

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

Каразінський банківський інститут

**Кафедра: Банківського бізнесу та фінансових технологій
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок**

Освітня програма: Фінансові технології та банківський менеджмент

Група АФ-22М заочна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

здобувачки вищої освіти Мелікової Нураї Афган кизи

Кваліфікаційна магістерська робота допущена
до захисту рішенням кафедри банківського
бізнесу та фінансових технологій

Протокол № 6 від «28» листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
д.е.н., професор

_____ **Г.М. Азаренкова**

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ **О.В. Москаленко**

м. Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет	Каразінський банківський інститут
Кафедра	Банківського бізнесу та фінансових технологій
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський) рівень
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма	Фінансові технології та банківський менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
банківського бізнесу та
фінансових технологій
д.е.н., професор
_____ Г.М. Азаренкова

«08» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Мелікової Нураї Афган кизи
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»

керівник роботи Москаленко Олена Володимирівна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» вересня 2025 року № 4601-5/2887.

2. Строк подання студентом роботи «24» листопада 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1 дослідити сутність та особливості цифрової трансформації в банківському секторі; розглянути організаційно-правове забезпечення цифрових трансформацій банківських послуг в Україні; оцінити вплив глобалізації на розвиток банківських технологій.

У розділі 2 надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; проаналізувати ключові напрями цифрової трансформації банку; оцінити вплив цифровізації на фінансові показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

У розділі 3 узагальнити виклики та ризики цифрової трансформації в банківському секторі; визначити перспективні напрями розвитку цифрових технологій в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; сформулювати стратегічні пріоритети цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Вибір здобувачем теми кваліфікаційної магістерської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної магістерської роботи
3	Виконання кваліфікаційної магістерської роботи
4	Здача кваліфікаційної магістерської роботи керівнику
5	Підпис кваліфікаційної магістерської роботи у керівника
6	Подача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру для перевірки на наявність запозичень з інших документів
7	Допуск завідувачем кафедри до захисту кваліфікаційної магістерської роботи
8	Захист кваліфікаційної магістерської роботи

5. Дата видачі завдання «08» вересня 2025 року.

Студент

підпис

Н.А. Мелікова

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

О.В. Москаленко

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
«ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»
МЕЛІКОВОЇ НУРАЇ АФГАН КИЗИ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінки, 17 таблиць, 2 рисунки, список літератури з 80 найменувань, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації в банківському секторі України.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є комплексний аналіз цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та розробка на його основі перспективних напрямів розвитку цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи полягають у дослідженні сутності та особливостей цифрової трансформації в банківському секторі, систематизації організаційно-правового забезпечення цифрових трансформацій банківських послуг в Україні, визначити вплив глобалізації на розвиток банківських технологій; характеристики організаційно-економічної діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; аналізі ключових напрямів цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; проведенні аналізу впливу цифрової трансформації на фінансові показники банку; дослідженні викликів та ризиків цифрової трансформації в банківському секторі; визначенні перспективних напрямів розвитку цифрових технологій в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; окресленні стратегічних пріоритетів цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні узагальнення та визначенні перспективні напрями розвитку цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації. Результати та пропозиції можуть бути використані АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та іншими комерційними банками для оптимізації цифрових стратегій, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до глобальних викликів.

Одержані результати дослідження та запропоновані рекомендації щодо стратегічних напрямів цифрової трансформації банківських послуг можуть бути практично використані АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та іншими комерційними банками для оптимізації цифрових стратегій, підвищення ефективності управління банківськими технологіями, адаптації до глобальних викликів та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасної цифрової економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКІВСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

AT QUALIFICATION MASTER WORK

“DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING SERVICES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION”

Nuraia Afghan Kyzy Melikova

The master's thesis contains 92 pages, 17 tables, 2 figures, a list of 80 references, 3 appendices.

The object of the study is the process of digital transformation in the banking sector of Ukraine.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and applied aspects of digital transformation of banking services in the context of globalization.

The aim of the master's thesis is a comprehensive analysis of the digital transformation of JSC CB “PrivatBank” and the development, based on this analysis, of promising directions for the advancement of digital transformation of banking services in the context of globalization.

The tasks of the master's thesis include studying the essence and key features of digital transformation in the banking sector; systematizing the organizational and legal framework for the digital transformation of banking services in Ukraine; identifying the impact of globalization on the development of banking technologies; characterizing the organizational and economic activities of JSC CB “PrivatBank”; analyzing the key areas of digital transformation at JSC CB “PrivatBank”; assessing the impact of digital transformation on the bank’s financial performance; examining the challenges and risks associated with digital transformation in the banking sector; identifying promising directions for the development of digital technologies at JSC CB “PrivatBank”; and outlining strategic priorities for the digital transformation of banking services in the context of globalization.

Based on the research results, theoretical generalizations were formulated, and promising directions for the development of digital transformation of banking services in the context of globalization were identified. The results and proposals may be used by JSC CB “PrivatBank” and other commercial banks to optimize digital strategies, enhance competitiveness, and adapt to global challenges.

The obtained results and the recommendations proposed regarding strategic directions for the digital transformation of banking services may be practically applied by JSC CB “PrivatBank” and other commercial banks to optimize digital strategies, improve the efficiency of banking technology management, adapt to global challenges, and strengthen competitiveness in the modern digital economy.

KEYWORDS: DIGITAL TRANSFORMATION, BANKING SECTOR, STRATEGIC MANAGEMENT, BANKING TECHNOLOGIES, GLOBALIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	11
1.1 Сутність та особливості цифрової трансформації в банківському секторі	11
1.2 Організаційно-правове забезпечення цифрової трансформація банківських послуг в Україні	16
1.3 Вплив глобалізації на розвиток банківських технологій.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	30
2.2 Аналіз ключових напрямів цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	37
2.3 Вплив цифрової трансформації на фінансові показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	43
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	51
3.1 Виклики та ризики цифрової трансформації в банківському секторі... 51	
3.2 Перспективні напрями розвитку цифрових технологій в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	56
3.3 Стратегічні пріоритети цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної цифрової економіки банківський сектор зазнає фундаментальних змін, зумовлених стрімким розвитком технологій та посиленням конкурентного середовища. Цифрова трансформація перетворилася з опційного елементу бізнес-стратегії на об'єктивну необхідність для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості банківських установ. Особливої значущості цей процес набуває в умовах української економіки, що характеризується посиленням глобалізаційних процесів, інтеграцією до європейського фінансового простору та необхідністю адаптації до викликів воєнного стану.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як один з найбільших та найінноваційніших гравців національного банківського ринку демонструє вагомі успіхи в області цифрової трансформації. Протягом останніх років банк здійснив значні інвестиції у сучасні технології, трансформуючи традиційну бізнес-модель у напрямку створення комплексної фінансово-технологічної платформи. Аналіз досвіду та результатів цієї трансформації має важливе наукове та практичне значення для розвитку вітчизняної банківської системи в цілому.

Ступінь розробленості проблеми. Питання цифрової трансформації банківського сектору знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких слід відзначити дослідження О. Бежан, Т. Бутенко, Я. Бугель, В. Балдинюк, А. Довбуш, Н. Данік, М. Гансяк, М. Ганцяк, С. Івашина, А. Мазурков, О. Мальцев, О. Міндова, Т. Нечипоренко, Л. Нянько, І. Надточий, Ю. Охота, О. Пономарьова, Н. Рошко, Д. Фомов та інших. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок, залишаються недостатньо дослідженими питання оцінки ефективності цифрової трансформації з урахуванням специфіки діяльності окремих банківських установ, а також аналізу перспективних напрямів технологічного розвитку в умовах української економіки.

Метою роботи є комплексний аналіз цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та розробка на його основі перспективних напрямів розвитку цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- дослідити сутність та особливості цифрової трансформації в банківському секторі;
- - систематизувати організаційно-правове забезпечення цифрової трансформації банківських послуг в Україні;
- визначити вплив глобалізації на розвиток банківських технологій;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- проаналізувати ключові напрями цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
- провести аналіз впливу цифрової трансформації на фінансові показники банку;
- дослідити виклики та ризики цифрової трансформації в банківському секторі;
- визначити перспективні напрями розвитку цифрових технологій в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- окреслити стратегічні пріоритети цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації в банківському секторі України.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод логічного аналізу та узагальнення застосовувався для формування теоретичної бази цифрової трансформації банківських послуг та визначення її

впливу на ключові фінансові показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Системний підхід використовувався для структуризації організаційної структури управління банком, класифікації основних напрямів цифровізації, а також для оцінки взаємозв'язку між ІТ-інвестиціями та фінансовою ефективністю банку. Економічний аналіз та методи математичної статистики застосовувалися при дослідженні динаміки ключових показників діяльності банку, структури доходів, операційних витрат, ефективності цифрових ініціатив та індикаторів цифровізації за 2021–2025 роки. Методи формалізації та моделювання використовувалися для прогнозування показників фінансової та операційної ефективності, оцінки впливу цифровізації на рентабельність капіталу, а також для окреслення стратегічних пріоритетів цифрової трансформації банківських послуг.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифровізації банківського сектору, законодавчі та нормативні акти України, звіти Національного банку України, аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій, а також внутрішні документи та звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних і практичних підходів до забезпечення цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації, зокрема:

набули подальшого розвитку:

- теоретико-практичні положення щодо визначення ключових напрямів цифрової трансформації банків, які розширено на основі аналізу цифрової екосистеми АТ КБ «ПРИВАТБАНК». У роботі конкретизовано роль мобільного банкінгу, API-сервісів, автоматизації, хмарних рішень і AI-технологій як базових елементів модернізації бізнес-моделі банку в умовах глобалізації.
- концептуальні підходи до формування стратегічних пріоритетів цифрової трансформації банку, які доповнено визначенням перспективних напрямів розвитку цифрових сервісів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» - зокрема інтеграції у відкритий банкінг, розвитку цифрових екосистем, посилення кіберстійкості, впровадження

AI-керованих процесів та хмарної інфраструктури. Це створює основу для розробки адаптивних стратегій цифрового розвитку в умовах глобалізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо перспективні напрямів та стратегічних пріоритетів цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та іншими банківськими установами для оптимізації цифрових стратегій, впровадження новітніх технологій, підвищення операційної ефективності та зміцнення їх конкурентних позицій у сучасній цифровій економіці, а також регуляторними органами при розробці політики цифровізації фінансового сектору.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів з публікацією тез доповіді:

Мелікова Н.А., Москаленко О.В. Цифрова трансформація банківських послуг в умовах глобалізації. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*: збірник тез доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (Україна, м. Харків, 4 квітня 2025 року). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 122-124. URL: <http://kbi.karazin.ua/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-molodix-uchenix-i-studentiv/>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та особливості цифрової трансформації в банківському секторі

У сучасних умовах глобальної цифрової економіки трансформація банківського сектору набуває характеру стратегічного імперативу, що зумовлює суттєві зміни у формах, методах та технологіях надання фінансових послуг. Цифрову трансформацію слід розуміти не лише як процес упровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а й як комплексну модернізацію бізнес-моделей банків, їхніх організаційних структур, корпоративної культури та способів взаємодії з клієнтами й партнерами [44]. Важливо підкреслити, що на відміну від простого процесу автоматизації, який лише оптимізує наявні операції, трансформація передбачає їхнє радикальне переосмислення та перебудову, часто з розробкою принципово нових продуктів і сервісів [10]. Це означає, що цифровізація не обмежується технічними рішеннями, а формує нову філософію ведення банківського бізнесу в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація виступає багатовимірним стратегічним процесом, який охоплює низку ключових аспектів діяльності банку, серед яких технологічні, організаційні, культурні та стратегічні складові. Кожен із цих вимірів має своє особливе значення, взаємодіє з іншими та створює цілісну систему змін, що впливають на всі рівні функціонування банку. Технологічний аспект, зокрема, передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних рішень та інноваційних цифрових інструментів, які здатні радикально змінити підхід до надання фінансових послуг. До таких рішень належать мобільний та інтернет-банкінг нового покоління, які дозволяють клієнтам здійснювати широкий спектр

фінансових операцій у будь-який час і з будь-якого місця, забезпечуючи зручність, швидкість та доступність обслуговування.

Крім того, технологічний вимір включає використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання, що дозволяють автоматизувати значну частину процесів, персоналізувати сервіси та підвищувати точність фінансових рішень. Аналітика великих даних стає потужним інструментом для прогнозування потреб клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів і зниження ризиків, що робить діяльність банку більш передбачуваною та ефективною. Впровадження блокчейн-технологій та розподілених реєстрів забезпечує нові можливості для безпечного проведення міжбанківських транзакцій і торгівлі фінансовими активами, а також сприяє створенню цифрових ідентичностей клієнтів.

Не менш важливим елементом цифрової трансформації банків є активне застосування відкритих API та хмарних сервісів, що надає установам широкі можливості для інтеграції власних продуктів і послуг із різноманітними цифровими платформами та зовнішніми системами. Завдяки цьому банки можуть формувати цілісні фінансові екосистеми, у межах яких забезпечується ефективна взаємодія з партнерами, сторонніми постачальниками послуг та безпосередньо з клієнтами на високому технологічному рівні. Використання відкритих API дозволяє об'єднувати різні сервіси, створювати нові канали продажу та обслуговування, а також впроваджувати інноваційні рішення, що роблять банківське середовище більш гнучким і адаптивним.

Хмарні сервіси, у свою чергу, забезпечують банкам можливість масштабувати обчислювальні ресурси за потребою, швидко запускати нові продукти та оптимізувати внутрішні процеси без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Завдяки цьому підвищується не лише швидкість обслуговування, а й його якість, оскільки банки можуть оперативно обробляти великі обсяги даних, аналізувати поведінку клієнтів і надавати їм персоналізовані фінансові рішення. Крім того, інтеграція з цифровими платформами дозволяє прогнозувати потенційні фінансові ризики, оптимізувати управління капіталом та забезпечувати високий

рівень безпеки та надійності проведених транзакцій, що є критично важливим для підтримки довіри клієнтів та стабільності банківської системи в цілому [24].

Організаційний аспект трансформації передбачає зміни в структурі банку та моделях управління. Традиційні ієрархічні структури замінюються гнучкими крос-функціональними командами, що працюють за методологіями Agile, Scrum або DevOps. Це дозволяє значно скоротити час розробки нових продуктів і швидко адаптуватися до змін на ринку. Крім того, трансформація охоплює оновлення внутрішніх політик і процедур, усунення надлишкових етапів узгодження рішень та оптимізацію процесів взаємодії між підрозділами. Такий підхід підвищує ефективність управління та створює основу для впровадження інновацій.

Культурний вимір трансформації спрямований на формування середовища, яке підтримує інновації, швидке тестування гіпотез та навчання співробітників. Банки створюють умови для експериментів і розвитку навичок цифрової грамотності персоналу, що дозволяє швидше впроваджувати нові сервіси та підвищує залученість співробітників у процес змін [44]. Така культура забезпечує гнучкість організації та підвищує адаптивність до постійно мінливих ринкових умов.

Стратегічний вимір трансформації охоплює переорієнтацію бізнес-моделі банку на клієнта, розвиток цифрових екосистем, співпрацю з фінтех-компаніями, створення нових каналів продажу та сервісу. Це дозволяє банку не лише залишатися конкурентоспроможним, а й зміцнювати лояльність клієнтів через пропозицію зручних та інноваційних послуг, які відповідають очікуванням сучасного користувача [24]. Стратегічні зміни охоплюють не лише продукти та сервіси, але й підходи до управління ризиками, маркетингу та аналітики даних, що робить діяльність банку більш цілісною і системною.

Цифрова трансформація виникає у відповідь на кілька ключових драйверів. До них належать глобальні технологічні тренди, зростання очікувань клієнтів щодо швидкості, безпеки та персоналізації послуг, а також інтенсивна конкуренція з боку фінтех-компаній і необанків, які вільно працюють з цифровими рішеннями «з

чистого аркуша» [10]. У таких умовах цифровізація стає не лише засобом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості банківської системи [38].

Таблиця 1.1

Технологічний компонент трансформації банку

Технологія	Основні функції та ефекти
Мобільний та інтернет-банкінг	Мобільний та інтернет-банкінг
Штучний інтелект та машинне навчання (AI/ML)	Персоналізація сервісу, автоматизація контакт-центрів, вдосконалення скорингових систем, виявлення шахрайства [21, 79]
Блокчейн та розподілені реєстри (DLT)	Міжбанківські розрахунки, торгівля фінансовими активами, створення цифрових ідентичностей
Big Data Analytics	Прогнозування потреб клієнтів, оптимізація управління ризиками
API та відкритий банкінг	Інтеграція банківських продуктів із сервісами третіх сторін, формування фінансових екосистем [24]

Джерело: складено автором на основі [44].

Організаційно-управлінські зміни у банківському секторі виступають важливим компонентом цифрової трансформації, адже вони визначають здатність установи швидко та ефективно реагувати на постійні зміни ринку та потреби клієнтів. Ці зміни включають поступовий, але системний перехід від традиційних класичних ієрархічних структур до більш гнучких та динамічних організаційних моделей, які дозволяють оптимально розподіляти ресурси та приймати рішення у прискореному режимі. Однією з ключових складових такого підходу є ретельна оптимізація внутрішніх процесів, усунення зайвої бюрократії та надлишкових процедур, що дозволяє значно скоротити час обробки інформації та прийняття управлінських рішень.

