МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації: досвід та інноваційні практики Monobank»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Черкасова Д.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Черкасова Дар'я Віталіївна

1. Тема роботи «Управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації: досвід та інноваційні практики Monobank»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ MONOBANK

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Д. В. Черкасова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізви

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 52 с., 5 рис., 7 табл., 44 джерела.

Об’єкт дослідження: процес управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Предмет дослідження: теоретичні основи, механізми, досвід та інноваційні практики управління розвитком банківських послуг на прикладі продукту Monobank АТ «Універсал Банк».

Мета дослідження: комплексне дослідження управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації на основі досвіду та інноваційних практик Monobank та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Методи дослідження: діалектичний, аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід, статистичного аналізу, контент-аналізу, порівняльний аналіз показників ефективності.

У роботі визначено сутність, еволюцію та особливості розвитку банківських послуг у цифровому середовищі, систематизовано теоретичні підходи, моделі та механізми управління. На прикладі АТ «Універсал Банк» досліджено гібридну модель управління продуктом Monobank. Здійснено детальний аналіз цифрових сервісів та продуктів банку, проведено порівняння з конкурентами (ПриватБанк, Ощадбанк, Revolut). Виявлено системні проблеми управління Monobank та обґрунтувані пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ, MONOBANK, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, OPEN BANKING, REGTECH, BANKING-AS-A-PLATFORM, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Degree of Bachelor: 52 p., 5 fig., 7 tab., 44 sources.

The object of the research: the process of managing the development of banking services in the context of digital transformation of the banking sector.

The subject of the research: theoretical foundations, mechanisms, experience and innovative practices of managing the development of banking services on the example of the Monobank product of JSC “Universal Bank”.

The purpose of the thesis: a comprehensive study of the management of the development of banking services in the context of digital transformation based on the experience and innovative practices of Monobank and the substantiation of practical recommendations for its improvement.

Research methods: dialectical, analysis and synthesis, comparison and generalization, system approach, statistical analysis, content analysis, comparative analysis of performance indicators.

The paper defines the essence, evolution and features of the development of banking services in the digital environment, systematizes theoretical approaches, models and management mechanisms. Using the example of JSC "Universal Bank", the hybrid model of Monobank product management is studied. A detailed analysis of the bank's digital services and products is carried out, a comparison is made with competitors (PrivatBank, Oschadbank, Revolut). Systemic problems of Monobank management are identified and priority areas for improving the management of the development of banking services in the context of digital transformation of the banking sector are substantiated.

DIGITAL TRANSFORMATION, BANKING SERVICES, MONOBANK, DEVELOPMENT MANAGEMENT, OPEN BANKING, REGTECH, BANKING-AS-A-PLATFORM, ECONOMIC EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……...…….…..5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ ……8
ВСТУП……..…….....8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 10
1.1 Сутність, еволюція та особливості розвитку банківських послуг в умовах цифрової трансформації ……..……..... 10
1.2 Теоретичні підходи, моделі та механізми управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі ……...……..16
1.3 Самоврядування, корпоративне управління та регуляторні аспекти розвитку цифрових банківських послуг …….…….19
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ MONOBANK ……... 22
2.1 Загальна характеристика діяльності інноваційної моделі цифрового банкінгу Monobank ……..…..22
2.2 Оцінка ефективності управління розвитком банківських послуг Monobank в умовах цифрової трансформації ……..……..... 29
2.3 Напрями вдосконалення управлінням розвитку цифрових банківських послуг Monobank ……..……..……36
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....48

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

AML – протидія відмиванню коштів (Anti-Money Laundering)

API – інтерфейс прикладного програмування (Application Programming Interface)

BaaP – Banking-as-a-Platform (банкінг як платформа)

BaaS – Banking-as-a-Service (банкінг як послуга)

Big Data – великі дані

EMI – установа електронних грошей (Electronic Money Institution)

ESG – екологічні, соціальні та управлінські фактори (Environmental, Social and Governance)

Fintech – фінансові технології

Generative AI – генеративний штучний інтелект

IT – інформаційні технології

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

KYC – «знай свого клієнта» (Know Your Customer)

ML – машинне навчання (Machine Learning)

NPS – індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score)

Open Banking – відкритий банкінг

P2P – платежі між фізичними особами (peer-to-peer)

RegTech – регуляторні технології

SWIFT GPI – глобальна платіжна інновація SWIFT

БанкID – система дистанційної ідентифікації BankID

МСБ – малий та середній бізнес

НБУ – Національний банк України

ОВДП – облігації внутрішньої державної позики

ФГВФО – Фонд гарантування вкладів фізичних осіб

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкою цифровою трансформацією банківського сектору України, яка стала одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності фінансових установ у сучасних умовах. Глобальні тенденції діджиталізації, поширення смартфонів, розвиток штучного інтелекту, відкритий банкінг та державні ініціативи («Дія», BankID) радикально змінюють способи надання банківських послуг, моделі взаємодії з клієнтами та внутрішні бізнес-процеси. В Україні частка безготівкових операцій з платіжними картками у 2025 році сягнула 95,5 % за кількістю та 65,4 % за сумою, а дистанційне обслуговування охоплює понад 84 % фізичних осіб. У цих умовах традиційні банки змушені трансформуватися, а інноваційні моделі, такі як необанки, демонструють значний потенціал зростання. Особливе місце посідає досвід продукту Monobank, який на ліцензії АТ «Універсал Банк» досяг понад 10 мільйонів активних клієнтів станом на початок 2026 року, став лідером роздрібного цифрового банкінгу та суттєво вплинув на фінансові результати банку. Наукове обґрунтування механізмів управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі на прикладі Monobank має важливе теоретичне та практичне значення для вітчизняних банківських установ.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Предметом дослідження виступають теоретичні основи, механізми, досвід та інноваційні практики управління розвитком банківських послуг на прикладі продукту Monobank АТ «Універсал Банк».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в комплексному дослідженні управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації на основі досвіду та інноваційних практик Monobank та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити сутність, еволюцію та особливості розвитку банківських послуг в умовах цифрової трансформації.
- систематизувати теоретичні підходи, моделі та механізми управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі.
- проаналізувати самоврядування, корпоративне управління та регуляторні аспекти розвитку цифрових банківських послуг.
- надати загальну характеристику діяльності інноваційної моделі цифрового банкінгу Monobank.
- оцінити ефективність управління розвитком банківських послуг Monobank в умовах цифрової трансформації.
- обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком цифрових банківських послуг Monobank.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний (для вивчення еволюції банківських послуг), аналізу та синтезу (при розкритті теоретичних основ), порівняння та узагальнення (для оцінки досвіду Monobank і конкурентів), системний підхід (при аналізі механізмів управління), статистичного аналізу та графічного методу (для обробки даних про клієнтську базу, фінансові показники та структуру сервісів). Застосовано також спеціальні методи: контент-аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз показників ефективності та прогнозування напрямів розвитку.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи, у другому – практичний досвід та рекомендації. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення стратегії цифрової трансформації банківських установ України.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Сутність, еволюція та особливості розвитку банківських послуг в умовах цифрової трансформації

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій банківський сектор зазнав кардинальних змін, пов'язаних з переходом до якісно нових форматів надання фінансових послуг. Цифрова трансформація перетворилася на один з ключових чинників конкурентоспроможності банківських установ як на глобальному, так і на національному рівнях. Дослідження теоретичних засад управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації потребує передусім з'ясування сутності базових понять:

- «банківська послуга»;
- «цифрова трансформація»;
- «управління розвитком».

Банківська послуга є фундаментальною категорією банківської справи. У широкому розумінні – це сукупність операцій банку для задоволення фінансових потреб клієнтів: депозитні, кредитні, розрахунково-касові, інвестиційні, консультаційні тощо [9].

Цифрова трансформація банківського сектору – це системне впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності банківської установи, що кардинально змінює способи надання послуг, взаємодію з клієнтами та внутрішні бізнес-процеси.

За визначенням дослідницької компанії Gartner, дигіталізація (digitalization) – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та забезпечення нових можливостей отримання доходу і створення вартості [17].

Таким чином, цифрова трансформація – це не просто автоматизація наявних процесів, а докорінна переоцінка операційних моделей з огляду на можливості цифрового середовища. [14].

Для комплексного розуміння структури банківських послуг в умовах цифрової трансформації розглянуто класифікацію фінансових послуг Базельського комітету з банківського нагляду при Банку міжнародних розрахунків. Вона виділяє три основні категорії:

- кредитні, депозитні та послуги зі збільшення капіталу; платіжні, клірингові та розрахункові послуги;

- послуги з управління активами.

Окремо виокремлено послуги підтримки ринку (інфраструктурні рішення, платформи аналізу великих даних, хмарні технології та системи штучного інтелекту) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація фінансових послуг, розроблена Базельським комітетом із питань банківського нагляду при Банку міжнародних розрахунків [На основі джерела 15]

<table>
<tr><td colspan="4">Галузеві інновації</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Кредитні, депозитні та послуги зі збільшенням капіталу</td><td colspan="2">Платіжні, клірингові та розрахункові послуги</td><td rowspan="2">Послуги з управління активами</td></tr>
<tr><td>Роздріб</td><td>Оптова торгівля</td></tr>
<tr><td>Краундандінг</td><td>Мобільні гаманці</td><td>Мережа грошових переказів</td><td>Високочастотний трейдинг</td></tr>
<tr><td>Ринок кредитування</td><td>P2P-платежі</td><td>Оптова торгівля іноземною валютою</td><td>Соціальна торгівля</td></tr>
<tr><td>НеоБанк</td><td rowspan="2">Криптовалюта</td><td rowspan="2">Цифрові платформи обміну валюти</td><td>Електронна торгівля</td></tr>
<tr><td>Альтернативний кредитний скоринг</td><td>Роботиконсультанти</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 1.1

Послуги для підтримки ринку	Портал і агрегатори даних
	Екосистема (інфраструктура, open source, APIs)
	Використання даних (bid data analysis, машинне навчання)
	Безпека (ідентифікація та аутентифікація споживача)
	Хмарне програмування
	Інтернет речей/мобільні технології
	Artificial intelligence (боти, автоматизація у фінансах, алгоритми)

Для розуміння динаміки трансформації банківських послуг важливим є аналіз її еволюції. Дослідники виокремлюють чотири основні етапи становлення цифрових банківських послуг, що наочно відображено на рис. 1.1.

