата звернення: 15.02.2026)

15. Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 54-59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28939/3/OREL_5-2024_S54-59.pdf (дата звернення: 15.02.2026)

16. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, І півріччя 2025 року URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-i-pivrichchya-2025-roku (дата звернення: 20.02.2026)

17. Українці значно активніше користуються безготівковими картковими розрахунками URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-znachno-aktivnishe-koristuyutsya-bezgotivkovimi-kartkovimi-rozrahunkami-rezultati-za-devyat-misyatsiv-2025-roku (дата звернення: 20.02.2026)

18. Дослідження Mastercard: 41% українців використовують цифрову картку у смартфоні без фізичного аналога URL: https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua (дата звернення: 20.02.2026)

19. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-60-99 (дата звернення: 25.02.2026).

20. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 6-21. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21 (дата звернення: 25.02.2026).

21. Качула С. В., Сирота А. С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 156-162. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+22-2025_St22.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

22. Статут АТ «ПУМБ» URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/28c91b61-9c5a-41bd-a0e9-87653c425801/statut-at-pumb.pdf (дата звернення: 2.03.2026).

23. Річний звіт АТ «ПУМБ», 2025 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 2.04.2026).

24. Річний звіт АТ «ПУМБ», 2024 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 2.03.2026).

25. Організаційна структура управління АТ «ПУМБ» URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/93abe983-4a67-4bd6-9f81-ac27938fe772/organizacijna-struktura-pumb.pdf (дата звернення: 2.03.2026).

26. Звіт про прогрес АТ «ПУМБ» URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/5fb11bc5-2d86-4d66-bc99-3bf355d18781/fuib-cop-2024.pdf (дата звернення: 2.03.2026).

27. Ренкінг НБУ за активами та зобов'язаннями банків URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/assets/ (дата звернення: 2.03.2026).

28. Ренкінг НБУ за капіталом та фінансовим результатом URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/ranking/capital/ (дата звернення: 2.03.2026).

29. Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2025 URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/ (дата звернення: 2.03.2026).

30. Річний звіт АТ «ПУМБ», 2023 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 2.04.2026).

31. Річний звіт АТ «ПУМБ», 2022 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 2.04.2026).

32. Річний звіт АТ «ПУМБ», 2020 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 2.04.2026).

33. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290, 2024 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/performance_indicators (дата звернення: 2.04.2026).

34. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290, 2025 р. URL: https://about.pumb.ua/finance/performance_indicators (дата звернення: 2.04.2026).

35. Заверуха І., Скоропад, І. Вплив інновацій у банківських застосунках на клієнтський досвід та позиції банків на ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-119 (дата звернення: 18.04.2026).

36. Кононова І., Баранов А., Маргарян М. Стан та перспективи розвитку мобільного банкінгу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.*

2025. №77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-7 (дата звернення: 18.04.2026).

37. Інтернет-банкінг «ПУМБ-Бізнес» (ФОП) URL: https://www.digital.pumb.ua/fop/internet-banking (дата звернення: 20.04.2026).

38. Інтернет-банкінг «ПУМБ-Бізнес» (юридичні особи) URL: https://www.digital.pumb.ua/company/internet-banking (дата звернення: 2.04.2026).

39. Банківські додатки-2025: як обрати найзручніший URL: https://minfin.com.ua/ua/2025/09/12/158198358/ (дата звернення: 20.04.2026).

40. Інтернет-банкінг Приват24 URL: https://privatbank.ua/udalenniy-banking/privat24 (дата звернення: 20.04.2026).

41. Система інтернет-банкінгу UKRSIB business URL: https://ukrsibbank.com/services/middle-and-small-business/ukrsib-business/ (дата звернення: 20.04.2026).

42. Інтернет-банкінг АТ «Ощадбанк» URL: https://www.oschadbank.ua/web-banking (дата звернення: 20.04.2026).

43. Мобільний банкінг MyRaif URL: https://raiffeisen.ua/uk/aem/pryvatnym-osobam/onlain-servisy/myraif.html (дата звернення: 20.04.2026).

44. Інтернет-банкінг АТ «Сенс Банк» URL: https://sensebank.ua/sense-superapp (дата звернення: 20.04.2026).

45. ПУМБ увійшов до десятки найбільш діджитальних компаній України URL: https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7504-pumb-uvjshov-do-desyatki-najbljsh-didzhitaljnih-ko (дата звернення: 25.04.2026).

46. ПУМБ отримав 5 нагород у щорічній Ukrainian Fintech Awards URL: https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7566-pumb-otrimav-5-nagorod-u-schorchnj-ukrainian-finte (дата звернення: 25.04.2026).

47. ПУМБ – переможець Ukrainian Fintech Awards 2024 у двох номінаціях URL: https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7154-pumb-peremozhecj-ukrainian-fintech-awards-2024-u-d (дата звернення: 25.04.2026).

48. Digital Banking 2025: TOP 20 SME Banking на рівні країни URL: https://smebanking.agency/ua/digital-banking-2025-top20-sme-banks-na-rivni-kra%D1%97n/ (дата звернення: 25.04.2026).

49. FinTech-тренди 2025: Споживчі фінанси зустрічаються з ШІ по всьому світу URL: https://itukraine.org.ua/fintech-trendi-2025-spozhivchi-finansi-zustrichayutsya-z-shi-po-vsomu-svitu/ (дата звернення: 28.04.2026).

50. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80 (дата звернення: 28.04.2026).

51. Відкритий банкінг з 1 серпня: зміни для всіх, у кого є банківські картки URL: https://7eminar.ua/news/10622-vidkritii-banking-z-1-serpnya-zmini-dlya-vsix-u-kogo (дата звернення: 1.05.2026).

52. Відкритий банкінг АТ «ПУМБ» URL: https://www.pumb.ua/open_api (дата звернення: 5.05.2026).

53. Бутенко Т.В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159-166. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf (дата звернення: 5.05.2026).