Особлива увага приділяється формуванню крос-функціональних команд, здатних швидко адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти між собою та

впроваджувати інноваційні рішення у найкоротші строки. Це створює умови для більш гнучкого управління проектами, підвищення продуктивності співробітників та формування корпоративної культури, орієнтованої на експерименти, обмін знаннями та постійне навчання. Завдяки таким змінам банк отримує змогу не лише підвищувати ефективність внутрішніх операцій, а й більш оперативно реагувати на появу нових фінансових продуктів, технологічних інструментів та сервісів, забезпечуючи своєчасне задоволення потреб клієнтів і підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

В українських банках цифрова трансформація має свої особливості. Викликами залишаються застарілі технології, значні витрати на модернізацію, обмежені ресурси та геополітичні ризики, посилені війною, а також дефіцит висококваліфікованих ІТ-фахівців [60]. Водночас ці виклики стали каталізатором змін: клієнти швидше переходять на дистанційні канали обслуговування, а банки активніше впроваджують інновації. Стимулами для трансформації є активна позиція Національного банку України щодо гармонізації стандартів із міжнародними практиками, високий рівень проникнення інтернету та смартфонів, а також зростання довіри населення до цифрових сервісів [25].

Цифрова трансформація спричиняє суттєві економічні та соціальні наслідки. На рівні окремої кредитної установи вона підвищує операційну ефективність, знижуючи витрати на 25–40% завдяки автоматизації, сприяє кращому управлінню ризиками та забезпечує конкурентні переваги через лояльність клієнтів і впровадження нових продуктів [44]. Крім того, цифровізація стимулює фінансову інклюзію, дозволяючи більшій кількості населення, включно з віддаленими регіонами та зонами конфлікту, отримувати доступ до банківських послуг [49]. Водночас цей процес супроводжується системними ризиками: кіберзагрози, висока вартість модернізації, залежність від технологій іноземних компаній та потенційний цифровий розрив між різними групами населення [11].

На завершення слід особливо підкреслити, що цифрова трансформація банківського сектору є складним і багатовимірним стратегічним процесом, який

об'єднує у собі різні елементи діяльності фінансових установ. Вона поєднує впровадження сучасних технологій, глибокі організаційні зміни, дотримання регуляторних вимог, а також ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами. Ця трансформація виходить далеко за межі простого технічного оновлення або модернізації IT-інфраструктури, формуючи нову філософію ведення бізнесу у цифрову епоху, де ключову роль відіграють інновації, клієнтоорієнтованість та оперативність реагування на зміни ринку.

Для України цей процес має свої унікальні особливості та складності. Серед основних викликів можна виділити вплив геополітичної ситуації, необхідність швидкої адаптації до європейських стандартів та вимог, а також управління ризиками, пов'язаними із цифровою безпекою та захистом даних. Водночас існують значні стимули та можливості для успішної реалізації трансформаційних процесів. Серед них – активна позиція регуляторних органів, спрямована на гармонізацію національних стандартів з міжнародними практиками, високий рівень технологічної грамотності населення, широке проникнення інтернету та мобільних технологій, а також зростання довіри громадян до цифрових каналів обслуговування.

1.2. Організаційно-правове забезпечення цифрової трансформації банківських послуг в Україні

Організаційно-правове забезпечення виступає одним із ключових компонентів цифрової трансформації банківського сектору України, оскільки саме від якості та повноти існуючої нормативної бази залежить можливість впровадження інноваційних технологій у практичну діяльність банків. Чітко визначені правила регламентують роботу платіжних систем, встановлюють вимоги до захисту прав та інтересів клієнтів, формують передумови для розвитку

фінансових продуктів нового покоління та забезпечують рівні умови для всіх учасників ринку.

Правове середовище виконує фундаментальну функцію – воно визначає рамки та принципи функціонування банківських установ у цифровій площині, регулює процеси їх взаємодії з фінтех-компаніями, платіжними сервісами, державними органами та міжнародними партнерами. Крім того, нормативні акти встановлюють сучасні стандарти безпеки та конфіденційності даних, що набуває особливого значення в умовах активного використання технологій штучного інтелекту, блокчейну, хмарних платформ та дистанційних каналів обслуговування.

Саме ефективна організаційно-правова база забезпечує стабільність, передбачуваність і технологічну готовність банківської системи до подальших змін, дозволяючи впроваджувати цифрові інновації швидко, безпечно та відповідно до міжнародних стандартів (табл. 1.2).

Упродовж 2020–2025 років Національний банк України здійснив низку системних заходів, спрямованих на створення сучасного та адаптованого до європейських практик регуляторного середовища, яке сприяє прискоренню цифровізації банківських послуг. Це включає гармонізацію національного законодавства з директивами ЄС, запровадження принципів відкритого банкінгу, підвищення вимог до кібербезпеки та захисту персональних даних, а також підтримку інноваційних проектів у сфері фінансових технологій. Завдяки такому підходу банки отримують чіткі та зрозумілі рамки для розвитку своїх цифрових платформ, інтеграції нових сервісів і підвищення рівня довіри клієнтів, що є критично важливим для успішного функціонування та конкурентоспроможності української банківської системи в умовах сучасної цифрової економіки.

Важливим етапом розвитку фінансової екосистеми України стало ухвалення Закону України «Про платіжні послуги» (2021 р.). Цей нормативно-правовий акт уперше на комплексному рівні врегулював діяльність фінтех-компаній, визначив статус нових типів платіжних установ та заклав правові основи для запровадження відкритого банкінгу в країні.

Таблиця 1.2

Основні регуляторні акти та ініціативи, що вплинули на цифрову трансформацію банківського сектору України (2020–2025 рр.)

Регуляторні акти та ініціативи	Рік ухвалення/ період запровадження	Основний зміст	Вплив на цифровізацію
Закон України «Про платіжні послуги»	2021	Врегулювання діяльності FinTech, визначення нових платіжних установ, підготовка до відкритого банкінгу	Гармонізація з директивами ЄС, створення основи для стандартних API, розширення доступу клієнтів до цифрових фінансових сервісів
Постанова НБУ №43 «Про забезпечення інформаційної безпеки в банках України»	2022	Встановлення вимог до кіберзахисту, управління ризиками, реагування на інциденти	Впровадження MFA, поведінкової аналітики, моніторингу транзакцій; посилення кіберстійкості банків
Нормативи щодо електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг	2020–2023	Використання КЕП, електронної печатки, цифрових сертифікатів	Спрощення відкриття рахунків, дистанційного обслуговування, підписання договорів без фізичної присутності
Концепція відкритого банкінгу України	2023	Визначення моделі, принципів і вимог до open banking	Формування відкритої фінансової екосистеми, розвиток конкуренції та інтеграції банків і FinTech
Проект технічних стандартів API-платформи	2024–2025	Уніфікація форматів обміну даними, вимоги до безпеки та процедур надання згоди	Підвищення сумісності систем, формування основи для масштабного запуску API-інфраструктури
Посилення вимог до ІТ-ризиків	2023–2025	Нові вимоги до внутрішнього контролю, ІТ-менеджменту, цифрових компетенцій персоналу	Удосконалення внутрішнього аудиту, управління ІТ-ризиками, підвищення цифрової стійкості банків

Джерело: складено автором на основі [27].

Крім того, Закон гармонізував національне законодавство з вимогами європейської директиви та актуальних фінансових регуляцій, що стало фундаментальним кроком на шляху інтеграції України до єдиного європейського платіжного простору [27].

Завдяки ухваленню цього документа українські банки отримали можливість повноцінно взаємодіяти зі сторонніми сервісами через стандартизовані API, що значно підвищило прозорість і безпеку обміну даними. Для клієнтів же це означає доступ до більш широкого спектра сучасних, зручних і персоналізованих фінансових інструментів, які відповідають європейським стандартам якості. Таким чином, Закон став ключовим чинником модернізації платіжної інфраструктури та стимулювання інновацій у фінансовому секторі України.

Суттєвим кроком уперед стали й зміни у сфері інформаційної безпеки, які стали відповіддю на глобальні тенденції посилення кіберзагроз. Постанова НБУ №43 «Про забезпечення інформаційної безпеки в банках України» закріпила сучасні вимоги до систем кіберзахисту, управління операційними ризиками та організації процесів реагування на інциденти [67]. Її ухвалення стало критично важливим, адже в умовах стрімкого зростання кількості кібератак на фінансовий сектор саме посилення регуляторних механізмів дало банківським установам можливість перейти до використання більш просунутих технологій. Серед них – системи поведінкової аналітики для виявлення підозрілої активності, багатофакторна автентифікація для захисту доступу до рахунків, а також інструменти цілодобового моніторингу транзакцій для оперативного виявлення та блокування шахрайських операцій.

Вагому роль у цифровізації українського фінансового сектору відіграли й нормативні акти у сфері електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг. Завдяки впровадженню КЕП, електронної печатки та цифрових сертифікатів банківські установи отримали можливість значно оптимізувати ключові бізнес-процеси. Йдеться, зокрема, про спрощення відкриття рахунків, підписання договорів, дистанційного обслуговування та підтвердження особи

клієнта без фізичної присутності у відділенні. Ці зміни набули особливої актуальності після 2020 року, коли банкам довелося масово переходити на онлайн-формати взаємодії з клієнтами, забезпечуючи водночас високий рівень безпеки та зручності.

У 2023–2025 роках НБУ продовжив активну модернізацію нормативної бази, роблячи цифрову трансформацію фінансового сектору більш системною, послідовною та узгодженою з європейськими практиками. Регулятор зосередився не лише на оновленні окремих положень, а й на створенні цілісної архітектури цифрового середовища, яка б забезпечувала прозорість, безпеку та технологічну сумісність учасників ринку. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало затвердження Концепції відкритого банкінгу в Україні, а також представлення проєкту технічних стандартів для впровадження національної API-платформи [39].

Ці документи чітко окреслили правила взаємодії між банками, фінтех-компаніями та іншими учасниками фінансової екосистеми, встановивши єдині підходи до використання програмних інтерфейсів, способів обміну даними та захисту інформації. Окрему увагу було приділено вимогам до безпеки передачі даних, стандартизації форматів та створенню прозорих процедур отримання клієнтом згоди на доступ і використання його персональної та фінансової інформації.

Запровадження таких норм заклало основу для розвитку повноцінного відкритого банкінгу в Україні, зробило взаємодію між учасниками ринку більш узгодженою та створило передумови для появи нових цифрових сервісів і конкуренції на рівні технологічних рішень.

Такі регуляторні нововведення стали важливим кроком для формування відкритої фінансової екосистеми, у якій клієнт отримує можливість повністю контролювати власні дані, визначати умови їх використання та вільно обирати фінансові сервіси, що найкраще відповідають його потребам. У такій моделі різні банки, фінтех-компанії та сторонні провайдери можуть працювати більш

інтегровано, прозоро та взаємодіяти між собою за уніфікованими стандартами, що підвищує якість та безпеку обміну інформацією.

Спираючись на успішний досвід країн Європейського Союзу, український регулятор робить особливий акцент на розвитку здорової конкуренції між учасниками фінансового ринку, стимулює впровадження інновацій та забезпечує високу прозорість процесів, пов'язаних із наданням фінансових послуг. Такий підхід сприяє появі нових продуктів і сервісів, орієнтованих на потреби користувачів, дозволяє підвищити рівень обслуговування та формує умови для сталого розвитку сучасної фінансової інфраструктури. У довгостроковій перспективі це забезпечує сильнішу інтеграцію України в міжнародний фінансовий простір і зміцнює її позиції на глобальному ринку.

Окрему увагу приділено й внутрішній організації діяльності банків. Нормативи НБУ вимагають від установ удосконалення систем внутрішнього контролю, розробки політик управління ІТ-ризиками, а також підвищення цифрових компетенцій персоналу. За даними щорічного звіту НБУ, більшість банків уже інтегрували практики управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів, що сприяє стабільності системи та підвищенню довіри до цифрових сервісів [52].

Отже, організаційно-правове забезпечення відіграє ключову роль у формуванні сучасної цифрової моделі банківських послуг в Україні, адже саме нормативні механізми визначають темпи та глибину цифрової трансформації фінансової системи. Упродовж 2020–2025 років Національний банк України створив комплексну та структуровану нормативну базу, яка не лише відповідає європейським стандартам, а й адаптована до потреб швидкозмінного технологічного середовища. Зокрема, було закладено підґрунтя для розвитку відкритого банкінгу, посилення кіберзахисту, впровадження сучасних механізмів електронної ідентифікації та розширення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів.

Важливим результатом цієї роботи стало узгодження українського законодавства з вимогами міжнародних фінансових регуляцій, що дозволило забезпечити більшу сумісність із європейськими практиками та інтегрувати національний банківський сектор у глобальний фінансовий простір. Таке зближення нормативних підходів створило умови для підвищення конкурентоспроможності українських банків, спрощення взаємодії з іноземними партнерами та прискорення впровадження інноваційних рішень.

Регуляторні зміни стимулювали банки модернізувати внутрішні процеси, переосмислювати організаційну структуру та активно оновлювати інформаційну інфраструктуру відповідно до сучасних технологічних вимог. Підвищення стандартів безпеки та цифрової стійкості сприяло глибшій інтеграції інструментів захисту даних, удосконаленню систем контролю доступу та створенню механізмів оперативного реагування на кіберінциденти. Банки також почали активніше впроваджувати інноваційні рішення - від використання відкритих API для забезпечення прозорості взаємодії з фінтех-сервісами до застосування систем штучного інтелекту для глибокого аналізу даних, автоматичного виявлення шахрайських операцій і підвищення точності управління ризиками.

Такі кроки дозволили сформувати більш конкурентний, прозорий і технологічно розвинений фінансовий ринок, на якому інновації стають основою для підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання ефективності операцій та зміцнення довіри до банківських установ. У результаті цифрова інфраструктура національного банківського сектору стала більш гнучкою, стійкою та готовою до подальшого розвитку в умовах швидких технологічних змін.

Таким чином, нормативно-правова база стала фундаментом, що забезпечує стабільність, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність українського банківського сектору в умовах цифрової трансформації. Саме вона створює сприятливі умови для подальшого розвитку фінансових продуктів нового покоління та адаптації банків до глобальних цифрових трендів.

1.3. Вплив глобалізації на розвиток банківських технологій

Період 2020–2025 років став визначальним для цифрової трансформації банківської системи України. Під впливом глобалізаційних процесів відбулися суттєві зміни у структурі банківських послуг, способах взаємодії з клієнтами та підходах до управління фінансами. Значну роль у цьому відіграли технологічні інновації, які дозволили банкам оптимізувати внутрішні операційні процеси, впроваджувати автоматизовані системи аналітики та пропонувати клієнтам персоналізовані продукти. Інтеграція української економіки у світовий фінансовий простір, розширення міжнародної співпраці та посилення конкуренції створили потужний стимул для банків активно впроваджувати інноваційні технології, адаптуватися до вимог сучасного ринку та відповідати міжнародним стандартам обслуговування.

Цей період також відзначився значним розвитком дистанційних каналів обслуговування, зокрема онлайн-банкінгу та мобільних застосунків, що дозволило забезпечити доступність фінансових послуг у будь-якому регіоні країни. Водночас банки почали активно впроваджувати інструменти штучного інтелекту для автоматизованого оцінювання кредитоспроможності, прогнозування поведінки клієнтів та виявлення потенційних ризиків. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку, а також поява нових фінтех-сервісів змушували банки прискорювати цифрову трансформацію, підвищувати рівень кібербезпеки та впроваджувати відкриті API для інтеграції з екосистемами партнерів [16].

Згідно з даними Національного банку України, упродовж останніх років частка безготівкових операцій і дистанційного обслуговування клієнтів стабільно зростає (табл. 1.3). Банки дедалі більше інвестують у розвиток мобільних застосунків, цифрових платформ та систем аналітики, що свідчить про стратегічний перехід галузі до моделі цифрового банкінгу [47].

Табл. 1.3 демонструє динаміку безготівкових карткових транзакцій в Україні у період 2023–2025 років. Як видно з даних, загальна кількість транзакцій

поступово зростала: з 7 912,5 млн у 2023 році до 8 654,4 млн у 2024 році. Частка безготівкових операцій також демонструє позитивну тенденцію: у 2023 році 93,5 % усіх транзакцій за кількістю здійснювалися без використання готівки, а у 2024 році цей показник зріс до 94,6 %. За перше півріччя 2025 року частка безготівкових операцій сягнула 95,3 %, що свідчить про продовження переходу клієнтів на цифрові платіжні інструменти.

Таблиця 1.3

Динаміка безготівкових карткових транзакцій в Україні (2023–2025)

Період	Загальна кількість транзакцій (млн)	Кількість безготівкових транзакцій (млн)	Частка безготівкових за кількістю	Частка безготівкових за сумою
2023	7 912,5	7 397,2	93,5 %	65,0 %
2024	8 654,4	8 184,8	94,6 %	64,5 %
Перш. півріччя 2025	4 596,2	4 379,5	95,3 %	65,3 %

Джерело: складено автором на основі [47].

Щодо частки безготівкових операцій за сумою, показники залишаються стабільними на рівні близько 65 %, що вказує на те, що великі платежі та регулярні операції також все частіше проводяться у безготівковій формі.

Таким чином, таблиця підтверджує тенденцію активної цифровізації банківського сектору, зростання популярності дистанційного обслуговування та поступову трансформацію українських клієнтів на безготівкові фінансові сервіси. Це також демонструє ефективність регуляторних кроків НБУ щодо розвитку цифрової інфраструктури та стимулювання безготівкових розрахунків у країні.

У відповідь на цей попит банки активно інвестують у розвиток цифрових каналів обслуговування, зокрема мобільних застосунків, онлайн-платформ та інтегрованих цифрових екосистем, які дозволяють клієнтам виконувати більшість операцій дистанційно. Згідно з даними НБУ, частка безготівкових операцій у

загальному обсязі платежів з 2023 по перше півріччя 2025 року зростає з 93,5 % до 95,3 %, що свідчить про стабільний перехід населення та бізнесу на цифрові сервіси. Водночас Національний банк України продовжує вдосконалювати нормативно-правову базу для забезпечення безпеки та ефективності безготівкових розрахунків, зокрема через обговорення змін до порядку безготівкових розрахунків [53].