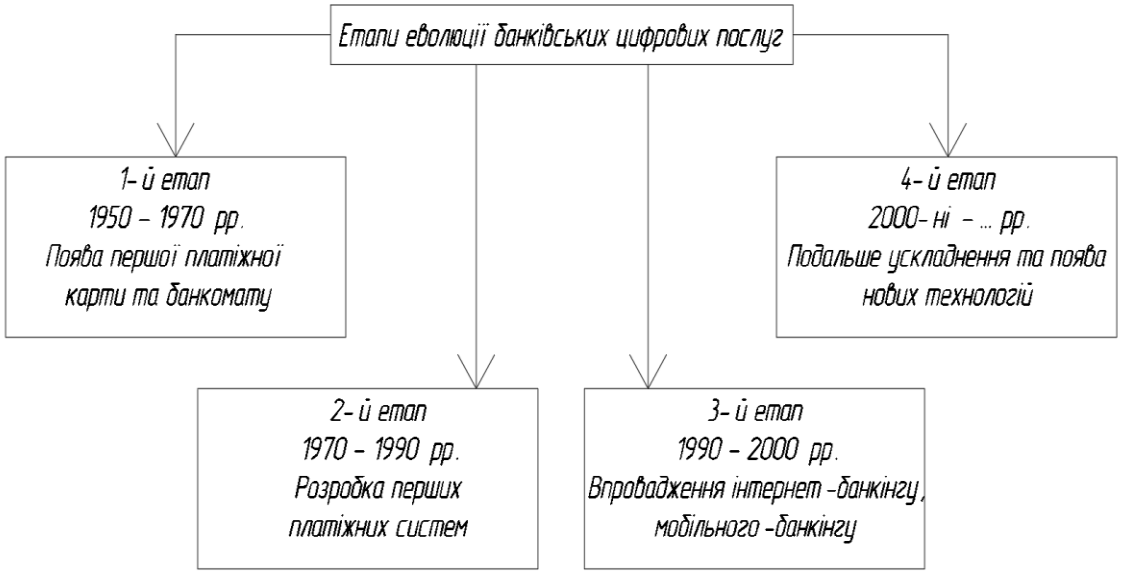


Рисунок 1.1 – Етапи еволюції банківських цифрових послуг [На основі джерела 1; 4]

Перший етап (1950-ті - 1970-ті рр.) ознаменувався появою перших платіжних карток і банкоматів, що дозволило клієнтам здійснювати операції без відвідування банку. Другий етап (1970-ті - 1990-ті рр.) характеризується створенням платіжних систем та запровадженням home banking і телебанкінгу. Третій етап (1990-ті - 2000-ні рр.) пов'язаний з розвитком інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу та появою першого повністю віртуального банку. Четвертий етап (2000-ні рр. - дотепер) відзначається впровадженням штучного інтелекту, блокчейну, відкритого банкінгу та хмарних технологій [1; 4].

Дубина М. В. та Шеремет О. М. у своєму дослідженні наголошують, що сучасний розвиток e-banking демонструє суттєві відмінності між світовим та вітчизняним досвідом: якщо провідні країни ЄС та США досягли практично повного охоплення дорослого населення цифровими банківськими послугами, то Україна лише нещодавно прискорила темпи цього переходу [5].

Разом із тим Стойко О. Я. стверджує, що вітчизняний фінтех- і банківський бізнес демонструють значний потенціал для розвитку, особливо з огляду на молоду технологічно грамотну аудиторію та стрімке поширення смартфонів [13].

Важливим чинником цифровізації банківського сектору в Україні стала державна ініціатива зі створення платформи «Дія» – цифрової екосистеми, що забезпечує доступ громадян до державних послуг в онлайн-режимі. Платформа цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» формує підґрунтя для підвищення загального рівня цифрової грамотності населення, що опосередковано сприяє розширенню аудиторії цифрових банківських сервісів [6].

Ключовими тенденціями, що визначають сучасний розвиток цифрових банківських послуг у світі, є:

- поширення відкритого банкінгу (Open Banking) та API-екосистем;

- зростання популярності мобільних платежів і цифрових гаманців;

- інтеграція штучного інтелекту і машинного навчання у кредитний скоринг та управління ризиками;

- застосування технологій блокчейн для підвищення прозорості транзакцій;

- розвиток embedded finance – вбудованих фінансових послуг у небанківські платформи [18].

Зокрема, за прогнозами дослідницької компанії Juniper Research, кількість користувачів відкритого банкінгу у світі зросте більш ніж на 250% до 2029 року порівняно з рівнем 2024 року, що свідчить про кардинальну зміну клієнтських очікувань щодо форматів взаємодії з фінансовими установами [22].

За даними Євростату, у 2022 році понад 60 % населення ЄС користувалися інтернет-банкінгом, що підтверджує незворотність цифровізації фінансового сектору [11]. Дані Світового банку показують, що цифрові канали (мобільні гаманці, додатки) суттєво зменшують глобальний розрив у доступі до фінансових послуг [12].

Холявко Н. І. та Козлянченко О. М. виділяють три рівні діджиталізації банківського сектору: операційний (автоматизація процесів), клієнтський (персоналізація на основі Big Data) та стратегічний (нові бізнес-моделі через фінтех-партнерства) [14].

Взаємодія традиційних банків і фінтех-компаній є однією з визначальних характеристик сучасного банківського ландшафту. Фінтех-стартапи, пропонуючи нішеві рішення – від P2P-кредитування до роботизованих радників, змушують класичні банки переосмислювати свої конкурентні стратегії. Реакція банків на виклики фінтеху варіюється від прямої конкуренції до поглинань і партнерств [18].

Серед ключових технологій, що забезпечують цифрову трансформацію банківських послуг, особливу роль відіграють:

- хмарні обчислення, що дозволяють масштабувати IT-інфраструктуру без значних капітальних витрат;

- штучний інтелект та машинне навчання, що підвищують якість кредитних рішень і персоналізацію пропозицій;

- технологія блокчейн, що забезпечує прозорість і незмінність транзакційних даних;

- великі дані (Big Data), що дозволяють здійснювати глибокий аналіз поведінки клієнтів;

- відкриті API (Application Programming Interface), що уможливлюють інтеграцію банківських сервісів у сторонні платформи [3].

Бітнер І. В. та співавтори зазначають, що синергія сучасних технологій формує нову парадигму банківського обслуговування, де фінансові послуги стають частиною повсякденного цифрового досвіду споживача [3].

Важливим трендом є розвиток суперапплікацій – багатофункціональних платформ, що поєднують банківські, торговельні, логістичні та соціальні сервіси. В Україні прикладами є екосистеми ПриватБанку та Monobank [1].

Цифрова трансформація створює виклики: кібербезпеку, захист персональних даних, цифрову нерівність та необхідність підвищення фінансової грамотності населення [2].

Актуальні дані Національного банку України за 2025 рік підтверджують стрімке поширення цифрових банківських послуг. Частка безготівкових операцій з платіжними картками досягла 95,5 % за кількістю та 65,4 % за сумою, а частка оплати товарів і послуг в інтернеті становила 13,9 % за кількістю та 16,4 % за сумою всіх безготівкових операцій (понад 1,2 млрд операцій на майже 770 млрд грн) [23]. Крім того, станом на початок 2026 року дистанційне обслуговування рахунків охоплювало 84,51 % фізичних осіб та 91,79 % суб’єктів господарювання, що на 1,64 та 1,94 в.п. більше, ніж на початку 2025 року відповідно [24].

Значний внесок у розвиток цифрового банкінгу робить АТ «Універсал Банк» під брендом Monobank: кількість активних клієнтів на кінець 2025 року перевищила 10 мільйонів [25].

Міжнародні прогнози також свідчать про подальше прискорення тренду: за даними Juniper Research, кількість користувачів відкритого банкінгу

у світі зросте з 183 млн у 2025 році до понад 645 млн у 2029 році (зростання більш ніж на 250 %) [22].

Таким чином, цифрова трансформація банківських послуг є комплексним, багаторівневим процесом, що охоплює технологічну, організаційну, клієнтську та регуляторну складові. Ефективне управління цим процесом передбачає формування цілісної стратегії розвитку цифрових послуг, гнучке реагування на динаміку ринку, а також дотримання вимог регуляторів та стандартів захисту прав споживачів.

1.2 Теоретичні підходи, моделі та механізми управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі

Теоретичні основи управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації формуються на перетині класичних концепцій стратегічного менеджменту та сучасних підходів цифрової економіки. Серед ключових теоретичних підходів вирізняють ресурсний підхід (Resource-Based View – RBV), клієнтоорієнтований, інноваційний та ризик-орієнтований. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх ресурсах банку – технологічній інфраструктурі, клієнтських даних, компетенціях персоналу та організаційній культурі, як джерелах стійкої конкурентної переваги в цифровому середовищі [3; 14].

Цифрова трансформація перетворює ці ресурси на стратегічні активи: технології Big Data забезпечують глибоку персоналізацію послуг, а штучний інтелект та машинне навчання оптимізують процеси кредитного скорингу й управління ризиками. Холявко Н. І. та Козлянченко О. М. систематизують світові тенденції діджиталізації банківського сектору, виділяючи три рівні трансформації:

- операційний (автоматизація рутинних процесів);
- клієнтський (персоналізація сервісів на основі даних);

- стратегічний (формування нових бізнес-моделей через партнерства з фінтех-компаніями) [14].

Бітнер І. В., В'язовий С. М. та Морозова Н. Л. пропонують концептуальну модель моделювання розвитку цифрових інноваційних технологій у банківському секторі. Модель включає п'ять основних блоків: діагностику поточного стану цифрової зрілості банку, формування стратегії трансформації, розробку організаційної моделі, реалізацію пілотних проєктів та ітеративне впровадження з подальшим моніторингом і адаптацією. Автори наголошують на використанні імітаційного моделювання для прогнозування впливу впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та блокчейну на ключові показники ефективності банку [3].

Виділяють кілька основних моделей управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі:

- модель «розумного багатоканального банку» (smart omnichannel banking), яка передбачає повну інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтом (мобільний додаток, веб-версія, чат-боти) на основі єдиної клієнтської бази даних;

- модель Banking-as-a-Service (BaaS), коли банк надає свою ліцензію та інфраструктуру фінтех-компаніям через відкриті API;

- екосистемна модель, у межах якої банк перетворюється на платформу, що об’єднує банківські, страхові, торговельні та інші сервіси (суперапплікації);

- модель інклюзивного банкінгу, орієнтована на розширення доступу до послуг для нових сегментів клієнтів завдяки мобільним і хмарним технологіям [5; 14].

Береславська О. І. зазначає, що цифровізація сприяє трансформації бізнес-моделей банків через персоналізовані пропозиції на основі Big Data, впровадження кешбек-сервісів та віддаленого обслуговування, одночасно підвищуючи кіберризики [5].

Механізми управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі охоплюють стратегічне планування, організаційні зміни, мотивацію персоналу та контроль. Стратегічне планування передбачає розробку цифрової стратегії банку з чіткими ключовими показниками ефективності (KPI), частка цифрових операцій, рівень задоволеності клієнтів (NPS), показники кібербезпеки тощо. Організаційні механізми включають створення agile-команд, спрощення ієрархічної структури та розвиток крос-функціональної взаємодії між IT-, маркетинговими та ризиковими підрозділами. Важливим механізмом є партнерства з фінтех-компаніями, що дозволяють банкам швидко впроваджувати інновації без значних капітальних витрат. Також застосовуються механізми управління даними (data governance) та системи кібербезпеки відповідно до рекомендацій Базельського комітету та нормативних вимог Національного банку України [3; 14].

Для оцінки ефективності управління використовують моделі імітаційного моделювання (за Бітнер І. В. та співавторами) та багатокритеріальні підходи, які враховують фінансові (прибутковість, вартість залучення клієнта), операційні (швидкість обробки транзакцій) та клієнтські (рівень утримання клієнтів) показники [3].

Таким чином, теоретичні підходи та моделі управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі еволюціонують від традиційного процесного управління до клієнтоцентричних, екосистемних та data-driven моделей. Ефективне застосування цих підходів вимагає синергії технологічних інновацій, організаційних змін і регуляторної відповідності. В умовах України, де процес цифровізації прискорюється завдяки державним ініціативам («Дія», відкритий банкінг), такі механізми стають визначальними для забезпечення конкурентоспроможності банківських установ, зокрема інноваційних проєктів на кшталт Monobank.

1.3 Самоврядування, корпоративне управління та регуляторні аспекти розвитку цифрових банківських послуг

Розвиток цифрових банківських послуг тісно пов’язаний із питаннями корпоративного управління, внутрішнього самоврядування банків та регуляторними вимогами, які формують правові й інституційні рамки функціонування банківського ринку. Ефективне корпоративне управління є передумовою стійкого розвитку банку та забезпечує баланс інтересів акціонерів, менеджменту, клієнтів і регуляторів. Воно виступає системою правил, процедур і механізмів, що визначають, як саме банк приймає стратегічні рішення, контролює ризики та забезпечує прозорість діяльності. У умовах цифрової трансформації корпоративне управління набуває нових рис: посилюється роль IT-підрозділів і підрозділів управління даними, з’являються нові вимоги до компетенцій членів спостережної ради та правління. Тепер від них очікується не лише фінансова експертиза, а й глибоке розуміння технологічних процесів, кібербезпеки, штучного інтелекту та етики використання даних клієнтів. Важливим елементом стає управління технологічними ризиками відповідно до принципів Базельського комітету, які знайшли відображення в нормативних документах Національного банку України [14; 10].

Внутрішнє самоврядування банків у цифровому середовищі проявляється через розробку та впровадження власних кодексів корпоративної етики, політик управління даними, стандартів кіберзахисту та процедур agile-розробки цифрових продуктів. Самоврядування дозволяє банку оперативно реагувати на зміни технологічного ландшафту, мінімізувати внутрішні конфлікти інтересів і забезпечувати відповідальність кожного рівня управління за якість цифрових сервісів. Наприклад, створення спеціалізованих комітетів з цифрової трансформації при правлінні банку дає змогу інтегрувати IT-стратегію в загальну бізнес-стратегію, що є критично важливим для

проєктів на кшталт Monobank, де швидкість впровадження інновацій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Регуляторна база України охоплює дистанційне відкриття рахунків, застосування методів дистанційної ідентифікації (BankID, Дія), електронні платежі, захист прав споживачів фінансових послуг та функціонування платіжної інфраструктури. Особливе значення має регулювання відкритого банкінгу. В ЄС діє Директива PSD2, яка вже кілька років забезпечує обов'язковий доступ третіх сторін до банківських даних клієнтів за їхньою згодою, стимулюючи конкуренцію та інновації. У свою чергу, в Україні аналогічні ініціативи перебувають на стадії активного впровадження, що створює як можливості для швидкого розвитку цифрових сервісів, так і певну невизначеність для ринку через необхідність адаптації банківських систем до нових стандартів [21; 22].

Дроботя Я. А. та Бражник Л. В. підкреслюють, що успішна цифрова трансформація можлива лише в умовах чіткого регуляторного середовища, яке одночасно стимулює інновації та забезпечує захист прав споживачів [4]. Цифровізація також вимагає розбудови систем управління даними (data governance), відповідності вимогам GDPR (а в Україні – Закону «Про захист персональних даних» та відповідних положень НБУ), ефективного управління партнерствами з фінтех-компаніями та посилення кібербезпеки [4; 10].

Без цих елементів банки ризикують зіткнутися з витоками даних, штрафними санкціями регулятора та втратою довіри клієнтів. Бітнер І. В. та співавтори зазначають, що поєднання інноваційних цифрових технологій із надійними системами корпоративного управління та виваженим регуляторним середовищем є запорукою стабільного розвитку банківського сектору [3].

Сучасний регуляторний етап в Україні характеризується активною імплементацією європейських стандартів. У липні 2025 року НБУ затвердив Положення про відкритий банкінг (Постанова № 80 від 25.07.2025, чинне з 1 серпня 2025 р.), а в грудні 2025 року – Положення про організацію заходів із

забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту (Постанова № 143 від 09.12.2025). Також у березні 2025 року опубліковано «Зелену книгу» з розвитку RegTech на фінансовому ринку України [26; 27; 28]. Ці документи створюють правовий фундамент для масштабного впровадження відкритих API, RegTech-рішень та автоматизованих систем моніторингу ризиків. Водночас вони зобов'язують банки інвестувати в модернізацію внутрішніх систем контролю, навчання персоналу та регулярний аудит цифрових процесів.

Корпоративне управління в цифровому контексті також передбачає посилення ролі незалежних директорів у спостережних радах, запровадження ESG-критеріїв (зокрема, у сфері цифрової етики та сталого розвитку) та регулярне проведення стрес-тестів на кіберстійкість. Для банків, що працюють за моделлю необанку (як Monobank на ліцензії АТ «Універсал Банк»), особливо актуальним стає баланс між швидкістю інновацій і дотриманням регуляторних вимог. Надмірна бюрократія може уповільнити розвиток, а недостатній контроль – призвести до системних ризиків. Тому ефективна система корпоративного управління повинна поєднувати гнучкість agile-підходів з жорсткими процедурами compliance та risk management.

Таким чином, ефективна система корпоративного управління, що враховує специфіку цифрового середовища, у поєднанні з сучасною державною регуляторною політикою формує інституційний фундамент для сталого розвитку цифрових банківських послуг в Україні. Саме така синергія самоврядування, корпоративного управління та регулювання дозволяє банкам не лише відповідати сучасним викликам, а й активно формувати майбутнє фінансового ринку, забезпечуючи високий рівень захисту клієнтів, прозорість операцій та інноваційний розвиток. Подальше удосконалення цих аспектів стане ключовим фактором конкурентоспроможності вітчизняних банківських установ у глобальному цифровому просторі.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ MONOBANK

2.1. Загальна характеристика діяльності інноваційної моделі цифрового банкінгу Monobank

Стратегічним проєктом, який визначає сучасний розвиток банку в умовах цифрової трансформації, є продукт Monobank – перший в Україні необанк без фізичних відділень. Monobank було офіційно запущено 22 листопада 2017 року в партнерстві з IT-компанією Fintech Band (нині – Fintech-IT Group), заснованою колишніми топ-менеджерами ПриватБанку (Олег Гороховський, Михайло Рогальський, Дмитро Дубілет). Продукт працює як окремий цифровий бренд і повноцінний пакет банківських послуг на ліцензії АТ «Універсал Банк». Обслуговування клієнтів здійснюється виключно через мобільний застосунок (Android та iOS). Операції з готівкою (внесення/зняття) виконуються через каси Universal Bank або мережу партнерів [39; 40; 43].

Особливості управління продуктом Monobank ґрунтуються на гібридній моделі «Bank-as-a-Service». IT-команда Fintech-IT Group відповідає за розробку, підтримку та інноваційний розвиток мобільного застосунку, клієнтський досвід (UX/UI), маркетинг, продуктову стратегію та швидке впровадження нових функцій. АТ «Універсал Банк» забезпечує банківську ліцензію, регуляторну відповідність, back-office (бухгалтерський облік, комплаєнс, фінансовий моніторинг, ризик-менеджмент), інфраструктуру платіжних систем, депозитарій, казначейство та гарантії вкладів через ФГВФО. Такий розподіл повноважень дозволяє поєднувати швидкість fintech-інновацій із надійністю та стабільністю традиційного банку [40; 42; 43].

Управління продуктом здійснюється через крос-функціональні agile-команди, які працюють у щоденному режимі координації між IT-командою mono та профільними підрозділами банку. Голова Правління Ірина Старомінська безпосередньо курирує стратегічний розвиток Monobank, що забезпечує повну інтеграцію цифрового продукту в загальну бізнес-стратегію АТ «Універсал Банк». Завдяки цьому банк оперативно реагує на ринкові зміни, впроваджує нові сервіси та підтримує високу клієнтоорієнтованість [40; 43].

Станом на початок 2026 року Monobank обслуговує понад 10 мільйонів клієнтів і посідає провідні позиції на ринку роздрібного банківського обслуговування. За даними офіційного дашборду, продукт демонструє високі показники щоденної активності користувачів, стабільно входить до глобальних рейтингів найкращих необанків і регулярно отримує нагороди: «Народний банк», «Найкращий мобільний додаток», «Карта № 1 в гаманці» та перемогу в номінації «Мобільний банкінг» за результатами досліджень «25 провідних банків України – 2025» [41; 43].