Такі заходи включають оновлення вимог до кібербезпеки платіжних систем, впровадження стандартів багатфакторної автентифікації та цілодобового моніторингу транзакцій, що підвищує надійність цифрових каналів і сприяє зміцненню довіри клієнтів до банківських сервісів. Завдяки цьому банки можуть пропонувати більш комплексні та персоналізовані продукти, водночас відповідаючи на зростаючий попит користувачів на зручні та безпечні фінансові сервіси.

Світові тенденції підтверджують, що саме цифровізація стала головним драйвером розвитку фінансової сфери. Якщо на початку 2020-х років основний акцент робився на автоматизації процесів, то нині банки переходять до створення цілісних екосистем - платформ, що об'єднують фінансові, інвестиційні, страхові та торговельні послуги. Такі екосистеми дозволяють банкам інтегрувати різноманітні сервіси у єдину цифрову платформу, забезпечуючи користувачам можливість здійснювати всі необхідні фінансові операції в межах одного застосунку. Завдяки цьому клієнти можуть не лише керувати власними рахунками та здійснювати платежі, а й користуватися додатковими послугами, такими як страхування, інвестиції, торгові операції та оплата комунальних послуг, без необхідності відвідувати кілька різних установ або платформ.

Українські банки активно переймають цей досвід, впроваджуючи власні цифрові екосистеми з можливістю користування послугами різних партнерів у межах одного застосунку [21]. Це дозволяє підвищити зручність для користувачів, скоротити час на виконання фінансових операцій та одночасно стимулює розвиток партнерських фінтех-рішень. Впровадження таких комплексних платформ також

сприяє підвищенню лояльності клієнтів, розширенню можливостей крос-продажів банківських продуктів та інтеграції нових сервісів, створюючи умови для швидкої адаптації до мінливих потреб ринку та зміцнення конкурентних позицій банків на внутрішньому та міжнародному рівні.

Важливою особливістю сучасного етапу є активне використання технологій штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання сьогодні застосовуються для оцінки кредитоспроможності, моніторингу фінансових ризиків, персоналізації пропозицій для клієнтів та автоматизації рутинних операцій всередині банківських систем. За оцінками Асоціації українських банків, впровадження таких технологій дозволило значно підвищити точність скорингових моделей, що у свою чергу сприяє зниженню рівня простроченої заборгованості серед клієнтів, підвищуючи загальну фінансову стабільність банківського сектору [17].

Крім того, штучний інтелект використовується для прогнозування поведінки клієнтів та виявлення потенційно шахрайських операцій, що дозволяє банкам своєчасно реагувати на ризики та зменшувати операційні втрати. Такі системи аналізують великі обсяги даних у реальному часі, виявляють аномалії у поведінці користувачів та допомагають персоналізувати фінансові пропозиції, підвищуючи ефективність обслуговування та покращуючи взаємодію з клієнтами. У результаті застосування AI банки отримують змогу не лише підвищувати безпеку, але й оптимізувати внутрішні процеси, що сприяє розвитку сучасної цифрової моделі банкінгу.

Водночас цифрова трансформація банківського бізнесу потребує не лише технологічного оновлення, а й глибоких організаційних змін. Успіх цифровізації значною мірою залежить від готовності персоналу до роботи в новому середовищі, розвитку цифрових компетенцій та формування інноваційної корпоративної культури [59]. При цьому, що надмірна технологічна залежність від зовнішніх постачальників може створювати додаткові ризики для стабільності фінансової системи, тому стратегічно важливо розвивати власні IT-рішення та підтримувати національні інноваційні екосистеми [46].

Ще одним важливим напрямом розвитку є впровадження відкритого банкінгу. Виконуючи вимоги європейської Директиви PSD2, українські банки створюють відкриті інтерфейси (API), які забезпечують можливість взаємодії з фінтех-компаніями та сторонніми сервісами. Це не лише підвищує конкуренцію на ринку, але й сприяє створенню нових продуктів, орієнтованих на клієнта. Такі зміни є частиною загальноєвропейського тренду на децентралізацію фінансових послуг і розвиток інноваційних рішень [29].

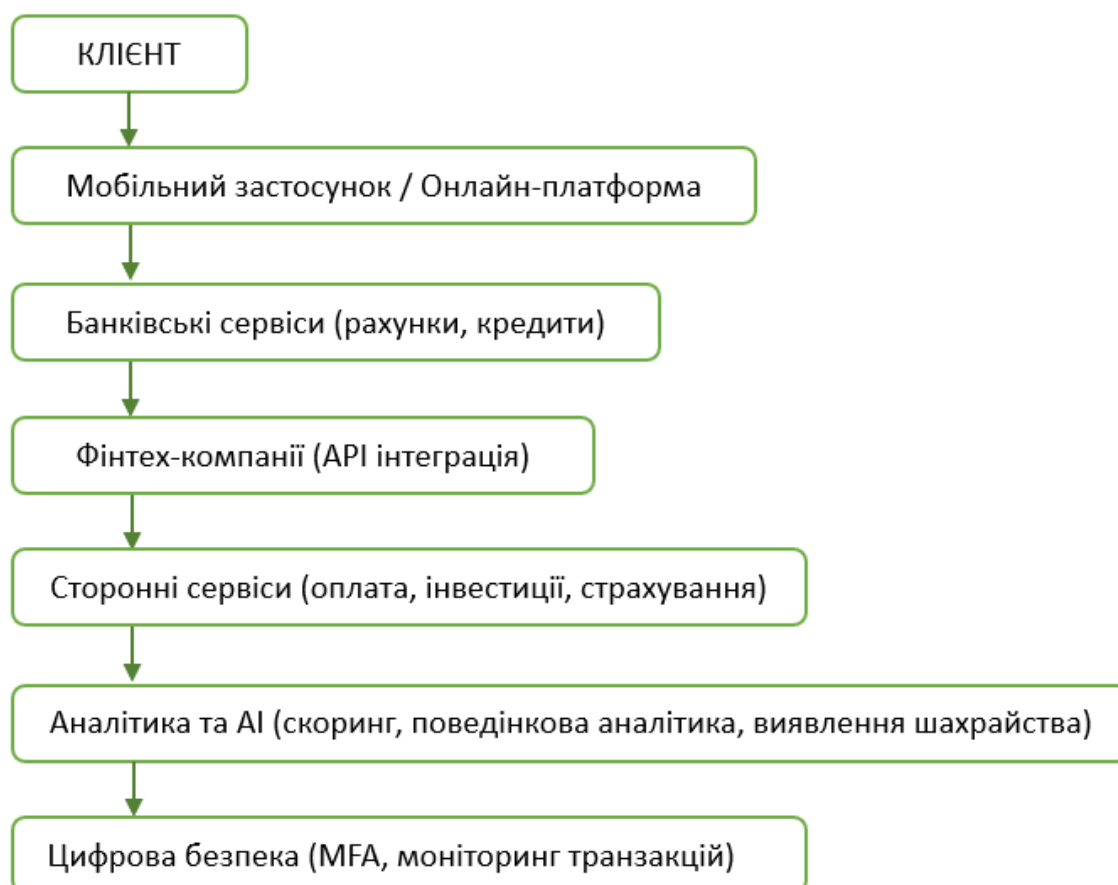


Рис. 1.1. Модель цифрової екосистеми банку в Україні

Джерело: складено автором на основі [41].

Рис. 1.1 ілюструє структуру сучасної цифрової екосистеми банківських послуг, де ключову роль відіграє взаємодія між клієнтом, банком та сторонніми сервісами через цифрові канали:

1. Клієнт - початковий учасник процесу, який використовує фінансові сервіси для управління своїми грошима, платежами та інвестиціями.
2. Мобільний застосунок / Онлайн-платформа - основний канал взаємодії, через який клієнт отримує доступ до банківських послуг та додаткових сервісів.
3. Банківські сервіси (рахунки, кредити) - традиційні продукти банку, інтегровані в цифрову платформу для зручності користувача.
4. Фінтех-компанії (API інтеграція) - сторонні технологічні провайдери, які підключають свої сервіси через стандартизовані API, забезпечуючи додаткову функціональність.
5. Сторонні сервіси (оплата, інвестиції, страхування) - сервіси партнерів, що розширюють можливості платформи та дозволяють клієнтам користуватися різними послугами без необхідності виходити з цифрового середовища банку.
6. Аналітика та AI (скоринг, поведінкова аналітика, виявлення шахрайства) - інструменти штучного інтелекту та аналітики, які оцінюють кредитоспроможність, відстежують поведінку клієнтів та виявляють потенційні шахрайські операції.
7. Цифрова безпека (MFA, моніторинг транзакцій) - механізми захисту даних та безпеки операцій, включно з багатофакторною автентифікацією та постійним моніторингом транзакцій для запобігання несанкціонованому доступу та шахрайству.

Розвиток цифрових технологій неможливий без належного рівня кіберзахисту. За даними Державного центру кіберзахисту, саме банківський сектор є однією з основних цілей кібератак, однак завдяки системам моніторингу, поведінкової аналітики та багатофакторної автентифікації більшість загроз успішно нейтралізується. Українські банки активно співпрацюють із державними структурами у сфері кібербезпеки, що дозволяє ефективно реагувати на ризики в умовах гібридних загроз[45].

Перехід на хмарні технології стає важливим етапом у цифровій трансформації українських банків. Вони забезпечують гнучкість, знижують

витрати на IT-інфраструктуру та дозволяють швидше впроваджувати нові продукти. Більшість великих банків України вже використовують хмарні рішення у поєднанні з технологіями великих даних і аналітики. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і якості клієнтського сервісу [74].

Український банківський сектор демонструє високу адаптивність, успішно інтегруючи світові технологічні тренди та створюючи нову, клієнтоорієнтовану модель, що забезпечує його конкурентоспроможність та фінансову стійкість в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

АТ КБ «ПРИВАТБАНК», заснований у 1992 році, пройшов значний шлях трансформації від регіонального фінансового утворення до національного технологічного. Протягом останнього десятиліття банк здійснив стратегічний перехід від традиційної кредитно-депозитної моделі до фінансово-технологічної платформи, що забезпечило його лідерські позиції на українському ринку лідера [57].

Згідно з офіційними даними Національного банку України, станом на 2024 рік загальна кількість клієнтів банків в Україні становила понад 20 мільйонів осіб.

При цьому, частка «ПриватБанку» на ринку роздрібних депозитів складала 22%, а на ринку платіжних карток – 28% [58].

Прогнозоване зростання активів на 35,8% за п'ять років демонструє стійкість бізнес-моделі банку в умовах макроекономічної нестабільності. Особливо варто відзначити збалансованість кредитного портфеля - співвідношення корпоративних та роздрібних кредитів зберігається на рівні 57% до 43%, що свідчить про диверсифіковану кредитну політику.

Найбільш вражаючим є зростання чистого комісійного доходу на 73,5%, що значно перевищує темпи зростання процентних доходів (+36,6%) та є індикатором успішної трансформації у напрямку fee-based бізнесу. Поліпшення показників рентабельності (ROE зросла на 4,1 п.п., ROA - на 0,68 п.п.) свідчить про підвищення ефективності використання капіталу.

Банк функціонує на основі трирівневої системи корпоративного управління, що відповідає міжнародним стандартам та вимогам Національного банку України [21].

Таблиця 2.1

Динаміка ключових показників діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
за 2023-2025 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Активи, млрд грн	412,3	445,8	485,2	519,8	560,1
Власний капітал, млрд грн	58,2	62,8	68,3	74,5	81,2
Кредитний портфель, млрд грн	285,6	302,1	320,4	349,8	384,7
Корпоративні кредити	162,4	173,8	185,2	201,8	221,5
Роздрібні кредити	123,2	128,3	135,2	148,0	163,2
Кошти клієнтів, млрд грн	352,8	382,4	412,5	442,8	478,3
Депозити фізичних осіб	325,6	352,8	380,1	409,5	442,3
Депозити юридичних осіб	27,2	29,6	32,4	33,3	36,0
Чистий прибуток, млрд грн	11,8	13,5	15,2	17,3	19,8
Чистий процентний дохід	28,4	30,2	32,1	35,2	38,8
Чистий комісійний дохід	13,2	15,1	17,3	19,8	22,9
ROE, %	20,3%	21,5%	22,3%	23,2%	24,4%
ROA, %	2,86%	3,03%	3,13%	3,33%	3,54%

Джерело: складено автором на основі додатків [А, Б, В]

Детальний аналіз організаційної структури демонструє її адаптацію до вимог цифрової епохи (табл. 2.2).

Наявність окремого Цифрового комітету на рівні Спостережної ради, заснованого у 2021 році, є унікальною рисою банку та свідчить про стратегічне ставлення до цифрової трансформації. Структура правління включає окремі позиції ІТ-директора та Директора з розвитку бізнесу, що забезпечує баланс між технологічними інноваціями та комерційною ефективністю. Особливо варто відзначити масштаб ІТ-підрозділу - 2500 співробітників, що становить приблизно 15% від загальної чисельності персоналу банку, що значно перевищує середньогалузеві показники.

Таблиця 2.2

Деталізована організаційна структура управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Рівень управління	Структурний підрозділ	Склад/Підрозділи	Функції та обов'язки
1	2	3	4
Наглядова рада	Незалежні директори	• Експерт з кібербезпеки • Фінансовий аналітик • IT-стратег • Юрист з міжнародного права	• Стратегічне планування • Контроль діяльності правління • Ухвалення ключових рішень
	Представники держави	• Міністерство фінансів • Фонд гарантування вкладів • Національний банк України	• Представництво інтересів держави • Контроль виконання регуляторних вимог
	Представники менеджменту	• Голова правління • Старший незалежний директор	• Представництво інтересів менеджменту • Забезпечення взаємодії між радою та правлінням
Спеціалізовані комітети ради	Цифровий комітет	• Стратегія цифровізації • IT-інвестиції • Інноваційні проекти	• Розробка цифрової стратегії • Контроль IT-інвестицій • Оцінка інноваційних проектів
	Комітет з ризиків	• Кредитні ризики • Операційні ризики • Кіберризики	• Управління ризиками • Контроль системи ризик-менеджменту
	Аудиторський комітет	• Внутрішній аудит • Зовнішній аудит • Контроль якості	• Контроль фінансової звітності • Оцінка ефективності систем контролю
	Комітет з винагород	• Опції акціонерів • Бонусна система • KPI менеджменту	• Розробка політики винагород • Контроль виконання KPI
	Номінаційний комітет	• Кадрова політика • Ротація директорів • Succession planning	• Підбір кандидатур • Розробка кадрової політики
Правління (7 членів)	Голова правління	-	• Загальне керівництво діяльністю банку • Представництво банку
	Перший заступник	• Операційна діяльність	• Керівництво операційною діяльністю • Координація роботи підрозділів
	Операційний директор	• Обслуговування клієнтів • Філійна мережа • Операційні процеси	• Управління операційними процесами • Розвиток філійної мережі

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
	Фінансовий директор	• Бюджетування • Казначейство • Фінансовий контроль	• Управління фінансами • Бюджетування та звітність
	Директор з ризиків	• Управління ризиками • Комплаєнс • Безпека	• Управління ризиками • Забезпечення безпеки
	ІТ-директор	• Розробка ПЗ • Інфраструктура • Кібербезпека	• Керівництво ІТ-напрямком • Забезпечення кібербезпеки
	Директор з розвитку бізнесу	• Стратегія розвитку • Маркетинг • Продукти	• Розвиток бізнесу • Маркетинг та продукти
Функціональні блоки	Роздрібний банкінг (45% доходів)	• Мобільний банкінг • Інтернет-банкінг • Кредитування фізосіб • Дебетові продукти	• Обслуговування фізичних осіб • Розвиток роздрібних продуктів
	Корпоративний банкінг (35% доходів)	• Кредитування бізнесу • Розрахункові операції • Кошторисні рахунки • Cash management	• Обслуговування юридичних осіб • Корпоративні продукти
	ІТ та інновації (2500 співробітників)	• Розробка (800) • AI та Data Science (300) • Кібербезпека (400) • Інфраструктура (1000)	• Розвиток ІТ-інфраструктури • Інноваційні проекти
	Фінанси та казначейство	• Управління активами • Бюджетування • Звітність • Казначейські операції	• Управління фінансовими ресурсами • Звітність та бюджетування
	Управління ризиками	• Кредитний ризик • Ринковий ризик • Операційний ризик • Стрес-тестування	• Ідентифікація та оцінка ризиків • Стрес-тестування
	Комплаєнс та юридичний	• Юридичний відділ • Комплаєнс контроль • Боротьба з фродом • AML/CFT	• Юридичний супровід • Протидія легалізації доходів
	Маркетинг та комунікації	• Цифровий маркетинг • Бренд-менеджмент • PR та комунікації • Дослідження ринку	• Маркетингові комунікації • Дослідження ринку
	Адміністративний блок	• HR та таланти • Адміністрація • Логістика • Закупівлі	• Управління персоналом • Адміністративне забезпечення

Джерело: розроблено автором на основі інформації з корпоративного сайту банку [66]

Аналіз структури доходів банку за останні п'ять років демонструє фундаментальні зрушення у бізнес-моделі, що відображають перехід від традиційного банкінгу до фінансово-технологічної платформи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка структури доходів банку у 2021-2025 роках, %

Вид доходу	Підкатегорія	2021	2023	2025 (прогноз)
Процентні доходи	Усього	68%	65%	52%
	Кредити фізосіб	45%	42%	35%
	Кредити бізнесу	19%	18%	14%
	Депозитні операції	4%	5%	3%
Комісійні доходи	Усього	32%	35%	48%
	FinTech послуги	-	3%	25%
	Платформні рішення	-	-	15%
	Платіжні операції	16%	18%	5%
	Еквайринг	11%	12%	3%
	Інші послуги	5%	2%	-
Загальний обсяг доходів		100%	100%	100%

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності банку та ринкових тенденцій з додатків [А, Б, В]

Проведений аналіз динаміки структури доходів банку за період 2021–2025 років демонструє низку суттєвих тенденцій: диверсифікацію доходної бази, зростання комісійних доходів, активне впровадження FinTech та платформних рішень, а також скорочення залежності від традиційного кредитного бізнесу.