Для наочності динаміку ключових показників діяльності АТ «Універсал Банк» та внесок продукту Monobank узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників діяльності АТ «Універсал Банк» та внесок продукту Monobank (2024–2026 рр.)

Показник	Роки			Темп зростання 2025/2024, %	Частка Monobank у показнику, % (2025)
	31.12.2024	31.12.2025	01.03.2026		
Активи, млн грн	165400	195800	208 127	+18,4	-
Капітал, млн грн	22150	26800	27 539	+21,0	-
Чистий прибуток, млн грн	4950	10 300	1158(січ.-лют.)	108,1	82
Кількість активних клієнтів Monobank, млн	8,5	9,8	понад 10	+15,3	100

Продовження таблиці 2.1

Обсяг депозитів фізичних осіб, млн грн	95200	118500	-	24,5	78
Комісійні доходи від роздрібних послуг, млн грн	3200	4800	-	50,0	85
Рейтинг надійності вкладів	5	5	5	стабільний	-

Джерело: розроблено автором на основі [41; 43]

АТ «Універсал Банк», що функціонує під брендом Monobank, реалізує інноваційну модель повністю цифрового банкінгу, яка працює виключно через мобільний застосунок для операційних систем Android та iOS. Банк свідомо відмовився від мережі фізичних відділень, що дозволило радикально скоротити операційні витрати, підвищити ефективність процесів та забезпечити клієнтам цілодобовий (24/7) доступ до повного переліку сучасних фінансових послуг © від платежів і переказів до кредитування та інвестиційних інструментів.

Станом на початок 2026 року банк обслуговує понад 10,3 млн активних клієнтів, завдяки чому посідає одне з провідних місць у сегменті роздрібного цифрового банкінгу України та демонструє стійке лідерство серед fintech-рішень країни.

Динаміку зростання клієнтської бази ілюструє рис. 2.2.

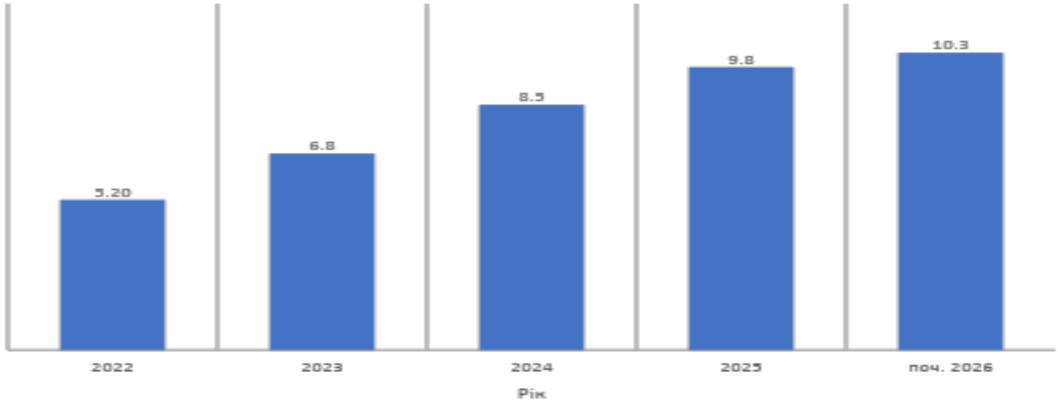


Рисунок - 2.2. Динаміка клінтської бази Monobank [На основі джерела офіційних матеріалів АТ «Універсал Банк» та НБУ]

Зростання клієнтської бази з 5,2 млн у 2022 році до 10,3 млн на початку 2026 року збільшення майже вдвічі за чотири роки – є переконливим свідченням стійкості обраної стратегії цифрового розвитку та зростаючого попиту на дистанційні фінансові послуги навіть в умовах збройного конфлікту.

Продуктова екосистема банку охоплює шість взаємопов'язаних напрямів:

- платіжні картки та рахунки;
- платежі та перекази;
- ощадні й інвестиційні продукти;
- кредитні продукти;
- бізнес-сервіси;
- додаткові lifestyle-рішення.

Усі вони ґрунтуються на принципах транспарентності тарифів, відсутності прихованих комісій та глибокої інтеграції з державними сервісами – «Дія», BankID та кваліфікований електронний підпис.

Базовий елемент пропозиції – лінійка карток Mastercard та Visa, які оформлюються в застосунку за 2 хвилини. Продуктова матриця охоплює сегменти від масового клієнта до преміального VIP, від дітей до корпоративних підприємців (табл. 2.2).

Усі картки підтримують NFC (Apple Pay, Google Pay), Tap to Pay (смартфон як POS-термінал) та Shake2Pay (миттєвий переказ поблизу). Реквізити картки доступні виключно в захищеному застосунку, що мінімізує ризик компрометації даних.

Платіжний блок формує близько 45 % клієнтських взаємодій і включає:

- безкомісійні P2P-перекази;
- оплату комунальних послуг, штрафів та мобільного зв'язку.

Функції Splitbill та Group Expenses автоматизують розподіл витрат у групах, інтеграція з «Дія» забезпечує ідентифікацію та доступ до держпослуг без виходу з застосунку.

Таблиця 2.2 – Основні типи платіжних карток Monobank та їх характеристики [Розроблено автором на основі джерела офіційних матеріалів АТ «Універсал Банк» 42; 43]

Тип картки	Кредитний ліміт	Ключові характеристики	Цільова аудиторія
Black Card	до 200000 грн	Безкоштовні P2P-перекази, персоналізований кешбек, гнучкі параметри безпеки (одноразовий CVV, заморозка картки)	Основна клієнтська база
White Card	Відсутній	Зарплатна та дебетова картка без кредитного навантаження; безкоштовне обслуговування	ФОП, зарплатні клієнти
Platinum / Infinite	до 500000 грн	Преміум-привілеї Mastercard, консьєрж-сервіс, медична підтримка, miles замість кешбеку	VIP-сегмент, бізнес-мандрівники
Національний кешбек	-	5–15 % кешбеку на товари вітчизняного виробника (до 3 000 грн/міс.), стимулювання внутрішнього споживання	Соціально активні клієнти
Дитяча картка	Батьківський ліміт	Контроль витрат батьками в реальному часі; формування фінансової грамотності	Діти 6–14 років
Валютні (USD/EUR)	-	Купівля валюти в 4 кроки без відвідування відділення; конкурентний курс обміну	Туристи, фрілансери, імпортери

В ощадному сегменті ключовим інструментом є «Банки» (Jar) – цільові накопичувальні рахунки з гейміфікацією, що підвищує ощадну дисципліну клієнтів. Демократизація доступу до ОВДП через мобільний застосунок сприяє мобілізації приватних заощаджень на потреби державного фінансування. Доповнюють пропозицію строкові депозити в гривні та валюті, а також інструменти торгівлі акціями та ETF. Кредитна пропозиція охоплює відновлювальний кредитний ліміт (до 500000 грн для Platinum), мікрокредит

«До завтра», безвідсоткову «Покупку частинами» від партнерів-ритейлерів та повноцінні споживчі кредити. Ключовою конкурентною перевагою є альтернативний скоринг на основі Big Data, рішення приймається за лічені хвилини, що відкриває доступ до кредитування клієнтам без кредитної історії.

У 2024 році запущено mono бізнес – дистанційне відкриття рахунків для ФОП та ТОВ. Сервіс plata by mono забезпечує інтернет-еквайринг та Mobile POS; QR-еквайринг дозволяє малому бізнесу приймати платежі без спеціального обладнання. Платформа monobazar із вбудованим ескроу та інструменти монетизації base by mono розширюють екосистему в напрямі B2B та creator economy, реалізуючи модель Banking-as-a-Platform (BaaP).

Зведену характеристику сервісів Monobank за функціональними категоріями та оцінкою частки клієнтського використання наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові цифрові сервіси Monobank: функціональний аналіз та переваги

Категорія	Основні функції	Ключові переваги	Частка використання
Платежі та перекази	P2P, Shake2Pay, Tap to Pay, оплата послуг, Splitbill, Group Expenses, інтеграція з «Дія»	Відсутність комісій; миттєве зарахування; глибока UX-інтеграція з месенджерами та держсервісами	~45 %
Кешбек та винагороди	2 персоналізовані категорії; підвищений кешбек від партнерів (до 20 %); Національний кешбек; Miles для Platinum	Big Data-персоналізація; патріотичний продукт як інструмент лояльності	~25 %
Накопичення та інвестиції	«Банки» (Jar) з гейміфікацією; строкові депозити; ОВДП; акції та ETF; monobazar з ескроу	Доступ до ОВДП для масового клієнта; гейміфікація підвищує ощадну дисципліну	~15 %
Кредити та розстрочка	Відновлювальний ліміт; «До завтра»; «Покупка частинами» (0 % від партнерів); споживчі кредити	Big Data-скоринг: рішення за хвилини; доступність для клієнтів без кредитної історії	~10 %
Бізнес та екосистема	mono бізнес (ФОП/ТОВ); plata by mono (еквайринг); Mobile POS; QR-еквайринг; base by mono	Вертикальна B2C+B2B платформа; ескроу забезпечує безпеку; BaaP-модель	~5 %

Структуру використання сервісів ілюструє рис. 2.3, з якого видно домінування платіжно-переказних операцій (45 %), що підтверджує позиціювання Monobank передусім як зручного платіжного інструменту з поступовим розширенням інвестиційного та бізнес-функціоналу.



Рисунок 2.3 – Структура використання цифрових серверів Monobank (оцінка, 2025 р) [Розроблено автором на основі офіційних матеріалів АТ «Універсал Банк»]

Ефективність цифрової моделі підтверджується порівняльними показниками: Monobank суттєво випереджає середньоринкові значення як за часткою безготівкових операцій, так і за рівнем утримання клієнтів (рис. 2.4).

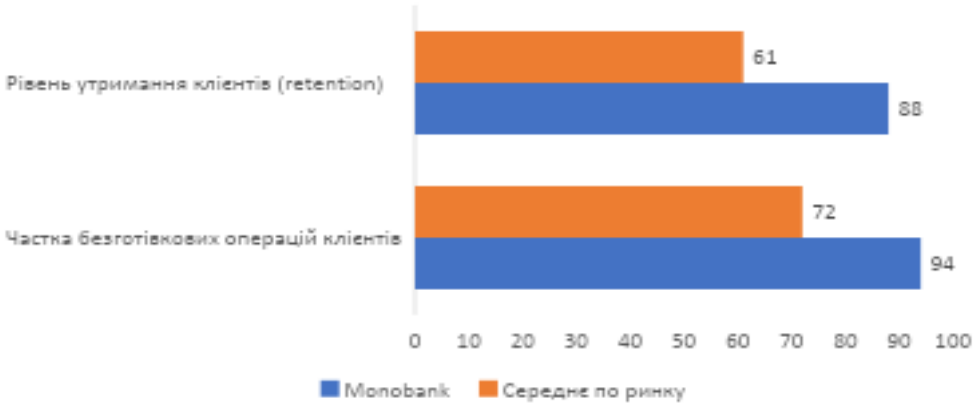


Рис. 2.4. Порівняння рівня утримання клієнтів та частки безготівкових операцій Monobank із середньоринковими показниками Примітка: ринкові показники – оцінкові середні по банківському сектору України.

Високий рівень retention (88 % проти 61 % по ринку) пояснюється синергією персоналізації через Big Data, безперервного оновлення функціоналу в agile-режимі та гейміфікації, що формує емоційний зв'язок клієнта з брендом. Мережеві ефекти (P2P-функції, Splitbill) органічно вбудовують застосунок у повсякденні соціальні взаємодії, підвищуючи «вартість перемикання» на конкурентів.

Цифрові сервіси та продукти Monobank являють собою цілісну технологічно зрілу екосистему, що поєднує класичні банківські операції з lifestyle-рішеннями в єдиному мобільному середовищі. Застосування Big Data, AI-скорингу, гейміфікації та глибокої інтеграції з державними сервісами («Дія», BankID) забезпечує стійкі конкурентні переваги, важко відтворювані традиційними банками. Подальший розвиток зазначених сервісів безпосередньо детермінує ефективність управління банківськими послугами, що є предметом аналізу в наступних підрозділах.

2.2. Оцінка ефективності управління розвитком банківських послуг Monobank в умовах цифрової трансформації

АТ «Універсал Банк» здійснює банківські операції на підставі ліцензії НБУ № 92, а продукт Monobank функціонує як повністю цифровий бренд у рамках правової та регуляторної оболонки цього банку. Оцінка ефективності управління послугами Monobank передбачає аналіз ключових управлінських показників, зіставлення з конкурентами, ідентифікацію резервів підвищення операційної ефективності та формування пріоритетних напрямів розвитку в логіці стратегічного менеджменту [14].

Оцінка ефективності управління здійснюється за трьома групами показників:

- фінансові (чистий прибуток, рентабельність, частка комісійних доходів);

- операційні (час виконання транзакцій, частка автоматизованих процесів, рівень безвідмовності систем);

- клієнтські (NPS, рівень утримання клієнтів, частка активних користувачів).

Станом на початок 2026 року Monobank демонструє стійке зростання за всіма групами показників:

- чистий прибуток АТ «Універсал Банк» у 2025 році склав понад 10 млрд грн (+108,1 % до 2024 р.), з яких близько 82 % сформовано завдяки роздрібному напряму Monobank;

- рівень утримання клієнтів сягнув 88 % порівняно з 61 % у середньому по ринку;

- NPS оцінюється у діапазоні 72-76 балів, що є одним із найвищих результатів серед українських роздрібних банків [41; 43].

Для об'єктивної оцінки управлінської ефективності доцільно зіставити Monobank з основними конкурентами – ПриватБанком, Ощадбанком (вітчизняний ринок) та Revolut (міжнародний еталон необанкінгу).

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз управлінських показників Monobank та ключових конкурентів (2025–2026 рр.)

Показник	Monobank (АТ «Універсал Банк»)	ПриватБанк	Ощадбанк	Revolut (Global)
Клієнтська база (млн)	понад 10,3	понад 22	понад 6,5	понад 45
Час відкриття рахунку	2-3 хв.	5-10 хв.	15-30 хв.	5 хв.
Кешбек / бонуси	Персоналізований до 20 %	Фіксовані категорії	Обмежені	Cashback у преміум-тарифах
NPS (за даними ринку)	~72-76	~55-60	~35-42	~62-68
Утримання клієнтів	88 %	~72 %	~58 %	~80 %
Модель монетизації	Комісія + відсотки + кешбек-ринок	Комплексна	Держ. + комерційна	Передплата + комісія
Частка безготівк. опер.	~97 %	~91 %	~78 %	~99 %

Як свідчать дані табл. 2.4, Monobank суттєво випереджає вітчизняних конкурентів за показниками NPS та рівнем утримання клієнтів. Водночас він поступається Revolut за масштабом клієнтської бази, що пояснюється географічними обмеженнями діяльності в межах ліцензії АТ «Універсал Банк». Разом з тим показник часу відкриття рахунку (2-3 хвилини) є кращим навіть порівняно з глобальним конкурентом, що підтверджує високу ефективність управлінських рішень щодо оптимізації onboarding-процесу.

Подальший розвиток управлінської моделі Monobank доцільно здійснювати за такими ключовими технологічними векторами, обґрунтованими з позицій стратегічного менеджменту. По-перше, впровадження генеративного штучного інтелекту (Generative AI) для персоналізованого фінансового консультування безпосередньо в застосунку. Це дозволить знизити навантаження на клієнтську підтримку на 35–45 %, підвищити частку самостійно розв'язаних запитів клієнтів та збільшити середній чек кредитних продуктів завдяки персоналізованим пропозиціям [34]. По-друге, розвиток відкритого банкінгу (Open Banking API) відповідно до Постанови НБУ № 80 від 25.07.2025. Такий крок сформує партнерську екосистему з фінтех-компаніями, страховиками та торговельними платформами, реалізуючи модель Banking-as-a-Platform (BaaP) і диверсифікуючи джерела доходів [26]. По-третє, впровадження проактивного кіберзахисту на основі машинного навчання (ML-based fraud detection) відповідно до Постанови НБУ № 143 від 09.12.2025. Це зменшить втрати від шахрайства, підвищить довіру клієнтів і забезпечить дотримання регуляторних вимог без суттєвого зростання операційних витрат [27]. По-четверте, масштабування сервісу mono бізнес для МСБ з впровадженням інструментів автоматизації бухгалтерії та інтеграції з державними реєстрами. Це відкриє вихід у сегмент B2B-клієнтів, збільшить комісійні доходи та створить потужний крос-продажний потенціал. По-п'яте, розробка інструментів ESG-звітності та «зеленого» фінансування (green deposits, ESG-інвестиції). Такий розвиток забезпечує відповідність міжнародним стандартам

корпоративного управління, залучить соціально відповідальних інвесторів і нові сегменти клієнтів [35].

Управлінське вдосконалення клієнтського сервісу Monobank передбачає комплекс організаційних і технологічних рішень. Зокрема, запровадження багатомовного інтерфейсу застосунку (англійська, польська, румунська мови) для зручного обслуговування клієнтів-мігрантів та іноземців, що дозволить розширити клієнтську базу АТ «Універсал Банк» у сегменті нерезидентів. Крім того, необхідне вдосконалення системи управління скаргами (complaint management system) з автоматичним трекінгом статусу звернення в реальному часі – важливий елемент клієнтоорієнтованого управління відповідно до вимог НБУ щодо захисту прав споживачів фінансових послуг [10].

Також варто розширити програму фінансової грамотності в застосунку через інтерактивні підказки, аналіз витрат із рекомендаціями AI та освітні push-сповіщення. Це підвищить лояльність і зменшить відтік клієнтів у категорії «новачки» [6]. Нарешті, поглиблення гейміфікації ощадної поведінки, групові «Банки» (jar), марафони заощаджень, система досягнень – стимулюватиме зростання середнього залишку на рахунках і розширить фондування банку коштами фізичних осіб.

Незважаючи на високу операційну ефективність, Monobank має кілька системних вузьких місць, усунення яких є пріоритетним завданням операційного менеджменту. Насамперед це пікове навантаження на серверну інфраструктуру в кризові та святкові дні, що призводить до деградації часу відповіді застосунку. Рекомендується впровадити архітектуру мікросервісів із динамічним масштабуванням у хмарному середовищі (cloud-native architecture), що дозволяє автоматично нарощувати потужності у пікові моменти без ручного втручання. Другою проблемою є затримки при обробці міжнародних переказів та валютно обмінних операцій. Їх можна усунути шляхом розширення мережі кореспондентських відносин АТ «Універсал Банк» та впровадження SWIFT GPI для забезпечення прозорості й

прискорення транзакцій [42]. Крім того, зберігається складність процедури оскарження операцій і отримання довідок у форматах, прийнятих державними органами. Автоматизація генерації офіційних виписок та довідок у сертифікованих НБУ форматах із цифровим підписом безпосередньо в застосунку вирішить цю проблему. Нарешті, обмеженість каналів комунікації з підтримкою (лише чат) пропонується розширити запровадженням відео консультацій для складних питань (верифікація, корпоративні клієнти), що відповідатиме кращим практикам провідних необанків – Revolut та N26 [33].

На основі проведеного аналізу визначено пріоритетну стратегічну матрицю розвитку послуг для менеджменту АТ «Універсал Банк» у контексті управління продуктом Monobank на горизонті 2026–2028 років. Вона включає:

- географічне розширення, вихід на ринок ЄС шляхом отримання ліцензії EMI (Electronic Money Institution) для обслуговування українських мігрантів за кордоном відповідно до концепції управління міжнародним бізнесом [42];

- продуктову диверсифікацію – запуск страхових продуктів (embedded insurance) та пенсійних накопичувальних рахунків у партнерстві зі страховими компаніями групи ТАС;

- управління talent pipeline – формування внутрішнього корпоративного університету для безперервного навчання agile-команд IT Fintech-IT Group та комплаєнс-підрозділу АТ «Універсал Банк»;

- розвиток RegTech-інструментів – автоматизацію процедур KYC/AML та фінансового моніторингу відповідно до «Зеленої книги» НБУ, що зменшить операційне навантаження та ризики регуляторних санкцій [35].

Незважаючи на значні досягнення АТ «Універсал Банк» у розвитку продукту Monobank, управління цифровими банківськими сервісами в умовах цифрової трансформації стикається з комплексом системних проблем і обмежень. Ці бар’єри мають організаційний, технологічний, регуляторний, фінансовий та операційний характер і суттєво ускладнюють масштабування інновацій, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності цифрових

послуг. За результатами аналізу сучасних досліджень, основні проблеми можна систематизувати за ключовими групами.