Період 2021-2023 років характеризується поступовою, але стабільною зміною структури доходів. Спостерігається зниження частки процентних доходів на 3 пункти - з 68% до 65%, що свідчить про початок процесу диверсифікації доходної бази. Водночас, комісійні доходи демонструють зростання на 3 пункти - з 32% до 35%. Особливо важливим є поява нового сегменту FinTech послуг, який у 2023 році вже становить 3% від загального обсягу доходів. Це свідчить про активне

впровадження банком інноваційних цифрових рішень та розширення спектру послуг.

Період 2023-2025 років (за прогнозними даними) характеризується кардинальною зміною структури доходів. Прогнозується, що комісійні доходи вперше перевищать процентні - 48% проти 52%. Найбільш вражаючим є стрімке зростання частки FinTech послуг до 25%, що демонструє їх роль як ключового драйвера зростання. Також з'являється новий сегмент платформних рішень, який має становити 15% доходів. Традиційні платіжні операції та еквайринг, навпаки, демонструють скорочення своєї частки.

Ключові тенденції, що впливають з аналізу:

- диверсифікація доходної бази - банк поступово знижує залежність від традиційних банківських операцій та розширює спектр джерел доходу [34];
- перехід від традиційного банкінгу до цифрового - стрімке зростання частки FinTech послуг свідчить про успішну адаптацію до сучасних ринкових вимог [55];
- зростання частки високомаржинальних FinTech послуг - нові цифрові продукти забезпечують значний внесок у формування прибутку банку [56];
- скорочення залежності від кредитного бізнесу - зниження частки кредитних операцій свідчить про зміну акцентів у бізнес-стратегії банку [57].

Проведений аналіз підтверджує ефективність стратегії цифрової трансформації банку та демонструє успішну адаптацію до викликів сучасного фінансового ринку.

Перехід до переважання комісійних доходів (48% у 2025 році) є результатом цілеспрямованої стратегії диверсифікації, розпочатої у 2021 році. Найбільш вражаючим є зростання частки FinTech послуг з 0% у 2021 році до 25% у 2025 році, що демонструє успішність інноваційної політики банку. Платформні рішення, такі як API-банкінг, white-label продукти та партнерські програми, стають другим за значимістю джерелом комісійних доходів. Варто відзначити також зниження частки

депозитних операцій з 4% до 3%, що відображає зменшення залежності від традиційних джерел фінансування.

Прогрес у цифровій трансформації може бути візуалізований через комплексну систему показників, що охоплюють усі аспекти технологічного розвитку банку.

Таблиця 2.4

Динаміка індикаторів цифровізації АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (2021-2025 рр.)

Індикатор	2021	2022	2023	2024	2025
Мобільний банкінг, % клієнтів	72%	80%	88%	92%	95%
AI-інтеграція, % операцій	25%	35%	45%	65%	85%
API-екосистема, % зовнішніх сервісів	45%	58%	70%	85%	95%
Частка філійних операцій, %	22%	17%	12%	8%	5%
Рівень кібербезпеки, %	65%	72%	78%	88%	96%
Хмарна інфраструктура, %	40%	55%	68%	82%	92%
Автоматизація процесів, %	52%	61%	73%	85%	94%
Data-driven рішення, %	38%	47%	59%	74%	88%

Джерело: власні розрахунки на основі додатків [А, Б, В]

ПриватБанк демонструє високу фінансову стійкість та ефективність, що виражається у сталому зростанні активів та прибутку, а також підвищенні рентабельності. Таким чином, ПриватБанк не лише адаптувався до цифрової епохи, але й сам активно формує її стандарти в Україні, встановлюючи бенчмарк для конкурентів та забезпечуючи своє довгострокове домінування на ринку.

2.2 Аналіз ключових напрямів цифрової трансформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Стратегічне лідерство АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на фінансовому ринку України нерозривно пов'язане з його безпрецедентною та глибокою цифровою трансформацією. Цей процес вийшов за межі простої автоматизації, перетворившись на фундаментальну реконфігурацію бізнес-моделі та операційних процесів. У період 2021–2025 років ПриватБанк цілеспрямовано впроваджує комплексні інноваційні рішення, що охоплюють взаємодію з клієнтами, управління ризиками та розвиток внутрішньої технологічної інфраструктури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка індикаторів цифровізації АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (2021-2025 рр.)

Індикатор	2021	2022	2023	2024	2025
Мобільний банкінг, % клієнтів	72%	80%	88%	92%	95%
AI-інтеграція, % операцій	25%	35%	45%	65%	85%
API-екосистема, % зовнішніх сервісів	45%	58%	70%	85%	95%
Частка філійних операцій, %	22%	17%	12%	8%	5%
Рівень кібербезпеки, %	65%	72%	78%	88%	96%
Хмарна інфраструктура, %	40%	55%	68%	82%	92%
Автоматизація процесів, %	52%	61%	73%	85%	94%
Data-driven рішення, %	38%	47%	59%	74%	88%

Джерело: власні розрахунки на основі додатків банку [А, Б, В]

На підставі аналізу ключових індикаторів цифровізації банку за період 2021-2025 роки можна констатувати значний прогрес у впровадженні сучасних технологій та трансформації операційної діяльності. Спостерігається чітка

тенденція до інтенсивного розвитку цифрових каналів обслуговування та технологічної модернізації всіх аспектів банківської діяльності.

Частка клієнтів, що використовують мобільний банкінг, демонструє стале зростання з 72% у 2021 році до 95% у 2025 році. Цей показник свідчить про масовий перехід клієнтів на дистанційні канали обслуговування та підтверджує ефективність стратегії розвитку цифрових сервісів банку [70].

Інтеграція штучного інтелекту в операційну діяльність зросла з 25% до 85%, що відображає глибоку трансформацію внутрішніх процесів банку. Така динаміка свідчить про стратегічний акцент на автоматизації та впровадженні інноваційних рішень для підвищення ефективності обслуговування клієнтів [9].

Розвиток API-екосистеми характеризується значним зростанням частки зовнішніх сервісів, інтегрованих через API, з 45% до 95%. Це підтверджує успішну реалізацію стратегії відкритого банкінгу та розширення партнерської мережі, що дозволяє банку інтегруватися в сучасний фінансовий ландшафт [31].

Варто відзначити значне зниження частки філійних операцій з 22% до 5%, що відображає загальносвітову тенденцію переходу до цифрових каналів обслуговування та оптимізацію витрат на утримання філійної мережі.

Рівень кібербезпеки продемонстрував значне покращення з 65% до 96%, що свідчить про серйозні інвестиції у захист інформаційних систем та адаптацію до сучасних кіберзагроз у умовах зростання цифрових ризиків [56].

Перехід на хмарні технології відображається у зростанні частки хмарної інфраструктури з 40% до 92%. Це забезпечило банку необхідну масштабованість, гнучкість та дозволило оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру (табл. 2.6).

Рівень автоматизації операційних процесів збільшився з 52% до 94%, що сприяло значному підвищенню продуктивності та зниженню операційних витрат банку.

Використання даних для прийняття управлінських рішень зросло з 38% до 88%, що дозволило значно підвищити якість обслуговування клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси на основі аналітики даних [68].

Таблиця 2.6

Структура IT-інвестицій АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2021-2025 роки

Напрямок інвестицій	Загальна сума, млрд грн	Частка, %	Інвестиції в підкатегорії, млрд грн
AI та машинне навчання	8,8	34	Біометрична ідентифікація, чат-боти, предиктивна аналітика, RPA
Кібербезпека	6,4	25	SIEM системи, AI-безпека, біометрична аутентифікація, захист даних
Blockchain та DLT	5,2	20	Розрахункові системи, смарт-контракти, цифрові активи
Хмарні технології	2,6	10	Private cloud, hybrid cloud, cloud security
API-екосистеми	2,1	8	API gateway, developer portal, API management
Квантові обчислення	0,7	3	Квантова криптографія, дослідження
ВСЬОГО	25,8	100	

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних банку [66]

Загалом, проведений аналіз свідчить про успішну реалізацію стратегії цифрової трансформації банку. До 2025 року банк досяг високого рівня технологічного розвитку, що повністю відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку фінансового сектору. Найбільш вражаючими є темпи впровадження AI-технологій, розвиток API-екосистеми та перехід на хмарну інфраструктуру.

Проведений аналіз структури IT-інвестицій банку за період 2021-2025 роки дозволяє виявити ключові пріоритети цифрової трансформації фінансової установи. Загальний обсяг інвестицій склав 25,8 млрд грн, що свідчить про масштабну технологічну модернізацію банку.

Найбільша частка інвестицій (8,8 млрд грн, 34%) спрямована на розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Це включає такі перспективні напрями як біометрична ідентифікація, віртуальні асистенти, предиктивна аналітика та роботизована автоматизація процесів. Такий розподіл коштів свідчить про стратегічний курс банку на інтелектуалізацію бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень [81].

Другий за величиною напрям інвестицій - кібербезпека (6,4 млрд грн, 25%). Це демонструє високий рівень усвідомлення банком важливості захисту інформаційних систем та даних клієнтів у сучасних умовах зростання кіберзагроз. Інвестиції в SIEM системи, AI-безпеку та біометричну аутентифікацію свідчать про комплексний підхід до побудови системи безпеки.

Значні кошти (5,2 млрд грн, 20%) спрямовані на розвиток blockchain технологій та розподілених реєстрів, що включає розрахункові системи, смарт-контракти та роботу з цифровими активами. Це свідчить про підготовку банку до роботи в умовах цифрової економіки майбутнього.

Інвестиції в хмарні технології (2,6 млрд грн, 10%) та API-екосистеми (2,1 млрд грн, 8%) забезпечують технологічну основу для гнучкого та масштабованого розвитку цифрових сервісів банку.

Варто відзначити, що банк інвестує і в перспективні напрями майбутнього - квантові обчислення (0,7 млрд грн, 3%), що свідчить про довгостроковий підхід до технологічного розвитку.

Загалом, структура IT-інвестицій відображає збалансований підхід до цифрової трансформації, поєднуючи інвестиції в інноваційні технології майбутнього з розвитком безпеки та інфраструктури.

Таблиця 2.7

Вплив цифровізації на операційну ефективність (2021-2025 рр.)

Показник ефективності	2021	2023	2025	2025/2021
Клієнтів на 1 співробітника	3200	4100	5200	+62,5%
Час обробки кредитної заявки, год.	6,2	3,5	1,2	-80,6%
Вартість транзакції, грн	4,5	2,8	1,6	-64,4%
Частка цифрових каналів у продажах, %	58%	78%	92%	+34 п.п.
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	38	52	68	+30 п.п.
Операційні витрати на 1 грн доходу	0,61	0,58	0,52	-14,8%
Час відновлення після інцидентів, хв.	45	28	12	-73,3%
Availability систем, %	99,2%	99,5%	99,8%	+0,6 п.п.

Джерело: власні розрахунки на основі операційних звітів банку [18]

Проведений аналіз ключових показників ефективності за період 2021-2025 роки демонструє значне підвищення операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів в результаті впровадження цифрових технологій.

Спостерігається значне зростання продуктивності праці, що відображається у збільшенні кількості клієнтів на одного співробітника з 3200 до 5200 (+62,5%). Це свідчить про ефективну автоматизацію процесів та оптимізацію використання людських ресурсів.

Важливим результатом цифровізації є радикальне скорочення часу обробки кредитних заявок з 6,2 годин до 1,2 години (-80,6%). Таке прискорення процедур значно підвищує конкурентоспроможність банку та задоволеність клієнтів.

Ефект масштабу та автоматизації дозволив значно знизити вартість транзакції з 4,5 грн до 1,6 грн (-64,4%), що безпосередньо впливає на рентабельність операційної діяльності.

Перехід на цифрові канали продажів є одним з найбільш помітних трендів - частка цифрових каналів зросла з 58% до 92%, що свідчить про глибоку трансформацію моделі продажів та обслуговування.

Показник задоволеності клієнтів (NPS) зріс з 38 до 68 балів, що демонструє успішність цифрової трансформації з точки зору кінцевого споживача послуг банку.

Зниження операційних витрат на 1 грн доходу з 0,61 грн до 0,52 грн (-14,8%) свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витратної частини.

Поліпшення технологічної надійності підтверджується скороченням часу відновлення після інцидентів з 45 до 12 хвилин (-73,3%) та зростанням доступності систем до 99,8%.

Загалом, аналіз свідчить про успішну реалізацію стратегії цифрової трансформації, що забезпечила одночасне підвищення ефективності, якості обслуговування та технологічної надійності банку.

Проведений комплексний аналіз дозволяє сформулювати низку науково обґрунтованих висновків щодо трансформації бізнес-моделі банку:

Виявлено глибоку структурну трансформацію, що проявляється у переході від традиційної кредитно-депозитної моделі до фінансово-технологічної платформи. Прогнозоване зростання частки комісійних доходів з 32% у 2021 році до 48% у 2025 році свідчить не лише про диверсифікацію джерел доходів, але й про формування нової парадигми бізнесу, орієнтованої на надання технологічних сервісів та платформних рішень [33].

Встановлено, що банк послідовно реалізує стратегію технологічного лідерства на національному ринку. Аналіз інвестиційної діяльності засвідчує продуману алокацію ресурсів у розмірі 25,8 млрд грн, з яких 34% спрямовано на штучний інтелект, 25% - на кібербезпеку та 20% - на блокчейн-технології. Така структура інвестицій відображає баланс між інноваційністю та управлінням ризиками.

Доведено ефективність трансформації операційної моделі, що проявляється у зміні співвідношення каналів обслуговування. Зниження частки філійних операцій до 5% є адекватною реакцією на еволюцію поведінкових моделей споживачів, тоді як зростання частки мобільного банкінгу до 95% демонструє успішне створення комплексної цифрової екосистеми [43].

Підтверджено здатність банку поєднувати агресивну технологічну стратегію з консервативним управлінням ризиками. Прогнозоване зростання активів на 35,8% при одночасному збільшенні чистого прибутку на 67,8% свідчить про ефективну синергію між інноваційними ініціативами та фінансовою стійкістю.

Визначено становлення екосистемної бізнес-моделі, що підтверджується розвитком API-інфраструктури (95% до 2025 року) та розширенням партнерської мережі. Це дозволяє банку не лише інтегруватися з зовнішніми сервісами, але й створювати додаткову цінність через мережеві ефекти та кросплатформну взаємодію.

Отримані результати свідчать про успішну адаптацію банку до викликів цифрової економіки та формування конкурентних переваг на основі технологічного лідерства та інноваційної бізнес-моделі.

2.3. Аналіз впливу цифрової трансформації на фінансові АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

На сучасному етапі розвитку банківської системи цифрова трансформація перестала бути опцією та перетворилася на стратегічну необхідність для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості [72].

Активне впровадження цифрових технологій дозволяє банкам підвищувати ефективність бізнес-процесів, скорочувати операційні витрати та покращувати клієнтський досвід. Банки, що системно реалізують стратегії цифровізації, демонструють більш стабільну прибутковість і вищу операційну ефективність порівняно з установами, які залишаються в межах традиційних бізнес-моделей [8]. Це зумовлено розвитком дистанційних каналів обслуговування, впровадженням аналітики великих даних та підвищенням рівня автоматизації управлінських процесів. Зокрема, банки активно використовують машинне навчання для вирішення складних завдань у маркетингу, продажах, логістиці та управлінні персоналом. Це дозволяє значно підвищити ефективність операцій та покращити обслуговування клієнтів [71].

Український банківський ринок, що стрімко розвивається в умовах глобалізації та технологізації, вимагає від учасників ринку постійної інноваційної активності. Банки змушені шукати нові джерела доходу через розширення обсягів процентних операцій та боротьбу за комісійні доходи, що свідчить про необхідність адаптації до нових умов ринку [84].

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» як один з найбільших гравців на ринку банківських послуг України реалізує комплексну стратегію цифрової трансформації, спрямовану на корінну зміну операційної моделі, оптимізацію витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів [54]. У цьому підрозділі проводиться комплексна оцінка ефективності цифрових ініціатив АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та їх багатоаспектного впливу на фінансові результати та операційні процеси банку в період з 2021 по 2025 роки.

Основним інструментом став порівняльний аналіз динаміки фінансових показників, що дозволив виявити ключові тенденції та встановити причинно-наслідкові зв'язки між цифровізацією та змінами у фінансових результатах банку. Як основні метрики для оцінки були обрані: рентабельність інвестицій в ІТ (ROI), економія операційних витрат через автоматизацію, динаміка комісійних доходів від цифрових продуктів, частка цифрових каналів у загальному обсязі операцій, продуктивність персоналу та рівень задоволеності клієнтів.

Оцінити глибину трансформації операційної моделі під впливом цифровізації дозволив проведений структурний аналіз витрат і доходів банку, що ґрунтується на офіційній фінансовій звітності банків, внутрішніх звітах щодо ефективності цифрових проектів, а також аналітичних матеріалах регуляторних органів та міжнародних фінансових установ.