Одним із найсуттєвіших обмежень є організаційно-управлінські бар'єри, пов'язані з опором змінам з боку персоналу та керівництва традиційних банківських структур. Страх перед невідомістю, занепокоєння щодо збереження робочих місць та необхідність перекваліфікації працівників створюють значний внутрішній опір впровадженню agile-підходів і цифрових процесів [37]. Автори зазначають, що цифровізація вимагає не лише нових технологій, а й кардинальної зміни корпоративної культури, підвищення інноваційності та готовності до постійних змін, чого часто бракує в банках із legacy-структурами [36; 37]. Для гібридної моделі Monobank, де IT-команда Fintech-IT Group працює паралельно з back-office АТ «Універсал Банк», таке розмежування повноважень також породжує ризики координації та конфліктів інтересів.

Другою критично важливою групою проблем є технологічні та інфраструктурні обмеження. Відсутність стандартизованих рішень для мобільного банкінгу, сильна залежність від операторів зв'язку та недостатній розвиток телекомунікаційної інфраструктури суттєво обмежують територіальне поширення та надійність цифрових сервісів [38]. Застарілі IT-системи (legacy systems) ускладнюють інтеграцію сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект та відкриті API, що призводить до високих витрат на модернізацію та ризиків збоїв у пікові періоди навантаження [37; 36]. У випадку Monobank, попри високу клієнтську активність, періодичні пікові навантаження на серверну інфраструктуру в святкові та кризові дні залишаються актуальною проблемою.

Кібербезпека та операційні ризики посідають центральне місце серед викликів цифрової трансформації. Зростання кількості кіберзагроз, етичні проблеми управління даними клієнтів, а також залежність від зовнішніх провайдерів IT-послуг значно підвищують вразливість банківських систем [36; 39]. Автори підкреслюють, що розширення доступу третіх сторін до даних

через open banking, хоча й стимулює інновації, водночас вимагає суттєвого підвищення витрат на захист інформації та комплаєнс [36]. Для необанків, таких як Monobank, ліцензійна модель «Bank-as-a-Service» створює додаткові регуляторні виклики щодо нагляду та розподілу відповідальності за операційні ризики [39].

Регуляторні та фінансові бар'єри також суттєво стримують розвиток. Невизначеність правового поля, складні процедури комплаєнсу та необхідність постійної адаптації до нових вимог НБУ (зокрема, щодо відкритого банкінгу та кіберзахисту) збільшують адміністративне навантаження та уповільнюють впровадження інновацій [36; 37]. Крім того, високі капітальні витрати на цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки часто не компенсуються пропорційним зростанням прибутковості, особливо для менших банків [36]. У таблиці 2.5 наведено узагальнену систематизацію основних проблем управління розвитком цифрових банківських сервісів.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми та обмеження управління розвитком цифрових банківських сервісів в Україні

Група проблем	Основні прояви	Вплив на управління цифровими сервісами (зокрема Monobank)
Організаційно-управлінські	Опір змінам, брак цифрових компетенцій, культурні бар'єри	Уповільнення agile-розробки, проблеми координації між IT-командою та банком
Технологічні та інфраструктурні	Застарілі системи, залежність від телекомунікацій, відсутність стандартизації	Ризики збоїв, обмеження масштабування сервісів
Кібербезпека та операційні ризики	Зростання кіберзагроз, залежність від зовнішніх провайдерів, етичні питання даних	Необхідність постійних інвестицій у захист, ризики витоку даних
Регуляторні	Складний комплаєнс, невизначеність правового поля	Уповільнення впровадження open banking та нових продуктів
Фінансові	Високі витрати на інфраструктуру та навчання	Зниження рентабельності цифрової трансформації

Таким чином, управління розвитком цифрових банківських послуг, навіть у такому успішному проєкті, як Monobank, обмежується взаємопов’язаними бар’єрами, які вимагають комплексного підходу до їх подолання. Виявлені проблеми свідчать про необхідність не лише технологічних інвестицій, а й трансформації організаційної культури, удосконалення систем risk management та посилення співпраці з регулятором. Подальше вдосконалення управління цифровими сервісами можливе лише за умови системного вирішення зазначених обмежень, що стане предметом розгляду в наступному підрозділі.

2.3. Напрями вдосконалення управлінням розвитку цифрових банківських послуг Monobank

За результатами аналізу, проведеного у попередніх підрозділах, встановлено, що АТ «Універсал Банк» та його цифровий продукт Monobank демонструють значні конкурентні переваги на ринку роздрібного банкінгу України. Водночас виявлені системні обмеження – організаційно-управлінські бар'єри, технологічні вразливості, кіберризики, регуляторний тиск та фінансові бар'єри – потребують комплексного вирішення. Відповідно до результатів проведеного дослідження та у логіці стратегічного менеджменту, запропоновано п'ять взаємопов'язаних напрямів вдосконалення управління цифровими банківськими послугами, кожен із яких спрямований на усунення конкретної системної проблеми й одночасне зміцнення конкурентних позицій банку.

Першим і найбільш пріоритетним напрямом вдосконалення є впровадження генеративного штучного інтелекту (Generative AI) безпосередньо в мобільний застосунок Monobank для реалізації функції персоналізованого фінансового консультування. Генеративний ШІ є

принципово новим технологічним рівнем порівняно з традиційними чат-ботами, він здатний формувати розгорнуті, контекстуально релевантні відповіді, аналізувати транзакційну поведінку клієнта в реальному часі та пропонувати персоналізовані фінансові рішення, включаючи рекомендації щодо кредитних продуктів, ощадних стратегій та оптимізації витрат.

За даними аналітичної компанії McKinsey & Company, у 2024 році 65 % організацій у світі вже регулярно використовують генеративний ШІ, а галузь фінансових послуг є одним із лідерів за темпами впровадження цієї технології [33]. Дослідники Бітнер І. В., В'язовий С. М. та Морозова Н. Л. доводять, що застосування сучасних цифрових інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у банківському секторі формує принципово нові конкурентні переваги, недосяжні в межах традиційних операційних моделей [3]. Холявко Н. І. та Козлянченко О. М. підкреслюють, що персоналізація сервісів на основі даних є ключовим стратегічним рівнем цифрової трансформації, що безпосередньо впливає на утримання клієнтів та зростання прибутковості банку [14].

Практична реалізація цього напряму передбачає інтеграцію великої мовної моделі (LLM) із захищеним API-шаром безпосередньо до інтерфейсу застосунку Monobank. ШІ-асистент отримуватиме знеособлені дані про транзакційні патерни клієнта з бекенду АТ «Універсал Банк», формуватиме персоналізовані фінансові поради та автоматично оброблятиме типові запити щодо балансу, лімітів, нарахування кешбеку та статусу заявок. Це дозволить зменшити навантаження на службу підтримки на 35-45 %, скоротити середній час вирішення запитів та підвищити середній чек кредитних продуктів завдяки проактивним персоналізованим пропозиціям. Важливою умовою є дотримання вимог Постанови НБУ № 143 від 09.12.2025 щодо захисту персональних даних клієнтів та принципів відповідального використання ШІ [27].

Другим стратегічним напрямом є розвиток відкритого банкінгу (Open Banking API) та трансформація моделі управління від Banking-as-a-Service

(BaaS) до Banking-as-a-Platform (BaaP). Цей перехід принципово змінює роль АТ «Універсал Банк»: з пасивного надавача банківської ліцензії – на активного оркестратора відкритої партнерської екосистеми.

Регуляторну основу для впровадження відкритого банкінгу закладено Постановою НБУ № 80 від 25.07.2025, яка набрала чинності з 1 серпня 2025 року [26]. Цей документ зобов'язує банки надавати авторизованим третім сторонам стандартизований доступ до даних клієнтів через відкриті API, що відповідає логіці Директиви ЄС PSD2. Дроботя Я. А. та Бражник Л. В. зазначають, що відкритий банкінг є каталізатором якісно нового рівня конкурентоспроможності банків та інновацій у сфері фінансових послуг за умови формування чіткого регуляторного середовища [4].

Міжнародна аналітика підтверджує масштаб потенціалу. За прогнозами Juniper Research, кількість користувачів відкритого банкінгу у світі зросте з 183 млн у 2025 році до більш ніж 645 млн у 2029 році, тобто більш ніж утричі за чотири роки [22]. Дослідження компанії Synctera підкреслюють, що партнерства банків із фінтех-компаніями в межах BaaP-моделі дозволяють суттєво диверсифікувати доходи та залучати нові клієнтські сегменти без пропорційного зростання капітальних витрат [20].

Для Monobank перехід до BaaP означає формування відкритого API-маркетплейсу, в межах якого акредитовані фінтех-партнери, страхові компанії (зокрема групи TAS), торговельні платформи та рітейлери зможуть вбудовувати банківські сервіси безпосередньо у власні продукти (embedded finance). Це реалізує схему взаємовигідної монетизації, партнер отримує доступ до платіжної інфраструктури й аудиторії, а банк – комісійні доходи від транзакцій та крос-продажі кредитних та ощадних продуктів. Прогнозована величина зростання комісійних доходів від нових партнерств складає 20–30 % протягом трьох років від запуску відкритого API-маркетплейсу.

Третім напрямом є модернізація систем кібербезпеки на основі машинного навчання та впровадження RegTech-рішень для автоматизації регуляторних процедур. Зважаючи на те, що Monobank є виключно цифровою

платформою з понад 10 млн активних клієнтів, надійність кіберзахисту є прямою умовою операційної стійкості та регуляторної відповідності банку.

Правовою основою для реалізації цього напряму служить Постанова НБУ № 143 від 09.12.2025 «Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту». Григорчук О. Є. доводить, що кібербезпека є прямим чинником фінансової стійкості банківського сектору в умовах глобальної цифровізації, а необанки через повну відсутність фізичних каналів взаємодії несуть підвищені кібер ризики порівняно з традиційними установами [27]. Скрипник Г. О., Жарікова О. Б. та Горецька А. О. підкреслюють, що впровадження RegTech-рішень – технологій, що автоматизують регуляторну звітність та процедури комплаєнсу, є визначальним напрямом розвитку ринку фінансових технологій України, що знайшло відображення у «Зеленій книзі» НБУ з розвитку RegTech (березень 2025 року) [28].