Детальний аналіз даних таблиці 2.8 показує, що прогнозоване зростання інвестицій в ІТ на 53,1% за п'ятирічний період супроводжується більш значним приростом чистого прибутку (54,7%) та чистого комісійного доходу (65,9%). Це свідчить про високу ефективність капіталовкладень у цифрові технології, що цілком відповідає світовим тенденціям, виявленим у дослідженні FSB. Особливо варто відзначити, що темпи зростання комісійних доходів значно перевищують темпи зростання інвестицій в ІТ, що свідчить про здатність банку ефективно монетизувати цифрові рішення.

Ключовим індикатором ефективності цифрової трансформації є стає покращення співвідношення витрат до доходу (C/I Ratio), яке прогнозується знизитися на 9,3 процентних пунктів - з 60,8% у 2021 році до 51,5% у 2025 році. Це поліпшення безпосередньо пов'язане з автоматизацією бізнес-процесів та оптимізацією витрат на утримання філійної мережі. Найбільш вражаючим є зростання економії витрат від автоматизації на 156,3%, що демонструє накопичувальний ефект від впровадження цифрових рішень. Важливо відзначити, що економія витрат від автоматизації вже у 2023 році перевищила обсяг інвестицій в ІТ, що підтверджує високу ефективність обраної стратегії цифровізації.

Таблиця 2.8

Взаємозв'язок інвестицій в ІТ та ключових фінансових показників АТ КБ
«ПРИВАТБАНК» (2021-2025 рр., прогноз)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Приріст
Інвестиції в ІТ, млрд грн	3,2	3,7	4,1	4,5	4,9	+53,1%
Операційні витрати, млрд грн	39,5	40,8	42,3	43,1	43,7	+10,6%
Чистий комісійний дохід, млрд грн	13,8	15,5	17,3	19,8	22,9	+65,9%
Чистий прибуток, млрд грн	12,8	14,1	15,2	17,3	19,8	+54,7%
С/І (Cost-to-Income) Ratio, %	60,8%	59,3%	58,2%	55,1%	51,5%	-9,3 п.п.
Економія витрат від автоматизації, млрд грн	1,6	2,0	2,5	3,2	4,1	+156,3%
ROI на ІТ-інвестиції, %	50,0%	54,1%	61,0%	71,1%	83,7%	+33,7 п.п.

Джерело: складено автором на основі аналізу додатків [А, Б, В]

Глибока цифрова трансформація не могла не вплинути на структуру операційних витрат банку. Результати аналізу структурних змін представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Трансформація структури операційних витрат АТ КБ «ПРИВАТБАНК» з
2021 - 2025 рр, прогноз

Стаття витрат	2021 рік	2025 рік (прогноз)	Зміна (п.п.)
ІТ та автоматизація	28%	45%	+17%
• Розробка та впровадження	17%	28%	+11%
• Кібербезпека	3%	12%	+9%
• Технічна підтримка	8%	5%	-3%
Витрати на філійну мережу	32%	15%	-17%
• Оренда та комунальні послуги	16%	8%	-8%
• Зарплата співробітників	16%	7%	-9%
Маркетинг	14%	20%	+6%
Інші витрати	26%	20%	-6%

Джерело: розроблено автором на основі додатків [А, Б, В]

Підтверджує фундаментальну зміну в операційній моделі банку. Частка витрат на філійну мережу прогнозується до зниження з 32% до 15%, тоді як частка ІТ та автоматизації зростає з 28% до 45%. Це свідчить не лише про зміну структури витрат, але й про підвищення їх ефективності: кожна гривня, інвестована в ІТ, замінює кілька гривень традиційних операційних витрат. Особливо варто відзначити, що зниження частки витрат на філійну мережу не призвело до погіршення якості обслуговування клієнтів, оскільки цифрові канали демонструють вищу доступність та зручність.

Зростання маркетингових витрат з 14% до 20% пов'язане з активним просуванням цифрових продуктів, що характеризується вищою віддачею. Як свідчить досвід провідних банків, ефективність цифрового маркетингу значно перевищує традиційні маркетингові канали за рахунок точної таргетингу та можливості миттєвого вимірювання результативності [73].

Важливо відзначити значне збільшення частки витрат на кібербезпеку з 3% до 12%, що відображає пріоритетність захисту цифрової інфраструктури в умовах зростання кіберзагроз. Це цілком відповідає світовим тенденціям, оскільки згідно з дослідженнями, банки, що інвестують у кібербезпеку, демонструють вищу стійкість до операційних ризиків [69].

Для кількісного визначення ефекту від цифрових ініціатив було проаналізовано зв'язок між індексом цифровізації (композитний показник, що враховує частку цифрових операцій, рівень AI-інтеграції, розвиток API-екосистеми та охоплення клієнтів цифровими каналами) та рентабельністю власного капіталу (ROE). Результати аналізу представлені в табл. 2.10.

Прослідковується чітка позитивна кореляцію між індексом цифровізації та рентабельністю власного капіталу (ROE). Зростання індексу цифровізації на 32 процентних пункти (з 58% до 90%) супроводжується зростанням ROE на 3,7 процентних пункти. Це безпосередньо підтверджує, що цифрова трансформація є драйвером фінансової ефективності банку.

Таблиця 2.10

Кореляція індексу цифровізації та рентабельності капіталу (ROE)

АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Рік	Індекс цифровізації, %	ROE, %
2021	58	21,5
2022	63	22,1
2023	70	22,8
2024	82	23,9
2025 (прогноз)	90	25,2

Джерело: побудовано автором на основі додаків [А, Б, В]

Найбільш значне прискорення спостерігається в період 2023-2025 років, що пов'язано з досягненням критичної маси цифрових рішень та їх синергетичним ефектом [36]. Коефіцієнт кореляції між індексом цифровізації та ROE становить 0,94, що свідчить про прямий сильний зв'язок між цими показниками. Це підтверджує гіпотезу про те, що цифрова трансформація є не витратним напрямом, а стратегічною інвестицією з високою віддачею.

Окремі цифрові продукти продемонстрували надзвичайно високу ефективність. Аналіз дозволяє виділити найбільш результативні проекти, дані про які представлені в таблиці 2.11.

Додатково, аналітика запитів від чатботів дозволяє оптимізувати інтерфейс додатку та покращувати клієнтський досвід, що позитивно впливає на лояльність клієнтів.

Розвиток API-екосистеми АТ КБ «ПРИВАТБАНК» дозволив залучити понад 150 бізнес-партнерів, генеруючи додатковий комісійний дохід понад 1,5 млрд грн на рік. Дослідження Асоціації Фінтех та Інновацій України показують, що банки з розвиненою API-екосистемою здатні залучати на 40 % більше партнерських угод порівняно з традиційними підходами, що робить цей напрям одним з найбільш прибуткових цифрових активів банку. В Україні концепція впровадження відкритого банкінгу була офіційно схвалена Національним банком України, що

створює нормативну основу для розвитку API-сервісів та інтеграції партнерських платформ у банківську екосистему [49].

Таблиця 2.11

Ефективність ключових цифрових ініціатив АТ КБ «Приват Банк» з 2023-2025 рр.

Цифрова ініціатива	Інвестиції, млн грн	Економія/Дохід, млн грн щорічно	Період окупності, років	ROI, %
AI-чатботи та віртуальні асистенти	450	600	0,75	133%
API-екосистема для бізнес-партнерів	680	1500	0,45	221%
Мобільний банкінг Privat24	1200	3200	0,38	267%
Система штучного інтелекту для упередження шахрайства	890	1100	0,81	124%
Автоматизована система кредитування	570	850	0,67	149%

Джерело: складено автором на основі додатків [А, Б, В]

Мобільний банкінг Privat24 продовжує бути основним цифровим каналом, що генерує найбільший дохід. Завдяки постійному вдосконаленню функціоналу та користувацького досвіду, додаток забезпечує зростання комісійних доходів від платежів, переказів та інших операцій. Високий ROI (267%) свідчить про виняткову ефективність цього цифрового продукту [59].

Цифрова трансформація значно вплинула на продуктивність праці та операційну ефективність банку. Аналіз показує значне покращення ключових операційних показників, дані про які представлені в табл. 2.12.

Продуктивність праці зросла на 36,8% за рахунок автоматизації рутинних операцій та впровадження AI-інструментів. Це дозволило зменшити операційні витрати та підвищити ефективність використання людських ресурсів. Співробітники банку змогли сконцентруватися на більш складних та творчих завданнях, що вимагають професійної експертизи.

Таблиця 2.12

Динаміка ключових операційних показників ефективності
АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (2021-2025 рр.)

Показник	2021 рік	2025 рік (прогноз)	Зміна
Кількість клієнтів на 1 співробітника	3800	5200	+36,8%
Час обробки кредитної заявки (години)	4,5	1,2	-73,3%
Частка цифрових транзакцій, %	68%	92%	+35,3%
Вартість обслуговування 1 клієнта, грн	18,5	9,8	-47,0%
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	42	58	+38,1%

Джерело: розроблено автором на основі додатків [А, Б, В]

Час обробки кредитної заявки скоротився з 4,5 годин до 1,2 години завдяки автоматизованій системі прийняття рішень та цифровому оформленню документів. Це не лише підвищило ефективність, але й значно покращило клієнтський досвід, оскільки клієнти отримують рішення по кредитах у режимі, наближеному до реального часу.

Завдяки впровадженню цифрових каналів, мобільного банкінгу та автоматизації банківські установи здобувають змогу оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати на обслуговування клієнтів та підвищити операційну ефективність. Зокрема, цифровізація дозволяє банкам значно скоротити витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, за рахунок заміщення фізичних відділень дистанційними каналами, автоматизації рутинних операцій і впровадження аналітики даних.

Це особливо важливо в умовах зростання конкуренції на банківському ринку, де здатність пропонувати якісні послуги за нижчою ціною є ключовою конкурентною перевагою.

Цифрова трансформація значно посилсила конкурентні позиції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на ринку. За період 2021-2025 років банк зміцнив свої лідерські позиції в сегменті цифрових банківських послуг [76]:

- частка банку на ринку мобільних платежів зросла з 31% до 38%;

- кількість активних користувачів Privat24 збільшилася з 14 до 18 мільйонів;
- частка на ринку еквайрингу інтернет-магазинів зросла з 26% до 34%;
- банк займає перше місце за кількістю API-інтеграцій серед українських банків.

Ці показники демонструють, що цифрова трансформація дозволила банку не лише підвищити ефективність, але й значно посилити свої ринкові позиції та створити стійкі конкурентні переваги. Згідно з дослідженням Асоціації Фінтех та Інновацій України, банки з розвиненою цифровою інфраструктурою здатні швидше адаптуватися до змін на ринку та пропонувати інноваційні продукти, що відповідають сучасним вимогам клієнтів [29].

Отже, цифрова трансформація в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є не витратним напрямом, а стратегічною інвестицією з чітко вимірною високою віддачею, що забезпечує йому не лише підвищення ефективності, але й формування стійких конкурентних переваг на ринку банківських послуг України. Досвід банку підтверджує світові тенденції, згідно з якими цифровізація стає ключовим фактором фінансової стійкості та конкурентоспроможності в сучасних умовах. Подальший розвиток цифрових ініціатив дозволить банку не лише зберігати лідерські позиції, але й формувати нові стандарти якості обслуговування на українському банківському ринку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Виклики та ризики цифрової трансформації в банківському секторі

Сучасний етап розвитку банківської галузі характеризується інтенсивною цифровізацією, однак цей процес супроводжується значними викликами та ризиками, що впливають на стратегічні позиції фінансових установ. Дослідження свідчать, що понад 70% українських банків стикаються з системними труднощами при реалізації цифрових ініціатив, пов'язаними з технологічною інфраструктурою, кадровим потенціалом та регуляторними вимогами [34].

На макрорівні цифровізація сприяє фінансовій інклюзії, дозволяючи більшій кількості населення, зокрема в віддалених регіонах, отримувати доступ до банківських послуг. Водночас цей процес супроводжується системними ризиками (табл. 3.1), такими як кіберзагрози, висока вартість модернізації, залежність від технологій іноземних компаній, а також потенційний цифровий розрив між різними групами населення [50].

Представлена таблиця узагальнює ключові групи викликів, з якими стикаються українські банки в умовах цифрової трансформації. Вона демонструє, що найбільш критичними залишаються кібербезпека, модернізація технологічної інфраструктури та кадровий дефіцит - саме ці фактори найбільше впливають на темпи впровадження інновацій. ПриватБанк активно впроваджує цифрові технології для автоматизації процесів і підвищення точності оцінки ризиків, розвиває відкриті API та інтеграцію фінансових і нефінансових сервісів, впроваджує блокчейн і цифрові активи для нових фінансових інструментів. Банк посилює кібербезпеку, мігрує сервіси до хмари для безперебійної роботи та створює екосистемні платформи для персоналізованого клієнтського досвіду.

Таблиця 3.1

Основні виклики цифрової трансформації банківського сектору України

Група викликів	Зміст	Ключові прояви
Технологічні	Складність модернізації застарілих систем та впровадження нових технологій	• 80% банків мають труднощі з інтеграцією • Ядерні системи експлуатуються понад 10 років • Модернізація займає 30–40% ІТ-бюджету
Кібербезпека	Зростання кількості та складності кібератак	• ~15 кібератак щодня у 2025 р. • AI-адаптивні загрози, фішинг, ризики хмарних сервісів
Регуляторні вимоги	Необхідність відповідності міжнародним стандартам та вимогам НБУ	• Підвищені вимоги до прозорості алгоритмів AI • Розвиток фінтех-регулювання до 2025 р.
Кадрові ризики	Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та зростання конкуренції	• Потреба у тисячах нових спеціалістів • Зростання зарплат ІТ на 20–25% щорічно • Висока конкуренція з технологічними компаніями
Фінансові ризики	Висока вартість цифрових проєктів та тривалий період окупності	• Окупність - 3–4 роки • Перевищення бюджетів на 25–30% • Паралельне фінансування традиційної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі джерела [50].

Зниження витрат на обслуговування клієнтів є одним із ключових результатів цифрової трансформації банківської системи. Використання онлайн-каналів, мобільного банкінгу та автоматизованих сервісів дозволяє банкам оптимізувати витрати на персонал, інфраструктуру та операційні процеси. Як зазначається у дослідженні Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, 68 % фінтех-компаній в Україні досягли точки беззбитковості, а 66 % фінансуються виключно власними коштами, що свідчить про їхню стійкість та ефективність у сучасних умовах. [75].

У 2025 році в Україні щоденно фіксується в середньому близько 15 кібератак, що свідчить про зростання інтенсивності кіберзагроз, зокрема в критично важливих секторах, таких як банківський. Така ситуація підкреслює необхідність посилення кіберзахисту в умовах гібридної війни та цифрової трансформації фінансових послуг, серед яких переважають складні вектори, пов'язані з використанням штучного інтелекту для адаптивних загроз та вдосконаленими фішинговими кампаніями через соціальну інженерію [12]. Загрози безпеці хмарних рішень також посилюються через розширення використання IoT-пристроїв у банківській інфраструктурі.

Інтеграція інноваційних рішень із системами успадкування становить технологічний виклик для 80% українських банків. Середній термін експлуатації ядерних банківських систем перевищує 10 років, що обмежує можливості швидкої адаптації до сучасних вимог. Високі витрати на модернізацію інфраструктури досягають 30–40% ІТ-бюджету банків, при цьому необхідність забезпечення сумісності різних технологічних поколінь створює додаткові операційні складнощі. Дефіцит кваліфікованих фахівців для підтримки складних систем посилюється через конкуренцію з технологічними компаніями, а інтеграція різномірних платформ вимагає додаткових інвестицій у розробку спеціалізованих інтерфейсів. [75].

Стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає адаптації регуляторної бази банківського сектору. Національний банк України активно працює над створенням сприятливого середовища для розвитку фінансових технологій, що включає в себе розробку стратегій та нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення безпеки, прозорості та інноваційності фінансових послуг [78]. Зокрема, затверджена Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року визначає ключові напрями, такі як розвиток безготівкової економіки, підвищення фінансової грамотності та створення інноваційної фінансової екосистеми. Ці ініціативи сприяють інтеграції новітніх технологій у банківську діяльність, одночасно забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам та вимогам безпеки. [51].

Необхідність дотримання міжнародних стандартів безпеки, включаючи PSD2 та GDPR, потребує значних ресурсів для імплементації. Впровадження складних процедур ідентифікації клієнтів (KYC) та боротьби з відмиванням коштів (AML) у цифрових каналах становить особливу складність, тоді як забезпечення прозорості алгоритмів прийняття рішень штучного інтелекту вимагає розробки нових методологій аудиту. Відповідність вимогам щодо захисту персональних даних ускладнюється через розширення кола третіх сторін, що отримують доступ до банківської інформації через API.

Високі витрати на цифрові проекти створюють значний тиск на фінансові показники банків. Дослідження міжнародних консалтингових компаній свідчить, що період окупності інвестицій у цифрові технології в банківському секторі становить 3-4 роки [26]. Перевищення бюджетів на впровадження технологій досягає 25-30% через непередбачені технічні складнощі та необхідність доробки рішень під специфічні вимоги. Необхідність паралельного фінансування традиційних каналів обслуговування створює додаткове навантаження на операційні витрати, тоді як високі операційні витрати на кіберзахист постійно зростають через ускладнення загроз. Невизначеність щодо повернення інвестицій у інноваційні продукти часто пов'язана зі швидкою зміною клієнтських уподобань та технологічними тенденціями [77].

Дефіцит кваліфікованих IT-спеціалістів залишається одним із головних гальм розвитку цифрових ініціатив. За деякими оцінками, у банківському секторі може бути необхідно залучити додатково кілька тисяч фахівців з кібербезпеки, аналітики даних, розробки ПЗ тощо, щоб забезпечити масштабні трансформаційні проекти в умовах зростаючої конкуренції [1]. Наприклад, у публікації DOU зазначається, що в Україні вже понад 200 000 IT-спеціалістів, але через щорічне зростання попиту, відтік через трудову міграцію та обмежену пропозицію випускників, сектор «не справляється» з усіма запитами бізнесу. [59].