Качула С. В. та Сирота А. С. наголошують, що цифрова трансформація банківського сектору породжує принципово нові типи операційних ризиків, управління якими вимагає застосування проактивних, а не реактивних методів виявлення загроз [38]. Для Monobank це означає перехід від традиційних правилових систем фрод-моніторингу до гібридних ML-моделей, що здатні виявляти аномальні транзакційні патерни в реальному часі, адаптуватись до нових схем шахрайства та автоматично блокувати підозрілі операції без ручного втручання.

Впровадження RegTech-платформи для автоматизації KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering) процедур дозволить скоротити операційні витрати на комплаєнс на 25-40 %, зменшити кількість помилкових спрацьовувань і водночас підвищити якість фінансового моніторингу до рівня, що відповідає найкращим міжнародним практикам. Безперервний аудит кіберстійкості, регулярне тестування на вразливості (penetration testing) та відповідність вимогам Постанови НБУ № 143 гарантуватимуть регуляторну

відповідність і мінімізуватимуть репутаційні та фінансові ризики від кібератак.

Четвертий напрям охоплює три взаємопов'язані ініціативи клієнтської та продуктової трансформації, спрямовані на розширення аудиторії та глибини монетизації наявної клієнтської бази Monobank.

Масштабування сервісу mono бізнес. Станом на початок 2026 року сегмент малого та середнього бізнесу (МСБ) залишається стратегічно недорозвиненим напрямом Monobank. Мацків О. І. у компаративному аналізі необанків встановлює, що B2B-сервіси є ключовим вектором зростання доходів для зрілих необанківських платформ, оскільки генерують стабільний комісійний дохід і характеризуються значно нижчим рівнем відтоку клієнтів порівняно з роздрібним сегментом [25]. Пропонується інтегрувати в mono бізнес модуль автоматичного формування первинної бухгалтерської документації з прямим підключенням до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та ФОП, Державної податкової служби та системи електронного документообігу. Це усуне ключовий бар'єр для переходу МСБ-клієнтів до повністю цифрового обслуговування – необхідність підтримувати паралельні облікові системи.

Розширення багатомовного інтерфейсу. Кретов Д. та Міндова О. підкреслюють, що одним із перспективних напрямів розвитку українського цифрового банкінгу є розширення спектру послуг для нерезидентів та клієнтів-мігрантів, чисельність яких за умов воєнного часу суттєво зросла [31]. Впровадження повноцінного інтерфейсу застосунку англійською, польською та румунською мовами дозволить залучити сегмент закордонних українців та іноземних громадян, що перебувають на території України. За оцінками, ця аудиторія складає щонайменше 500 тисяч потенційних нових клієнтів на горизонті 2026–2027 років.

Розвиток програми фінансової грамотності. Береславська О. І. доводить, що підвищення рівня фінансової грамотності клієнтів безпосередньо корелює зі зростанням обсягів ощадних і кредитних продуктів

у їхньому портфелі [6]. Андрющенко І. С. та Скидан В. Л. підкреслюють, що формування digital-first фінансової культури є довгостроковим конкурентним активом для цифрових банків [7]. Програма фінансової грамотності в застосунку включатиме інтерактивні підказки на основі AI-аналізу витрат, персоналізовані push-сповіщення з рекомендаціями щодо оптимізації фінансової поведінки та освітній контент у форматі мікронавчання. Це знижуватиме відтік клієнтів у категорії «новачки» та стимулюватиме органічне зростання ощадних залишків.

П'ятий напрям має системний характер і охоплює організаційні, культурні та стратегічні перетворення, без яких технологічні ініціативи не матимуть належного ефекту. Рудевська В. І., Євдощак В. І. та Олефіренко Т. В. встановлюють, що цифрові технології забезпечують стійке зростання ефективності банківського сектору лише за умови синхронної трансформації організаційної моделі та компетенцій персоналу [36]. Ключка О. В. та Глінський Д. Г. доводять, що організаційна готовність до змін є ключовим внутрішнім чинником, що визначає успішність цифрової трансформації банків [37].

Створення корпоративного університету. Гібридна модель управління Monobank (IT-команда Fintech-IT Group + back-office АТ «Універсал Банк») потребує безперервного синхронного розвитку компетенцій у двох принципово різних організаційних культурах. Внутрішній корпоративний університет вирішить цю проблему через структуровану програму навчання agile-методологіям для підрозділів банку, регуляторному комплаєнсу для IT-команди та крос-функціональним навичкам взаємодії. Schwab K. у Звіті глобальної конкурентоспроможності підкреслює, що постійне інвестування в людський капітал є одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності організацій у глобальній цифровій економіці [34].

Впровадження agile-культури та ESG-звітності. Бугель Ю. та Очеретко Б. підкреслюють, що інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у банківську діяльність є не лише міжнародним стандартом

корпоративного управління, а й конкретним інструментом залучення нових сегментів клієнтів та інвесторів [35].

Таблиця 2.6 – Зведена характеристика пріоритетних напрямів вдосконалення управління цифровими послугами АТ «Універсал Банк» / Monobank

Напрям вдосконалення	Ключові заходи	Проблема, що вирішується	Очікуваний ефект
Generative AI для персоналізованого консультування	Інтеграція LLM в застосунок; автоматизація підтримки; персоналізовані пропозиції кредитів	Перевантаження служби підтримки; низька персоналізація	↓ витрати на підтримку 35–45 %; ↑ середній чек кредитів
Open Banking API та BaaP-модель	Відкритий API-маркетплейс; партнерства з фінтех та страховиками; embedded finance	Обмежена диверсифікація доходів; залежність від одного каналу	↑ комісійні доходи 20–30 %
Проактивний кіберзахист та RegTech	ML-фрод моніторинг; автоматизація KYC/AML; регулярний аудит кіберстійкості	Зростання кіберзагроз; регуляторний тиск	↓ витрати на комплаєнс 25–40 %
Масштабування mono бізнес, багатомовність, фін. грамотність	Інтеграція бухгалтерії та держреєстрів; EN/PL/RO інтерфейс; AI-підказки	Слабкий B2B-сегмент; нерезиденти; відтік новачків	↑ база МСБ; +500 тис. нерезидентів
Організаційна трансформація: університет, agile, ESG, EMI	Корпоративний університет; agile-культура; ESG-продукти; ліцензія EMI для ринку ЄС	Опір змінам; відсутність ESG-звітності; втрата мігрантів	Лідерство в Україні та вихід у ЄС

Для Monobank ESG-трансформація передбачає запровадження «зелених депозитів» із цільовим спрямуванням коштів на екологічні проєкти, ESG-скринінг інвестиційного портфелю ОВДП та акцій у застосунку, інтеграцію ESG-метрик у систему KPI менеджменту банку, а також публікацію щорічного звіту зі сталого розвитку відповідно до стандартів GRI (Global Reporting Initiative).

Вихід на ринок ЄС через ліцензію EMI. Стратегічним орієнтиром на горизонті 2027–2028 років є отримання ліцензії Electronic Money Institution

(EMI) в одній із юрисдикцій ЄС (Ірландія, Литва, Польща) з метою легального фінансового обслуговування понад 3,5 млн українських громадян, які перебувають за кордоном [42]. Це дозволить зберегти та монетизувати аудиторію, яка наразі частково відтікає до міжнародних конкурентів – Revolut, Wise та N26. Додаткова клієнтська база ЄС суттєво покращить позиції банку в міжнародних рейтингах та підвищить його інвестиційну привабливість для можливих стратегічних партнерств.

Запропоновані напрями вдосконалення управління цифровими банківськими послугами Monobank характеризуються високою економічною ефективністю та синергетичним взаємозв'язком. Реалізація кожного із заходів генерує як прямий, так і опосередкований економічний ефект, що сукупно формує потужний імпульс для подальшого зростання прибутковості АТ «Універсал Банк». Впровадження генеративного ШІ забезпечить пряму економію операційних витрат на підтримку клієнтів у розмірі 35-45 %. За умови поточного обсягу активної клієнтської бази (понад 10,3 млн осіб) навіть зниження середньої вартості одного звернення на 30 % генерує економію десятків мільйонів гривень щорічно. Персоналізовані пропозиції кредитних продуктів від ШІ-асистента збільшуватимуть конверсію із перегляду в активацію на 15–20 %, що безпосередньо підвищує процентні доходи банку [33].

Розвиток BaaP та Open Banking підвищить комісійні доходи на 20–30 % завдяки монетизації транзакцій третіх сторін та крос-продажам. Зважаючи на те, що комісійні доходи від роздрібних послуг у 2025 році склали близько 4 800 млн грн (з яких 85 % - внесок Monobank), зростання на 20 % означає додатковий дохід понад 800 млн грн на рік [41]. Підвищення рівня утримання клієнтів навіть на 3-5 відсоткових пунктів (з 88 % до 91-93 %) генерує значний економічний ефект завдяки зниженню витрат на залучення нових клієнтів. Бугель Ю. та Очеретко Б. доводять, що в цифровому банкінгу вартість утримання наявного клієнта в 5-7 разів нижча за вартість залучення нового, а мережеві ефекти (P2P-функції, Splitbill) органічно генерують зростання бази

[35]. Масштабування mono бізнес та розширення аудиторії нерезидентів відкриє принципово нові джерела комісійного доходу від еквайрингу, управлінських операцій та крос-продажу страхових продуктів.

У сумарному вимірі реалізація всіх п'яти запропонованих напрямів дозволить АТ «Універсал Банк» зберегти темпи зростання чистого прибутку на рівні не менше 25–35 % щорічно на горизонті 2026-2028 років. Таким чином, запропонований комплекс із п'яти взаємопов'язаних напрямів вдосконалення управління цифровими банківськими послугами АТ «Універсал Банк» утворює цілісну стратегічну програму розвитку. Кожен напрям безпосередньо відповідає виявленим у підрозділі 2.2 системним проблемам і одночасно використовує існуючі конкурентні переваги банку: технологічну зрілість застосунку, потужну клієнтську базу та гнучку гібридну модель управління. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить не лише підтримати лідерські позиції Monobank на внутрішньому ринку, а й закласти фундамент для виходу на ринок ЄС, що є стратегічним пріоритетом на горизонті 2027-2028 років. Підґрунтям для всіх трансформацій слугує актуальна нормативно-правова база НБУ та консенсус вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо ключових векторів цифрової трансформації банківських послуг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження управління розвитком банківських послуг в умовах цифрової трансформації на прикладі продукту Monobank АТ «Універсал Банк».