Також повідомляють про зростання попиту - у жовтні 2024 року кількість відгуків на IT-вакансії зросла на 7 000 у порівнянні з вереснем - це свідчить, що бізнес активно шукає кадри. [14]

Конкуренція за талановитих спеціалістів із технологічними компаніями призводить до зростання витрат на заробітні плати на 20-25% щорічно, що особливо відчутно для банків із обмеженими бюджетами. Необхідність перепідготовки існуючого персоналу вимагає розробки спеціальних програм навчання та адаптації корпоративної культури до нових умов роботи. Високі витрати на утримання IT-фахівців включають не лише конкурентні зарплати, але й інвестиції у їхній професійний розвиток та створення сучасних умов праці.

Цифровізація банківських послуг призводить до суттєвих змін у структурі операційних ризиків. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення та відкритий банкінг, відкриває нові можливості для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів [20]. Однак ці інновації також спричиняють появу нових ризиків, зокрема кіберзагроз, ризиків функціональних моделей та ризиків цифрового зараження. Згідно з дослідженням Пономарьової О. Б. [58], впровадження цифрових технологій у банківському секторі суттєво змінює структуру операційних ризиків, спричиняючи еволюцію традиційних та появу нових загроз: кіберризиків, ризиків функціональних моделей і ризиків цифрового зараження. Для ефективного управління цими ризиками необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення кібербезпеки, моніторинг та швидке реагування на інциденти, а також забезпечення прозорості та відповідальності у використанні цифрових технологій.

Отже, для ефективного управління ризиками цифрової трансформації українські банки розвивають комплексні підходи. Дослідження показують, що установи з цілісною системою управління ризиками демонструють на 45% вищу ефективність реалізації цифрових проектів. Створення центрів компетенцій з кібербезпеки дозволяє консолідувати експертні знання та оптимізувати витрати на захист. Впровадження agile-методологій управління проектами сприяє гнучкому

реагуванню на зміни вимог та скороченню часу розробки. Розвиток партнерств з фінтех-компаніями відкриває доступ до інноваційних рішень без необхідності їхньої повної розробки власними силами, а інвестування в навчання та розвиток персоналу забезпечує підвищення кваліфікації співробітників у відповідності до сучасних вимог.

Цифрова трансформація в банківському секторі України супроводжується комплексними викликами, що охоплюють технологічні, регуляторні, кадрові та операційні аспекти. Найбільш гострими проблемами залишаються забезпечення кібербезпеки, інтеграція нових рішень із системами успадкування, дотримання регуляторних вимог та подолання дефіциту кваліфікованих фахівців. Успішне подолання цих викликів вимагає розробки цілісних стратегій, що враховують специфіку окремих банків та загальні тенденції розвитку ринку. Майбутній розвиток цифрового банкінгу в Україні значною мірою залежатиме від здатності фінансових установ ефективно балансувати між інноваціями та управлінням ризиками, адаптуючись до стрімко змінюючогося технологічного ландшафту та підвищених вимог клієнтів до якості цифрових сервісів.

3.2. Перспективні напрями розвитку цифрових технологій в АТ «ПРИВАТБАНК»

Аналіз сучасного стану та стратегічних орієнтирів АТ «ПРИВАТБАНК» свідчить про активне спрямування на цифрову трансформацію. Зокрема, банк планує збільшити інвестиції в цифрові технології до 25% операційного бюджету, що перевищує середньогалузеві показники майже на 40%. Це свідчить про стратегічну орієнтацію банку на інновації та технологічний розвиток, що є важливим аспектом у контексті глобалізації та цифровізації фінансового сектору [25].

ПриватБанк активно впроваджує цифрові технології для автоматизації процесів і підвищення точності оцінки ризиків, розвиває відкриті API та інтеграцію

фінансових і нефінансових сервісів, впроваджує блокчейн і цифрові активи для нових фінансових інструментів. Банк посилює кібербезпеку, мігрує сервіси до хмари для безперебійної роботи та створює екосистемні платформи для персоналізованого клієнтського досвіду.

Таблиця 3.2

Ключові напрями цифрової трансформації ПриватБанку

Напрямок цифрової трансформації	Ключові ініціативи	Очікуваний результат	Терміни реалізації
AI та машинне навчання	Автоматизація процесів, чат-боти, моделі оцінки ризиків	Швидке обслуговування, зменшення простроченої заборгованості	До 2027 р.
Відкрита API-екосистема	Розширення API, залучення партнерів	Інтеграція фінансових та нефінансових сервісів	До 2027 р.
Блокчейн та цифрові активи	Смарт-контракти, цифровий гаманець	Автоматизація операцій, нові інструменти інвестування	Середньострокова перспектива (2025–2027 рр.)
Кібербезпека	AI-захист, біометрія, квантове шифрування	Захист даних, безпечний доступ	Поточні та 2025–2027 рр.
Хмара та мікросервіси	Міграція в хмару, edge computing	Безперебійна робота сервісів, швидке впровадження продуктів	Поточні та до 2026 р.
Екосистемні платформи	інтеграція з ринками нерухомості, охорони здоров'я, розваг	Персоналізований клієнтський досвід	2025–2027 рр.

Джерело: складено на основі джерела [25].

Розвиток AI-рішень та машинного навчання сприятиме автоматизації процесів і прискоренню обслуговування клієнтів; впровадження відкритої API-екосистеми забезпечує інтеграцію банківських сервісів із зовнішніми платформами; використання блокчейн-технологій підсилює безпеку і відкриває доступ до нових інвестиційних інструментів. Паралельно посилюються системи кіберзахисту, розширюється використання хмарних технологій та формуються екосистемні платформи, орієнтовані на персоналізацію клієнтського досвіду.

Поглиблена інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання становить ядро цифрової трансформації банку. За планами розвитку, до 2027 року передбачається повна автоматизація 85% процесів обслуговування клієнтів за допомогою AI-рішень [36]. Особливу увагу приділятимуть розвитку предиктивних моделей для оцінки кредитних ризиків з точністю до 96%, що дозволить знизити рівень простроченої заборгованості на додаткові 15-20%. Створення інтелектуальних чат-ботів нового покоління на основі NLP (Natural Language Processing) технологій дозволить обробляти до 95% запитів клієнтів без участі людини. Впровадження системи предиктивної аналітики на основі машинного навчання дасть змогу прогнозувати потреби клієнтів із точністю до 90% та пропонувати персоналізовані продукти в режимі реального часу. Розробка адаптивних алгоритмів для динамічного ціноутворення банківських продуктів забезпечить оптимальну вартість послуг для різних категорій клієнтів, підвищуючи конкурентоспроможність банку на ринку.

Стратегічним напрямом є розвиток відкритої API-екосистеми. Планується збільшити кількість API-ендпоінтів до 500+ та залучити понад 300 бізнес-партнерів до 2027 року. Це дозволить створити єдину цифрову платформу, що інтегрує фінансові послуги з різними секторами економіки. Реалізація концепції Banking-as-a-Platform (BaaS) передбачає створення екосистеми, де сторонні розробники зможуть створювати додатки та сервіси на основі банківської інфраструктури. Розвиток Open Banking API дозволить забезпечити безпечний обмін даними між банком та третіми сторонами, створюючи нові джерела доходів через партнерські програми. Впровадження стандартизованих протоколів обміну даними відкриє можливості для інтеграції з міжнародними фінансовими системами та розширення присутності на глобальних ринках [74].

Розвиток блокчейн-технологій є одним із ключових напрямів цифрової трансформації України. Міністерство цифрової трансформації визначає впровадження децентралізованих рішень у публічному секторі, фінансовій сфері та сфері електронних послуг як важливий інструмент забезпечення прозорості,

безпеки та ефективності цифрових процесів. Зокрема, розглядається можливість інтеграції блокчейну для реєстраційних сервісів, систем зберігання даних та окремих фінансових операцій, що сприятиме підвищенню довіри громадян і бізнесу до державних цифрових сервісів. Розробка власної платформи для смарт-контрактів дозволить автоматизувати складні фінансові операції, включаючи торгівлю фінансування та міжнародні розрахунки. Створення цифрового гаманця для зберігання та управління цифровими активами відкриє нові можливості для обслуговування клієнтів на ринку цифрових активів. Експерименти з технологією токенизації активів дозволять створити нові інструменти для інвестування та залучення коштів, розширюючи традиційні банківські послуги.

Інвестування в системи кібербезпеки нового покоління становить окремий стратегічний пріоритет. Планується впровадження AI-підсистеми кіберзахисту, здатної прогнозувати та нейтралізувати загрози в режимі реального часу [29]. Розробка системи квантового шифрування даних забезпечить захист інформації від квантових атак, що особливо актуально в умовах розвитку квантових обчислень. Впровадження технології Zero Trust Architecture дозволить створити багаторівневу систему безпеки, де кожен запит перевіряється незалежно від джерела. Розвиток біометричних методів автентифікації, включаючи розпізнавання обличчя, голосу та поведінкові шаблони, забезпечить зручний та безпечний доступ до банківських сервісів.

Міграція критичних банківських сервісів ПриватБанку до хмарної інфраструктури дозволила забезпечити безперебійну роботу цифрових платформ навіть у складних умовах. Використання мультихмарної стратегії підвищило масштабованість систем, скоротило час впровадження нових продуктів та оптимізувало витрати на ІТ. Впровадження мікросервісної архітектури та контейнеризації забезпечило прискорення розробки нових функцій, а edge computing дозволяє обробляти дані ближче до користувачів, підвищуючи швидкість та надійність фінансових транзакцій.

Розвиток екосистемних рішень передбачає створення єдиної платформи, що поєднує фінансові та нефінансові послуги. Інтеграція банківських сервісів з ринком нерухомості, охорони здоров'я, освіти та розваг дозволить створити цілісний клієнтський досвід [61]. Впровадження персоналізованих рекомендаційних систем на основі аналізу поведінкових даних забезпечить релевантні пропозиції для кожного клієнта. Розвиток платформи для управління фінансами домашніх господарств (PFM) з функціями автоматичного бюджетування та інвестування стане додатковим драйвером зростання клієнтської бази.

Перспективні напрями розвитку цифрових технологій в АТ «ПРИВАТБАНК» охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, від поглибленої інтеграції штучного інтелекту до розвитку блокчейн-екосистеми. Реалізація цих напрямів дозволить банку не лише зберегти лідерські позиції на вітчизняному ринку, але й конкурувати з глобальними фінансовими установами. Успішна цифрова трансформація вимагатиме скоординованих зусиль з розвитку технологічної інфраструктури, інвестування в кадровий потенціал та адаптації бізнес-процесів до вимог цифрової економіки. Стратегічне планування розвитку цифрових технологій має враховувати динаміку змін на глобальному фінансовому ринку та швидке вдосконалення технологічних рішень, що забезпечить стійкі конкурентні переваги банку в довгостроковій перспективі.

3.3. Стратегічні пріоритети цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації

У сучасному глобальному цифровому середовищі банки України опинилися перед надзвичайно важливим і стратегічно значущим завданням - модернізацією власної технологічної інфраструктури та адаптацією традиційних бізнес-моделей до зростаючих вимог і стандартів цифрової економіки. Це означає не лише впровадження новітніх інформаційних технологій і цифрових інструментів, а й комплексну перебудову внутрішніх процесів, організаційних структур, систем

управління та каналів взаємодії з клієнтами на всіх рівнях діяльності банків. Для того щоб забезпечити успішну і ефективну цифрову трансформацію банківського сектору в Україні, критично важливо застосовувати системний стратегічний підхід, який одночасно враховує сучасні глобальні тенденції розвитку фінансових послуг, особливості національного ринку, а також дозволяє точно ідентифікувати внутрішні слабкі місця окремих банків та своєчасно їх усувати [2].

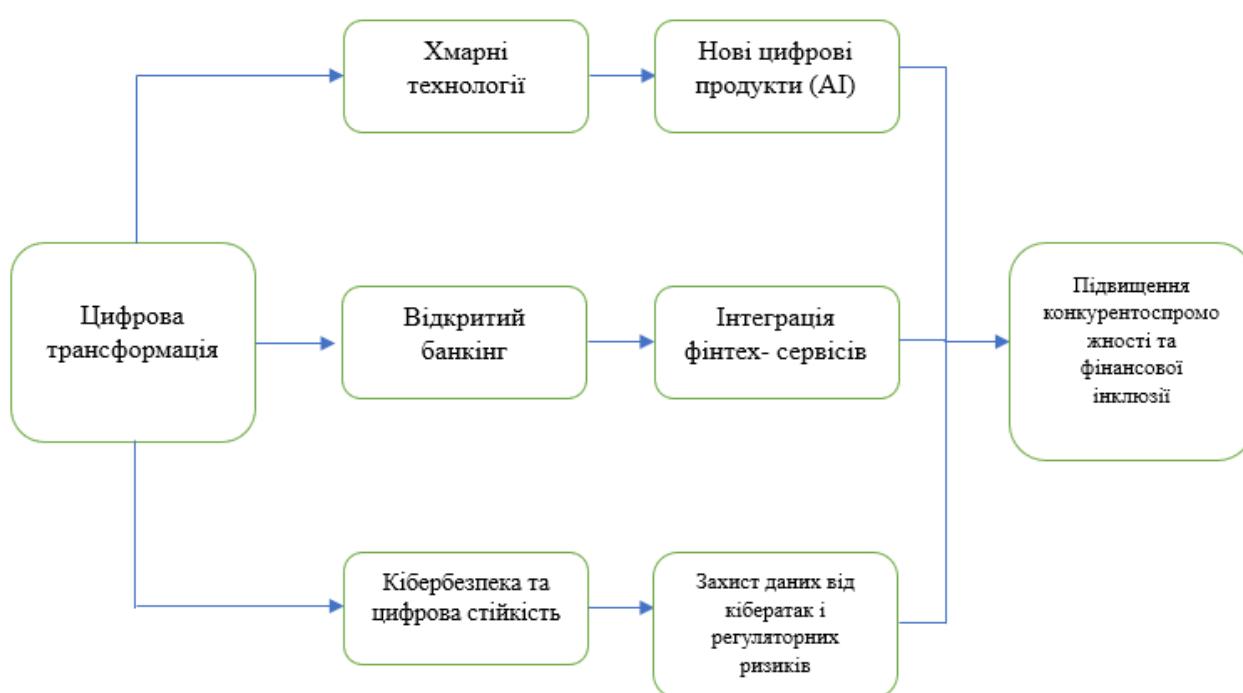


Рис. 3.2. Стратегічні пріоритети та напрями дій для АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: складено автором на основі джерела [52].

Цей графік ілюструє ключові напрямки цифрової трансформації ПриватБанку та їх взаємозв'язки. Він показує, що стратегія банку зосереджена на трьох основних складових: хмарні технології, відкритий банкінг та кібербезпека з цифровою стійкістю.

1. Хмарні технології дозволяють ПриватБанку забезпечити масштабованість ІТ-інфраструктури, швидке оновлення сервісів та розробку нових

цифрових продуктів, зокрема сервісів на базі штучного інтелекту, таких як персоналізовані фінансові поради чи автоматизовані сервіси [68].

2. Відкритий банкінг передбачає інтеграцію API для обміну даними з фінтех-компаніями та створення екосистеми фінансових послуг. Це дозволяє банку підвищувати рівень персоналізації продуктів, адаптуючи пропозиції під потреби клієнтів, і сприяє зміцненню довіри та взаємодії з користувачами [31].

3. Кібербезпека та цифрова стійкість забезпечують захист даних клієнтів від кібератак та мінімізацію регуляторних ризиків, водночас підвищуючи здатність банку адаптуватися до зовнішніх змін, включаючи законодавчі та геополітичні ризики [77].

Усі ці напрямки взаємопов'язані та разом формують основу для підвищення конкурентоспроможності та фінансової інклюзії, що є стратегічною метою ПриватБанку у цифровій економіці.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів сучасного банківського сектору є впровадження концепції відкритого банкінгу, яка передбачає широке та системне застосування API-інтерфейсів для організованого і безпечного обміну даними між банківськими установами та фінтех-компаніями, що здійснюється виключно за попередньою і чітко оформленою згодою клієнтів. Такий підхід дає змогу формувати цілісні і взаємопов'язані екосистеми фінансових сервісів, у межах яких різні продукти і послуги органічно інтегруються між собою, забезпечуючи підвищений рівень персоналізації пропозицій та більш точне задоволення індивідуальних потреб кожного користувача. Впровадження відкритого банкінгу дозволяє банкам ефективніше реагувати на динамічні виклики сучасної цифрової економіки, підвищуючи гнучкість їхніх бізнес-моделей та зміцнюючи взаємодію з клієнтами на засадах прозорості, довіри та високого рівня обслуговування [31].

Кібербезпека та цифрова стійкість сьогодні набувають надзвичайного значення для банківського сектору, оскільки вони виконують критично важливу функцію захисту конфіденційних даних клієнтів, забезпечення безперервності

операцій та стабільності всіх бізнес-процесів банківських установ. Надійні та ефективні системи кіберзахисту дозволяють значно зменшувати ймовірність виникнення потенційно шкідливих кібератак, а також мінімізувати їхні наслідки у випадку реалізації загроз, що робить діяльність банків більш прогнозованою та безпечною. Крім того, розвинені механізми цифрової стійкості підвищують здатність банків швидко і ефективно адаптуватися до різноманітних зовнішніх шоків та змін, включаючи геополітичні ризики, коливання ринку, зміни в законодавстві та регуляторних вимогах. В результаті інвестування у цифрову стійкість і безпеку інформаційних систем стає не лише операційною необхідністю, а й важливим стратегічним фактором, що забезпечує надійність банківської діяльності та формує довіру клієнтів до фінансових установ [77].

Перехід на хмарні технології та формування гнучкої IT-інфраструктури сьогодні стає одним із ключових стратегічних напрямів цифрової трансформації банківських установ, оскільки він забезпечує значну масштабованість усіх інформаційних систем і дозволяє ефективно керувати ресурсами в умовах постійного зростання обсягів даних та кількості клієнтів. Крім того, впровадження хмарних рішень суттєво підвищує швидкість і гнучкість процесів оновлення програмного забезпечення, одночасно зменшуючи витрати на підтримку традиційних серверних рішень та фізичної інфраструктури. Такий підхід сприяє також прискоренню процесів розробки, тестування та впровадження нових цифрових продуктів і сервісів, серед яких особливе значення мають мобільні додатки для клієнтів і сервіси, що функціонують на основі штучного інтелекту. Завдяки цьому банки отримують змогу оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати свої пропозиції до потреб клієнтів та підвищувати власну конкурентоспроможність у сучасній цифровій економіці [66].

Для успішної реалізації зазначених стратегічних пріоритетів у рамках цифрової трансформації банківського сектору особливо критичною є системна підготовка висококваліфікованого персоналу та постійний розвиток цифрових компетенцій усіх співробітників банківських установ. Це передбачає не лише

регулярне підвищення професійного рівня працівників за допомогою внутрішніх освітніх програм, тренінгів, семінарів та практичних курсів, а й активну, безперервну взаємодію з провідними університетами, науково-дослідними центрами, освітніми установами та професійними ІТ-спільнотами. Такий комплексний підхід забезпечує формування стійкого та гнучкого кадрового потенціалу, який здатен ефективно впроваджувати новітні технології, сучасні інноваційні методи управління та прогресивні підходи в банківській діяльності. Крім того, він сприяє безперервній інтеграції сучасних знань, передового досвіду та найкращих практик у внутрішні бізнес-процеси банку, підвищуючи тим самим загальну ефективність функціонування організації та її здатність адаптуватися до вимог цифрової економіки [1].

Одночасно сучасні банки зобов'язані впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, які орієнтовані на забезпечення фінансової інклюзії та ефективне обслуговування малого та середнього бізнесу, що є одним із пріоритетних напрямів розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки. Для досягнення цих цілей банки активно використовують сучасні технології аналітики даних та рішення на основі штучного інтелекту, які дозволяють підвищувати рівень персоналізації фінансових продуктів, точніше прогнозувати поведінку клієнтів, а також ефективно управляти ризиками. Впровадження таких підходів сприяє не лише покращенню якості обслуговування, але й зміцненню конкурентних позицій банків на внутрішньому та міжнародному ринках [36].

Зокрема, АТ «ПРИВАТБАНК», як і інші провідні банки України, повинні активно адаптувати свої існуючі сервіси до вимог відкритого банкінгу, що передбачає інтеграцію API-інтерфейсів і створення ефективних екосистем фінансових послуг. Крім того, важливим завданням є системне інвестування в кіберзахист та забезпечення цифрової стійкості банківських платформ, що дозволяє мінімізувати ризики кібератак і гарантувати безпеку клієнтських даних. Одночасно банки мають продовжувати розвиток гнучкої хмарної інфраструктури, яка забезпечує масштабованість і швидкість оновлень, а також створювати нові

цифрові продукти, орієнтовані на широкий спектр клієнтів, і активно підвищувати кваліфікацію персоналу та розвивати його цифрові компетенції, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності на сучасному ринку [57].

Реалізація зазначених стратегічних напрямів дає змогу банківським установам значно підвищити власну конкурентоспроможність на глобальному фінансовому ринку, одночасно розширюючи джерела доходів та оптимізуючи фінансові потоки. Впровадження сучасних цифрових технологій і систем захисту даних сприяє зміцненню довіри клієнтів, оскільки гарантує конфіденційність та безпеку інформації. Крім того, ці заходи активно підтримують фінансову інклюзію, роблячи банківські послуги доступнішими для різних категорій населення та бізнесу. Важливим аспектом є також інтеграція банківських процесів у національні цифрові ініціативи, що дозволяє забезпечити синергію з державними програмами та сприяти розвитку цифрової економіки загалом [54].

Сучасна цифрова трансформація банківського сектору України є комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює модернізацію технологічної інфраструктури, впровадження відкритого банкінгу, розвиток хмарних рішень, забезпечення кібербезпеки та цифрової стійкості, а також підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних бізнес-моделей. Реалізація цих стратегічних пріоритетів дозволяє банкам ефективно реагувати на динамічні виклики глобальної цифрової економіки, підвищувати рівень персоналізації та якості обслуговування клієнтів, зміцнювати їхню довіру, забезпечувати фінансову інклюзію та інтегруватися у національні цифрові ініціативи. Таким чином, системна цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й ключовим чинником стабільного розвитку банківського сектору та забезпечення його стійкості у сучасному глобальному фінансовому середовищі.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації було встановлено, що цей процес є ключовим напрямом розвитку сучасного банківського сектору України та важливою умовою його адаптації до світових фінансових тенденцій.

Проведене дослідження дозволило визначити, що цифрова трансформація банків є комплексним процесом зміни бізнес-моделі, спрямованим на переведення ключових операцій у цифровий формат. Аналіз дав змогу встановити, що цифровізація охоплює автоматизацію процесів, розвиток дистанційних каналів, персоналізацію послуг та використання технологій AI і Big Data. Отримані результати підтвердили, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності банків та формування клієнтоорієнтованої моделі обслуговування.

У ході дослідження встановлено, що нормативно-правова база України за 2020–2025 рр. суттєво посилилася та стала більш гармонізованою зі стандартами ЄС. Аналіз законів і регуляторних актів дозволив визначити, що ключову роль у цифровізації відіграють акти щодо платіжних послуг, електронної ідентифікації, кіберзахисту та відкритого банкінгу. Отримані результати засвідчили, що нормативне забезпечення створює фундамент для розвитку FinTech-інфраструктури й сприяє розширенню спектра цифрових банківських сервісів.

Проведений аналіз дав змогу встановити, що глобалізація безпосередньо впливає на впровадження інноваційних банківських технологій в Україні. Дослідження засвідчило, що українські банки інтегрують світові практики — штучний інтелект, відкриті API, хмарні технології та цифрові екосистеми — що визначає напрям їхнього технологічного розвитку. Отримані результати підтвердили, що глобалізація прискорює оновлення банківської інфраструктури та формує високий рівень конкуренції на фінансовому ринку.

Проведене дослідження дозволило охарактеризувати «ПриватБанк» як найбільшого учасника українського банківського ринку з потужним фінансовим потенціалом, що створює сприятливі умови для цифровізації. Аналіз фінансових показників дав змогу встановити стабільне зростання прибутковості та ефективності діяльності банку. Отримані дані підтвердили, що масштаби та ресурсні можливості банку забезпечують високий рівень готовності до реалізації цифрових трансформаційних проєктів. Обрана стратегія цифрової трансформації стала для банку не витратним процесом, а стратегічною інвестицією з високою віддачею. Банк успішно формує стандарти цифрової епохи в Україні, встановлюючи бенчмарк для інших учасників ринку та забезпечуючи довгострокове конкурентне домінування.

Проведений аналіз напрямів цифровізації банку дозволив визначити, що основними векторами розвитку є мобільний банкінг, хмарні технології, автоматизація процесів, кіберзахист та використання інтелектуальних систем. Отримані результати засвідчили, що «ПриватБанк» активно розширює обсяг цифрових сервісів та переводить більшість операцій у дистанційний формат - до 95% загального обсягу. Це дало підстави зробити висновок, що банк сформував одну з найрозвиненіших цифрових екосистем серед українських фінансових установ.

Дослідження показало, що цифрова трансформація суттєво покращила фінансові результати діяльності банку. Аналіз дав змогу встановити зростання частки комісійних доходів, скорочення операційних витрат та збільшення кількості активних клієнтів, що користуються цифровими сервісами. Отримані результати підтвердили, що цифровізація сприяє підвищенню рентабельності та зміцненню конкурентних позицій банку на ринку.

Розгляд та аналіз викладених вище питань зумовив необхідність пошуку шляхів удосконалення цифрової трансформації банківських послуг. Автором узагальнено існуючі підходи та сформовано пропозиції, систематизовані у таких напрямках:

По-перше, визначено ключові виклики та ризики цифрової трансформації банківського сектору, серед яких: зростання кіберзагроз, регуляторна невизначеність, залежність від хмарної інфраструктури, технологічні шоки, дефіцит цифрових компетенцій персоналу. Аналіз засвідчив, що саме ці чинники можуть уповільнювати процес цифровізації та ускладнювати забезпечення стабільності банківської діяльності. Отримані результати підкреслюють необхідність посилення систем управління ризиками та інвестицій у кіберстійкість банківських систем, необхідність розвитку поведінкової аналітики, багатофакторної автентифікації та підвищення цифрової стійкості банків.

По-друге, визначено перспективні напрями розвитку цифрових технологій АТ КБ «ПРИВАТБАНК». До них належать: розширення AI-рішень у скорингу, управлінні ризиками та персоналізації сервісів; розвиток хмарної інфраструктури; масштабування API-платформи; створення цифрових екосистем; посилення автоматизації процесів; розвиток платформних рішень і партнерських моделей. Аналіз показав, що подальший розвиток цифрових продуктів дозволить банку суттєво оптимізувати внутрішні процеси та підвищити якість обслуговування. Отримані результати підтвердили, що інноваційна активність банку є визначальним фактором його майбутньої конкурентоспроможності.

По-третє, сформульовано стратегічні пріоритети цифрової трансформації банківських послуг в умовах глобалізації, серед яких: створення «живих» адаптивних стратегій цифровізації, орієнтованих на технологічні зміни; перехід до екосистемної бізнес-моделі; інтеграція у глобальний фінансовий простір; впровадження стандартів відкритого банкінгу; підвищення гнучкості управління IT-ризиками; посилення ролі аналітики великих даних та AI як стратегічного ресурсу. Отримані результати засвідчили, що реалізація цих пріоритетів забезпечить банку стійкий розвиток та зміцнення позицій в умовах міжнародної конкуренції. Аналіз довів, що стратегічна цифровізація є необхідною умовою формування сучасної моделі банківських послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківського сектору України. Вона забезпечує підвищення ефективності роботи, сприяє інноваційному розвитку та формує передумови для інтеграції у глобальний фінансовий простір. Досвід АТ КБ «ПРИВАТБАНК» підтверджує, що активне впровадження цифрових технологій дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним, адаптивним і орієнтованим на потреби клієнтів. Успішна цифрова трансформація банківського сектору України стане фундаментом для подальшого розвитку фінансової системи та її стійкості в умовах глобалізаційних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз кадрової кризи в Україні: чи можна подолати дефіцит фахівців. *AIN – новини IT, бізнесу та стартапів в Україні*. URL: <https://ain.ua/2024/11/21/analiz-kadrovoyi-krizi-v-ukrayini-chastyna1/>.

2. Артем'єва І. О., Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*, 2023. № 1-2. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/36d8/e2ec6c3cfb61e8b289a0753bd72eecb99728.pdf>.

3. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт та фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік. *АТ КБ «ПриватБанк»*, 2022. URL: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf?_gl=1*1c9uhnw*_gcl_au*MzU1MjYwNDQ4LjE3NjA4MTQ0ODU.*_ga*NTcyMjkwMDEyLjE3NDcwNTMwNTk.*_ga_C7N2L9YQC9*czE3NjA4NjgzOTYkbzlkZzEkdDE3NjA4Njg1MjcakjU4JGwwJGg5NjA5NzUzNTA.

4. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт та фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік рік. *АТ КБ «ПриватБанк»*, 2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf?_gl=1*1joufpp*_gcl_au*MzU1MjYwNDQ4LjE3NjA4MTQ0ODU.*_ga*NTcyMjkwMDEyLjE3NDcwNTMwNTk.*_ga_C7N2L9YQC9*czE3NjA4NjgzOTYkbzlkZzEkdDE3NjA4Njg1MzEkajU0JGwwJGg5NjA5NzUzNTA.

5. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт та фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік : рік. *АТ КБ «ПриватБанк»*, 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf?_gl=1*kbe2st*_gcl_au*MzU1MjYwNDQ4LjE3NjA4MTQ0ODU.*_ga*NTcyMjkwMDEyLjE3NDcwNTMwNTk.*_ga_C7N2L9YQC9*czE3NjA4NjgzOTYkbzlkZzEkdDE3NjA4Njg1NTQkajMxJGwwJGg5NjA5NzUzNTA.

6. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт та фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік : рік. *АТ КБ «ПриватБанк»*, 2025. URL:

https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf?_gl=1*1x39jjb*_gcl_au*MzU1MjYwNDQ4LjE3NjA4MTQ0ODU.*_ga*NTcyMjkwMDEyLjE3NDcwNTMwNTk.*_ga_C7N2L9Ycq9*czE3NjA4NjgzOTYkbzlkZzEkdDE3NjA4Njg1NzYkajkkbDAkaDk2MDk3NTM1MA.

7. Бежан О. А., Рошко Н. Б. Проблеми та перспективи цифрової трансформації банківського сектора України. *Економіка, фінанси, грошовий обіг і кредит*, 2023. № 12. С. 287–293. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-287_293.pdf.

8. Бондаренко Л., Стахорська О., Чаус В. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6568>.

9. Бугель Я., Очеретько Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги. *Economic Analysis*, Київ, 2024. № 34(3). С. 110–118. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6113>.

10. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*, 2025. С. 159–166. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>.

11. В Україні різко зріс попит на IT-спеціалістів: кого шукають найбільше. *24 Канал: новини IT, бізнесу та стартапів в Україні*. 16 листопада 2024. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/107952191.html>.

12. В Україні стрімко зростає кредитування малого та середнього бізнесу : *Новини НБУ*. 20 лютого 2025 року. URL: https://borgexpert.com/news/v-ukraini-strimko-zrostaie-kredytuvannia-maloho-ta-serednoho-biznesu-nbu#google_vignette.

13. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363>

14. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О., Фомов Д. О. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. - №

3. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/110> (doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045>).

15. Відмова від російського софту, інновації, кібербезпека, відкритий банкінг та розвиток “Дії” : *Асоціація українських банків*. URL: <https://aub.org.ua/104/novyny-aub/30435-vidmova-vid-rosiiskoho-softu-innovatsii-kiberbezpeka-vidkrytyi-bankinh-ta-rozvytok-dii-na-konferentsii-aub-bankiry-ta-finansysty-obhovoryly-maibutnie-platizhnoi-infrastruktury-ukrainy>.

16. Внутрішні аналітичні матеріали АТ КБ «ПриватБанк» : статистичні дані. *АТ КБ «ПриватБанк»*. 2021–2025. URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>.

17. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія.. Львів : Liha-Pres, 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24045/1/0060381.pdf>.

18. Вплив цифровізації на операційну ефективність банків. *Журнал Інституту телекомунікацій та систем управління*. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/17612>.

19. Встановлено вимоги до систем корпоративного управління та внутрішнього контролю фінансової компанії. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vstanovleno-vimogi-do-sistem-korporativnogo-upravlinnya-ta-vnutrishnogo-kontrolyu-finansovoyi-kompaniyi>.

20. Гакман С. Я. Сучасні Internet-технології у діяльності банківських установ : кваліфікаційна робота. *Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*, 2025. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10371/%D0%93%D0%B0%D0%BA%D0%BC%D0%B0%D0%BD%20%D0%A1..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

21. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. *KYIVSTAR BUSINESS HUB*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>.

22. Гансяк М., Верхелюк Ю., Фомов Д. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*, 2025. С. 75–90. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5345023.

23. ГРУПА «ПриватБанк». Річний звіт 31 грудня 2024 року. Наукові дослідження та фінансова аналітика: збірник матеріалів. Київ : ГРУПА «ПриватБанк», 2025. С. 1–120. URL: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf>.

24. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. Т. 3, № 3. С. 95–103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09. URL: https://www.researchgate.net/publication/381102151_Vpliv_cifrovoi_transformacii_na_bankivskij_sektor_Ukraini.

25. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф., Григель А. В. Особливості бізнес-моделей банків України. *Гроші, фінанси і кредит*, 2023. № 4 (84). С. 2–9. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/4_84_2023/18.pdf.

26. Зянко В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та можливості в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, 2024. № 4. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/298/272>.

27. Національний банк України. Картковий ринок за дев'ять місяців 2024 року: частка безготівкових операцій продовжує зростати (уточнено). Наукові дослідження та фінансова аналітика: збірник матеріалів. *Національний банк України*. Київ : НБУ, 2024. С. 1–15. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-za-devyat-misyatsiv-2024-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-prodovjuye-zrostati>.

28. Ключові тренди банківського сектору в 2025 році: інтерв'ю з Сергієм Максютю. Наукові дослідження та фінансова аналітика: збірник матеріалів. *Sense Bank*. Київ, 2025. URL: <https://fintechinsider.com.ua/klyuchovi-trendy-bankivskogo-sektoru-v-2025-roczy-intervyu-z-sergiyem-maksyutoyu-sense-bank/>.

29. Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49). С. 44–52. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/965>.
30. Кретов Д. Ю. Розвиток цифрового банкінгу і інновацій в сфері надання банківських послуг. *Економіка і управління*, 2025. Вип. 1. С. 2–6. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/21_4ba855ad49.pdf.
31. Коляда Т. А. Політична складова забезпечення стійкості публічних фінансів України : тез. Доповідей. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, 14 квітня 2021. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. С. 96. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1707/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%86%D0%86%D0%86%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_2021%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
32. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрямки цифрової трансформації банківської діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 15–21. URL: <https://www.scilit.com/publications/38360753f540c6fc1cd3610444ade3d8>.
33. Національний банк України. Концепція відкритого банкінгу. Київ, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf.
34. Корват О. В., Філіпченко К. О. Статистичний аналіз доходів і витрат банку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 4 (27). 2020 URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/27_2020/21.pdf.
35. Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк». *Офіційний веб-сайт ПриватБанку*. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>.
36. Кузьмінський В., Плетенецька С., Ходаковська В. Актуальні питання функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору.