1. Узагальнено сутність, еволюцію та особливості розвитку банківських послуг в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що цифрова трансформація є системним впровадженням цифрових технологій у всі аспекти банківської діяльності, що кардинально змінює моделі надання послуг, взаємодію з клієнтами та внутрішні бізнес-процеси. Виокремлено чотири етапи еволюції цифрових банківських послуг, проаналізовано ключові тенденції (Open Banking, Generative AI, BaaP-модель, embedded finance) та доведено, що в Україні процес цифровізації прискорюється завдяки державним ініціативам «Дія» та BankID.

2. Систематизовано теоретичні підходи, моделі та механізми управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі. Виявлено, що сучасні моделі управління еволюціонують від ресурсного підходу до клієнтоцентричних, екосистемних та data-driven моделей. Найперспективнішими для українського ринку є моделі smart omnichannel banking, Banking-as-a-Service (BaaS) та Banking-as-a-Platform (BaaP). Обґрунтовано, що ефективне управління вимагає синергії стратегічного планування, agile-підходів, data governance та партнерств з фінтех-компаніями.

3. Проаналізовано самоврядування, корпоративне управління та регуляторні аспекти розвитку цифрових банківських послуг. Доведено, що в умовах цифрової трансформації корпоративне управління набуває нових рис: посилюється роль IT-компетенцій, ESG-критеріїв та управління технологічними ризиками. Ключовими регуляторними документами, що визначають розвиток ринку, є Постанова НБУ № 80 від 25.07.2025 (відкритий банкінг) та Постанова № 143 від 09.12.2025 (кіберзахист), а також «Зелена книга» RegTech.

4. Надано загальну характеристику діяльності інноваційної моделі цифрового банкінгу Monobank. Monobank функціонує як перший в Україні необанк без фізичних відділень на ліцензії АТ «Універсал Банк» у гібридній моделі Bank-as-a-Service. Станом на початок 2026 року продукт обслуговує понад 10,3 млн активних клієнтів, демонструє високу частку безготівкових операцій (97 %), рівень утримання клієнтів 88 % та NPS 72–76 балів. Продуктова екосистема охоплює платежі, накопичення, кредити, mono бізнес та lifestyle-сервіси з глибокою інтеграцією з «Дія» та BankID.

5. Оцінено ефективність управління розвитком банківських послуг Monobank в умовах цифрової трансформації. Виявлено, що у 2025 році чистий прибуток АТ «Універсал Банк» зріс на 108,1 %, з яких 82 % забезпечено саме Monobank. Порівняльний аналіз з конкурентами (ПриватБанк, Ощадбанк, Revolut) підтвердив лідерство Monobank за показниками NPS, рівня утримання клієнтів та швидкості обслуговування. Водночас визначено системні проблеми: організаційний опір змінам, технологічні обмеження (пікові навантаження, legacy-системи), кіберризики, регуляторний комплаєнс та фінансові бар'єри.

6. Обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення управління розвитком цифрових банківських послуг Monobank. Запропоновано п'ять взаємопов'язаних стратегічних напрямів:

- впровадження Generative AI для персоналізованого фінансового консультування (економія операційних витрат 35-45 %);
- розвиток Open Banking API та перехід до моделі Banking-as-a-Platform (зростання комісійних доходів 20-30 %);
- посилення проактивного кіберзахисту та RegTech-інструментів;
- масштабування mono бізнес, розширення багатомовного інтерфейсу та програми фінансової грамотності;
- організаційна трансформація (корпоративний університет, agile-культура, ESG-звітність та вихід на ринок ЄС через ліцензію EMI). Реалізація запропонованих заходів забезпечить стійке зростання чистого прибутку на

рівні 25–35 % щорічно на горизонті 2026–2028 років та посилить конкурентні позиції банку.

Отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження про те, що ефективне управління розвитком банківських послуг у цифровому середовищі можливе лише за умови комплексного поєднання технологічних інновацій, організаційних змін і регуляторної відповідності. Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані АТ «Універсал Банк» для подальшого масштабування цифрової екосистеми, а також іншими банківськими установами України при розробці стратегій цифрової трансформації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Адаменко М. В., Волкова Г. І., Дашкевич В. М. Розвиток інноваційних банківських послуг у сфері кредитування // Ефективна економіка. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.98.

2. Алексєєнко І. І., Геріч Д. В. The impact of digitalization on the competitiveness management of Ukrainian banks // Economy and Society. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147.

3. Бітнер І. В., В'язовий С. М., Морозова Н. Л. Моделювання розвитку сучасних цифрових інноваційних технологій у банківському секторі // Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 74–81. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-74-81.

4. Дроботя Я. А., Бражник Л. В. Диджиталізація банківської діяльності та платіжних систем // Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 261–267. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct51-42.

5. Дубина М. В., Шеремет О. М. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2(18). С. 154–162.

6. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації // Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99.

7. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України // Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 77–82. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82.

8. Безжан О. А., Рошко Н. Б. Проблеми та перспективи цифрової трансформації банківського сектору України // Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 287–293. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-287-293.

9. Бондарук Т. Г., Бондарук О. С. Управлінський та інформаційно-аналітичний аспекти розвитку цифрових банківських продуктів і технологій у

контексті забезпечення економічної безпеки банків // Статистика України. 2025. № 4. С. 79–90. DOI: https://doi.org/10.31767/su.4(111)2025.04.08.

10. Гладищук Я. А. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін // Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-15.

11. Статистична інформація Євростату [Електронний ресурс]. URL: https://ec.europa.eu/eurostat (дата звернення: 11.03.2026).

12. Статистичні дані Світового банку [Електронний ресурс]. URL: http://data.worldbank.org/indicator?tab=all (дата звернення: 10.03.2026).

13. Стойко О. Я. Перспективи розвитку фінтех- і банківського бізнесу в Україні // Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 356–364. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-356-364.

14. Холявко Н. І., Козлянченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора // Проблеми економіки. 2021. № 2(48). С. 217–224. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-217-224.

15. Даник Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Вип. 3, № 3. С. 95–103. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09.

16. Золотоверха А., Краус Н., Краус К. Цифровізація банківських інституцій в умовах глобальної трансформації фінансового сектору // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 82–94. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0206.

17. Digitalization [Електронний ресурс] // Gartner IT Glossary. URL: https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization (дата звернення: 11.03.2026).

18. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку // Innovation and Sustainability. 2024. № 4. С. 6–21. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21.

19. Копилова О. В. та ін. Діджиталізація банківського сектору України // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47.

20. The State of the Union in Bank-FinTech Partnerships [Електронний ресурс] // Synctera. URL: https://www.synctera.com/post/the-state-of-the-union-in-bank-fintech-partnerships (дата звернення: 10.03.2026).

21. International Petroleum Corporation. International Petroleum Corporation Updated Share Capital [Електронний ресурс] / International Petroleum Corporation // Yahoo Finance UK. 27.02.2026. Режим доступу: https://uk.finance.yahoo.com/news/international-petroleum-corporation-updated-share-163000739.html. (дата звернення: 10.03.2026).

22. Open Banking User Numbers to Surge by Over 250% by 2029 [Електронний ресурс] // Juniper Research. 2025. URL: https://www.juniperresearch.com/press/open-banking-user-numbers-to-surge-by-over-250/ (дата звернення: 10.03.2026).

23. Попов О. Г. Оцінка тенденцій розвитку безготівкових операцій в умовах модернізації платіжних систем // Економіка, управління та адміністрування. 2025. Вип. 2(112). С. 142–152. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-142-152.

24. Кількість клієнтів та рахунків в банках, 2025 рік [Електронний ресурс] // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-kliyentiv-ta-rahunkiv-v-bankah-2025-rik (дата звернення: 20.04.2026).

25. Мацків О. І. Компаративний аналіз діяльності необанків // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. С. 16–25. URL: https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/230/188.

26. Затверджено Положення про відкритий банкінг в Україні [Електронний ресурс] // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-polojennya-pro-vidkritiy-banking-v-ukrayini (дата звернення: 20.04.2026).

27. Григорчук О. Є. Кібербезпека як чинник фінансової стійкості банківського сектору в умовах глобальної цифровізації // Експертна думка. 2026. URL: https://expert-opinion.pp.ua/isst/article/view/364.

28. Скрипник Г. О., Жарікова О. Б., Горецька А. О. Сучасний стан та напрями удосконалення ринку фінансових технологій в Україні // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. С. 146–153. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-71.

29. Офіційний сайт АТ «Універсал Банк» [Електронний ресурс]. URL: https://www.universalbank.com.ua/ (дата звернення: 23.04.2026).

30. Інформація про АТ «Універсал Банк» [Електронний ресурс] // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/21133352 (дата звернення: 20.04.2026).

31. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку // Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 223–228. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35.

32. SWIFT GPI [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL: https://www.swift.com/our-solutions/swift-gpi (дата звернення: 23.04.2026).

33. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value [Електронний ресурс] // McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024 (дата звернення: 23.04.2026).

34. Schwab K. (ed.) The Global Competitiveness Report 2019. Geneva : World Economic Forum, 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 24.04.2026).

35. Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на фінансові послуги // Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 257–273. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257.

36. Рудевська В. І., Євдощак В. І., Олефіренко Т. В. Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності України // Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15316148.

37. Ключка О. В., Глінський Д. Г. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності // Актуальні проблеми економіки. 2024. № 3(273). С. 128–134. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134.

38. Качула С. В., Сирота А. С. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 156–165. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.156.

39. Monobank [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL: https://monobank.ua/ (дата звернення: 05.05.2026).

40. Monobank. Про нас [Електронний ресурс]. URL: https://monobank.ua/about (дата звернення: 05.05.2026).

41. Monobank. Дашборд [Електронний ресурс]. URL: https://monobank.ua/dashboard (дата звернення: 05.05.2026).

42. АТ «Універсал Банк» [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL: https://www.universalbank.com.ua/ (дата звернення: 05.05.2026).

43. АТ «Універсал Банк» [Електронний ресурс] : сторінка нагляду Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/21133352 (дата звернення: 05.05.2026).

44. Національний банк України. Наглядова статистика банків [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення: 05.05.2026).