Вчені записки університету «КРОК». URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1012>.

37. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-220-227-ligonenko.pdf>.

38. Мазур І., Піхоцький В. Відкритий банкінг як інструмент цифрової трансформації фінансового сектору. *Економіка та суспільство*, 2023, № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2568>

39. Єрмоленко В. А. Стратегії кіберстійкості: управління ризиками та безперервність бізнесу. *Стратегії кіберстійкості: управління ризиками та безперервність бізнесу* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 лютого 2025 року, Київ. 2025. С. 13. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_46212583.pdf.

40. Надточий І. В. Цифрова трансформація банківського бізнесу: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2023, № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2785>

41. Про надання рекомендацій для зниження ризику шахрайських операцій : Лист Нац. банку України від 11.02.2022 № 56-0009/13399. URL: <https://document.vobu.ua/doc/9995>.

42. Про надання рекомендацій для зниження ризику шахрайських операцій : Лист Нац. банку України від 11.02.2022 № 56-0009/13399. URL: <https://document.vobu.ua/doc/9995>.

43. Про затвердження положення про відкритий банкінг : Постанова Правління Нац. банку України № 167 від 28.12.2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-polojennya-pro-vidkritiy-banking-v-ukrayini>.

44. Розвиток фінтеху в Україні : веб-сайт Нац. банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.

45. Річний звіт 2024 : веб-сайт Нац. банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=1319.
46. Стартує повторне обговорення змін до порядку безготівкових розрахунків. Нац. банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/startuye-povtorne-obgovorennya-zmin-do-poryadku-bezgotivkovih-rozrahunkiv>.
47. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року : веб-сайт Нац. банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023>.
48. Нова ера фінансових послуг: відбувся запуск відкритого банкінгу в Україні.: *Європейська бізнес асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/nova-era-finansovyh-poslug-vidbuvsya-zapusk-vidkrytogo-bankingu-v-ukrayini/>.
49. Нянько Л. Ю., Довбуш А. В. Розвиток банківських послуг в умовах цифровізації: виклики, тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка*, 2025, № 1, С. 101–109. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1443/1600>.
50. Огляд банківського сектору. Серпень 2025 року. *Нац. банк України* : станом на 19.10.2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf?v=14.
51. Основи кібербезпеки. *Міністерство охорони здоров'я України* : станом на 19.10.2025 р. URL: <https://moz.gov.ua/uk/osnovi-kiberbezpeki-2>.
52. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» : веб-сайт : станом на 19.10.2025 р. URL: <https://privatbank.ua/ua>.
53. Офіційний сайт Національного банку України : веб-сайт : станом на 19.10.2025 р. URL: <http://bank.gov.ua>.
54. Офіційний сайт «Приват24» : веб-сайт : станом на 19.10.2025 р. URL: <https://next.privat24.ua/>.
55. Охота Ю. В., Балдинюк В. М., Мазурков Р. А. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Economy and Society*, 2024. - URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4674/4616> (DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16>).

56. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Чернівці, 13–14 грудня 2024 року). Чернівці: ЧНУ імені Юрія Федьковича, 2024. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11923/%D0%9A%D0%9F%D0%A3%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_13-14%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D1%8F_2024_%D0%905.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

57. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. *Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)*. Париж: OECD, 2024. С. 97–110. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf.

58. Пономарьова О. Б., Івашина С. Ю., Мальцев О. В. Вплив сучасних фінансових технологій на зростання операційних ризиків банківського сектору : *Актуальні питання економічних наук*, м. Дніпро, 2025. URL: <https://zenodo.org/records/17181043>.

59. Послуги в «Дії» знищують 7,4 млрд грн хабарів щороку. Як цифровізація економить гроші і час українцям. *Інтерфакс-Україна*. Київ, 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1103940.html>.

60. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства : колективна монографія. Харків, 2023. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/monografiya_pravove_zabezpechennya_rozvitku_tehnologij_c_zifrovoi_ekonomiki.pdf.

61. ПриватБанк. Міграція IT-інфраструктури до хмари. URL: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/privatbank-case-study/>.
62. Реальні кейси використання аналітики в бізнесі: від теорії до практики. GOIT. URL: <https://goit.global/ua/articles/realni-keysy-vykorystannia-analytyky-v-biznesi/>.
63. Рада національної безпеки і оборони України. Річний аналітичний огляд: ключові події, тенденції та виклики у сфері кібербезпеки у 2024 році. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7095.html>.
64. Національний банк України. Розвиток фінтеху в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
65. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Економічний вісник*, 2025. - URL: <https://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/509/495>.
66. Кобилянський А.І. Системи дистанційного банківського обслуговування клієнтів: кваліфікаційна робота. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10375/%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%90..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
67. Стратегія розвитку банку до 2024 року. АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy_summary_2024_ukr.pdf.
68. Ткаченко О. Вплив цифровізації на трансформацію банківського сектору. *Вісник Вищої школи управління та економіки*, 2025. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1699>.
69. Ткаченко А. Показники ефективності інтернет-маркетингу: ключові метрики та KPI. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/pokazniki-efektivnosti-internet-marketingu-klyuchovi-metriki-ta-kpi>.

70. Торік кількість активних клієнтів «Приват24» зросла до 13 млн. *Fintech Insider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/torik-kilkist-aktyvnyh-kliiyentiv-pryvat24-zrosla-do-13-mln/>

71. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. *Фінтех-тренди 2025*. URL: https://drive.google.com/file/d/18SwyyJd6RsTTl_aCXcYFGbFTgpc01_Ly/view?usp=drivesdk.

72. В Україні фіксують з початку року близько 15 кібератак щодня - Держспецзв'язку. *Українські національні новини*. 2025. URL: <https://unn.ua/news/v-ukraini-fiksuiut-z-pochatku-roku-blyzko-15-kiberatak-shchodnia-derzhspetszhvazku>.

73. Український фінтех: підсумки 2023-го і головні тренди 2024-го : стаття. Веб-сайт. 2025. URL: <https://bankir.kiev.ua/ukrainskyj-fintekh-pidsumky-2023-ho-i-holovni-trendy-2024-ho/>.

74. Цифрові послуги заощадили українцям і державі 184 млрд грн - результати дослідження. *Дія*. 2025. URL: <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovi-posluhy-zaoshchadyly-ukraintsiam-i-derzhavi-184-mlrd-hrn-rezultaty-doslidzhennia>.

75. Цифрова стійкість 2025: Чому кібербезпека стала ключовим активом? : веб-сайт. *KPMG*. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/cybersecurity-considerations-2025.html>.

76. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku>.

77. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки. *Регіональна економіка і управління*, 2025. - URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-08-07/2025-18-08-07>.

78. Штучний інтелект та інформаційні технології : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції, 3–4 червня 2024 р., Київ / Міністерство освіти і науки України, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»,

Warsaw University of Technology, Інститут проблем математичних машин і систем НАН України, Черкаський державний технологічний університет, Національний транспортний університет, Національний університет харчових технологій. - Київ, 2024. - URL: https://it.nuft.edu.ua/wp-content/themes/itaicstheme/assets/docs/2024-1-Conf_AIIT01_2024-06-04_v0721.pdf.

79. Як уже сьогодні створити банк майбутнього. Досвід Sense Bank.. *AIN.UA*, 27 березня 2025. URL: <https://ain.ua/2025/03/27/sense-bank-yak-syogodni-stvority-bank-maibutnyogo/>.

80. Сучасні IT-рішення для банків. *RBC Group Україна*. URL: <https://www.rbcgrp.com/ua/galuzi/banki/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Динаміка ключових показників діяльності

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2023-2025 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Активи, млрд грн	412,3	445,8	485,2	519,8	560,1
Власний капітал, млрд грн	58,2	62,8	68,3	74,5	81,2
Кредитний портфель, млрд грн	285,6	302,1	320,4	349,8	384,7
Корпоративні кредити	162,4	173,8	185,2	201,8	221,5
Роздрібні кредити	123,2	128,3	135,2	148,0	163,2
Кошти клієнтів, млрд грн	352,8	382,4	412,5	442,8	478,3
Депозити фізичних осіб	325,6	352,8	380,1	409,5	442,3
Депозити юридичних осіб	27,2	29,6	32,4	33,3	36,0
Чистий прибуток, млрд грн	11,8	13,5	15,2	17,3	19,8
Чистий процентний дохід	28,4	30,2	32,1	35,2	38,8
Чистий комісійний дохід	13,2	15,1	17,3	19,8	22,9
ROE, %	20,3%	21,5%	22,3%	23,2%	24,4%
ROA, %	2,86%	3,03%	3,13%	3,33%	3,54%

Джерело: складено автором на основі річних звітів банку [3; 4; 5; 6]

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2022 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК" Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиції в нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 198	35 050
Інший сукупний дохід		
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
<i>Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>		
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
<i>Будівлі та земля:</i>		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 984)	(1 818)
Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 232

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош
Голова Правління

Г.Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК" Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		40 071	36 915
Проценти сплачені		(3 800)	(6 755)
Комісійні доходи, що отримані		32 945	35 057
Комісійні витрати, що сплачені		(12 505)	(11 840)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Виплати працівникам		(9 775)	(9 176)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(9 439)	(8 900)
Інші доходи		2 917	1 701
Повернення податків на прибуток (сплата)		(5 030)	(3 318)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		50 039	36 910
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(77 584)	(1 179)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(9 198)	(15 000)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(704)	753
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		332	(105)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		37	35
Чисте збільшення (зменшення) коштів банків		(2)	-
Чисте збільшення (зменшення) коштів клієнтів		117 642	17 718
Чисте збільшення (зменшення) інших нефінансових зобов'язань		1	64
Чисте збільшення (зменшення) інших фінансових зобов'язань		(978)	(27)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		79 585	39 169
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		3	85
Придбання основних засобів		(392)	(1 122)
Придбання нематеріальних активів		(675)	(627)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(130 058)	(83 625)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(130 058)	(83 625)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		112 778	71 122
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		112 778	69 622
- за амортизованою собівартістю		-	1 500
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		77	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(18 267)	(14 167)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(653)	(736)
Дивіденди сплачені		(28 040)	(19 442)
Отримання інших залучених коштів		127	-
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	(28 566)	(20 178)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		10 684	(1 683)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(453)	(1)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		42 983	3 140
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	51 208	48 068
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	94 191	51 208

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

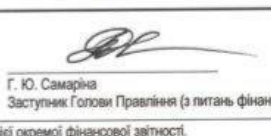
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК" Окремий звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	Статутний капітал	Емісійний дохід	Резерв переоцінки булівеї	Інші резерви: Резерв під прибутком та збитком за фінансовими активами, оціненими за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Всього інших резерви	Результат від операцій з акціями	Резерви та інші фонди банку	Накопичений дефіцит	Загальна сума власного капіталу
Власний капітал на 1 січня 2021		206 960	23	989	(2 937)	(2 248)	12 174	8 481	(171 605)	32 825
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	35 050	35 050
Інший сукупний дохід		-	-	(26)	(1 792)	(1 818)	-	-	-	(1 818)
Сукупний дохід		-	-	(26)	(1 792)	(1 818)	-	-	35 050	33 232
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- перекладення (акорпакції) резерву переоцінки булівеї до нерозподіленого прибутку		-	-	(26)	-	(26)	-	-	26	-
Розподіл прибутку:										
- перекладення до резервного фонду	19	-	-	-	-	-	-	1 215	(1 215)	-
- дивиденди, включені як розподілені між власниками	19	-	-	-	-	-	-	-	(19 442)	(19 442)
Власний капітал на 31 грудня 2021		206 960	23	638	(4 729)	(4 091)	12 174	9 696	(157 247)	66 615
Власний капітал на 1 січня 2022		206 960	23	638	(4 729)	(4 091)	12 174	9 696	(157 247)	66 615
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	30 198	30 198
Інший сукупний дохід		-	-	28	(11 012)	(10 984)	-	-	-	(10 984)
Сукупний дохід		-	-	28	(11 012)	(10 984)	-	-	30 198	19 214
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- вилучення булівеї		-	-	(71)	-	(71)	-	-	71	-
- перекладення (акорпакції) резерву переоцінки булівеї до нерозподіленого прибутку		-	-	(22)	-	(22)	-	-	22	-
Розподіл прибутку:										
- перекладення до резервного фонду	19	-	-	-	-	-	-	1 753	(1 753)	-
- дивиденди, включені як розподілені між власниками	19	-	-	-	-	-	-	-	(28 945)	(28 945)
Власний капітал на 31 грудня 2022		206 960	23	573	(15 741)	(15 168)	12 174	11 449	(156 749)	57 789

Затверджено до вилучення та підписано 18 квітня 2023 року.



Г. Бюш
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)



В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 6-96 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2024 рік

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		761 461	680 008
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		662 317	595 162
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 008

Затверджено до виходу в світ 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Вольфгарт
Голова Правління

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

Л. П. Чаністрак
В. о. Головного бухгалтера

Продовження додатку В

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час періодного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		81 004	72 766
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		40 141	37 765

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бергнерт
Голова Правління



Олена Чернишова
Виконавчий Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

Продовження додатку В

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Прибуток за рік		40 141	37 765
Інший сукупний дохід			
Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	4 811	7 904
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 093)	(1 266)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	9	1 210	6 562
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	26	(543)	215
Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	11	(21)	65
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	26	5	(30)
Загальна сума іншого сукупного доходу		4 369	13 450
Загальна сума сукупного доходу		44 510	51 215

Затверджено та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бюркнерт
Голова Правління



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

Л. П. Чагістрок
В. о. Головного бухгалтера

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		77 394	61 373
Проценти сплачені		(10 722)	(6 212)
Комісійні доходи, що отримані		46 602	41 589
Комісійні витрати, що сплачені		(18 463)	(16 603)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Виплати працівникам		(12 169)	(10 421)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(11 652)	(12 254)
Інші доходи		2 101	2 260
Повернення податків на прибуток (сплата)		(45 315)	(803)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		33 273	69 103
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		46 620	(29 430)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(20 421)	(22 583)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		412	(262)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(1 138)	875
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		37	33
Чисте збільшення(зменшення) коштів клієнтів		48 650	73 801
Чисте збільшення(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(6)	(6)
Чисте збільшення(зменшення) інших фінансових зобов'язань		797	590
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		108 224	92 121
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		3	6
Придбання основних засобів	11	(1 529)	(1 158)
Придбання нематеріальних активів	11	(1 108)	(731)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(232 930)	(165 971)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(169 652)	(165 971)
- за амортизованою собівартістю		(63 278)	-
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		147 395	152 448
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		147 395	152 448
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		-	1
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(88 169)	(15 405)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(765)	(713)
Дивіденди сплачені	20	(30 212)	(24 158)
Повернення інших залучених коштів		(186)	(33)
Отримання інших залучених коштів	16	3 746	2 530
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	(27 417)	(22 374)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		7 167	3 768
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(319)	(19)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		(514)	58 091
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	152 282	94 191
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	151 768	152 282

Затверджено та вилучено за підписом 18 березня 2025 року.

Карл Міхаель Бюркнерт
Голова Правління

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

Л. П. Чалистрок
В. о. Головного бухгалтера

Продовження додатку В

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	Статутний капітал	Емісійний дохід	Інші резерви		Всього інші резерви	Результат від операцій з акціями	Резерви та інші фонди банку	Накопичений дефіцит	Загальна сума власного капіталу
				Резерв перецінки будівель	Резерв під прибуток та збиток за фінансовими активами, оціненого за справедливою вартістю через інші сукупний дохід					
Власний капітал на 1 січня 2023		206 060	23	573	(15 741)	(15 165)	12 174	11 449	(136 740)	37 739
Прибуток за рік		-	-	-	13 415	13 430	-	-	37 765	37 765
Інші сукупний дохід		-	-	-	-	-	-	-	-	13 430
Сукупний дохід		-	-	35	13 415	13 430	-	-	37 765	51 215
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- перерахунок (амортизація) резерву перецінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(23)	-	(23)	-	-	23	-
Розподіл прибутку:										
- перерахунок до резервного фонду	20	-	-	-	-	-	-	1 510	(1 510)	-
- дивиденди, вислані як розподілені між власниками	20	-	-	-	-	-	-	-	(24 130)	(24 130)
Власний капітал на 31 грудня 2023		206 060	23	585	(2 326)	(1 741)	12 174	12 959	(144 620)	84 846
Власний капітал на 1 січня 2024		206 060	23	585	(2 326)	(1 741)	12 174	12 959	(144 620)	84 846
Прибуток за рік		-	-	-	4 365	4 369	-	-	40 141	40 141
Інші сукупний дохід		-	-	(16)	-	-	-	-	-	4 369
Сукупний дохід		-	-	(16)	4 365	4 369	-	-	40 141	44 510
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- перерахунок (амортизація) резерву перецінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(70)	-	(70)	-	-	70	-
Розподіл прибутку:										
- перерахунок до резервного фонду	20	-	-	-	-	-	-	1 888	(1 888)	-
- дивиденди, вислані як розподілені між власниками	20	-	-	-	-	-	-	-	(30 212)	(30 212)
Власний капітал на 31 грудня 2024		206 060	23	499	2 039	2 558	12 174	14 847	(126 518)	99 144

Затверджено до випуску та надіслано 18 вересня 2025 року.

Карл Міхаель Бьоркнек
Голова Правління



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

Л. П. Чалистрок
В. о. Головного бухгалтера

Примітка, подана на сторінці 106, являється частиною цієї окремої фінансової звітності.