Дзюблюк Олександр,
доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНОГО БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: бізнес-модель; банківська система; цифровізація; фінтех; інновація; конкуренція; фінансовий ринок.

Oleksandr Dziubliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
West Ukrainian National University

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN MODERN BANKING AS THE BASIS FOR INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

Keywords: business model; banking system; digitalization; fintech; innovation; competition; financial market.

Динаміка інноваційних процесів у фінансовій сфері відображає систематичне впровадження новітніх продуктів і технологій, що є запорукою успішності реалізації бізнес-моделей та ефективного завоювання й утримання відповідних сегментів фінансового ринку. Глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції у фінансовому секторі зумовлюють необхідність пошуку нових форматів функціонування банківських установ, адже традиційні бізнес-моделі, які орієнтовані переважно на кредитно-депозитні операції, поступово втрачають ефективність у зв'язку з динамічними змінами технологічного середовища, зростанням ролі фінтех-компаній та зміною споживчих очікувань. У цих умовах трансформація бізнес-моделей стає не лише внутрішньою стратегією банків, але й важливим чинником інноваційного розвитку економіки загалом.

Сучасна інноваційна стратегія банківських бізнес-моделей направлена насамперед на оптимізацію управління ресурсним і кадровим потенціалом, краще задоволення наявних потреб клієнтів, а також розробку і технічне вдосконалення банківських послуг для адекватної відповіді на усе нові запити клієнтів відповідно до економічних змін у глобалізованому середовищі. При цьому потрібно наголосити, що на сьогодні функціонування банків перебуває під впливом декількох важливих взаємопов'язаних викликів: швидке впровадження цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси); зростання потреб у забезпеченні належного рівня кібербезпеки та довіри клієнтів; загострення конкуренції з боку небанківських фінансових установ та фінтех-стартапів; перманентні зміни у регуляторному середовищі (пов'язані, зокрема, з необхідністю гармонізації з європейськими нормами в

Київський Національний Університет Імені Тараса Шевченка

Україні); динамічна трансформація споживчої поведінки на фінансовому ринку, що зумовлено передусім зростанням попиту на дистанційні банківські послуги.

Очевидно, що дані фактори потребують переосмислення традиційної моделі ведення банківського бізнесу на користь гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно інтегрованих форматів, що є вимушеною відповіддю банків на сучасні процеси глобалізації, сек'юритизації та інформатизації, які істотно змінили вигляд усього банківського сектору. Річ у тім, що традиційна банківська модель бізнесу була зосереджена головним чином на функції фінансового посередництва, тобто акумуляції тимчасово вільних коштів на депозитні рахунки та наданні цих ресурсів на кредитній основі суб'єктам ринку у всіх секторах економіки [1]. У такій системі основним джерелом доходів банківських установ виступала процентна маржа, а взаємодія з клієнтами відбувалася переважно через фізичні відділення. При цьому високий рівень централізації та регламентованості бізнес-процесів у банках забезпечував відносну стабільність, проте істотно обмежував гнучкість та швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Однак новітні банківські продукти і технології останніх десятиліть, пов'язані із електронними транзакціями, банківськими картками, сучасними інструментами інвестування коштів та хеджування фінансових ризиків, кардинально видозмінили усю банківську діяльність [2]. А тому стало неминучим впровадження принципово нових бізнес-моделей у банках, що формуються уже під впливом фінтех-технологій і орієнтуються на платформний підхід, коли банк перестає бути лише посередником, а набуває форми свого роду екосистеми фінансових та нефінансових сервісів. При цьому основою доходів банків усе більше стають не лише проценти за кредитами, але й комісійні виплати за доступ до цифрової інфраструктури, партнерські продукти та аналіз даних. А використання мобільних додатків, блокчейну, штучного інтелекту та open API дозволяє банкам швидко масштабувати сервіси, персоналізувати їх та мінімізувати трансакційні витрати.

Отже сучасні банки змушені не лише постійно розширювати і вдосконалювати пропоновані клієнтам продукти, але також і трансформувати власні управлінські і виробничі системи для підвищення ефективності своєї діяльності. Саме тому за нинішніх умов відбувається істотний зсув у напрямі запровадження багатофункціональних платформ як основи банківських бізнес-моделей, що об'єднують як власне банківські, так і інвестиційні та інформаційні сервіси. Зокрема, у світі набувають поширення моделі відкритого банкінгу (Open Banking), що ґрунтуються на використанні API для інтеграції з фінтех-сервісами. При цьому основними інноваційними напрямами трансформації бізнес-моделей банків стають: цифровізація та автоматизація, що передбачає впровадження мобільних застосунків, чат-ботів, електронних ідентифікаційних систем; активізація використання Big Data та AI як засобів персоналізації фінансових послуг, прогнозування ризиків, автоматизації рішень у кредитних процесах; розширення підходів до банківського бізнесу на основі платформізації, тобто перехід від моделі «банк як установа» до «банк як екосистема»; забезпечення сталого розвитку та ESG-практики, що зумовлює активне формування нових фінансових продуктів, орієнтованих на «зелені» інвестиції.

Разом із тим, потрібно наголосити, що впровадження новітніх бізнес-моделей у банківському бізнесі також пов'язане із серйозними викликами. Адже якщо традиційні банки спиралися на довіру і репутацію, то активне використання сучасних цифрових технологій підвищує ризики кіберзагроз, швидкого морального старіння технологій та посиленої конкуренції з боку небанківських фінансових платформ. Крім того, в Україні ключовим викликом сучасності є воєнні дії, котрі безпосередньо позначаються на всіх аспектах економічного розвитку і життя суспільства, а також на функціонуванні банківської системи. Адже першочерговим завданням для банків стало забезпечення безперервності критичних сервісів, стійкості IT-інфраструктури та підтримки клієнтів у кризових умовах. Це зумовило тимчасову переорієнтацію з нарощування комерційних продуктів на забезпечення операційної надійності й фінансово-економічної стійкості.

Водночас дані процеси до деякої міри також і допомогли прискореній адаптації бізнес-моделей банків до кризових умов. Це сприяло оперативному вирішенню таких завдань, як: підвищення операційної стійкості через резервування дата-центрів, геодублювання команд, розширення мереж офлайн-відділень з автономним живленням та кеш-логістикою; впровадження спеціальних режимів звітності і тимчасових послаблень до оцінки кредитного ризику та формування резервів; прискорення переходу клієнтів у мобільні застосунки, розвиток дистанційної ідентифікації, розширення сервісів P2P та еквайрингу; підвищення рівня кібербезпеки через посилення моніторингу транзакцій, санкційного скринінгу, масштабування DDoS-захисту та систем виявлення інцидентів; активізація співпраці з державними цифровими платформами, фінтех-партнерами, платіжними системами для швидкого запуску соціально важливих сервісів.

Таким чином, як самі виклики воєнного часу, так і посилення конкуренції виявили стимулюючий вплив на банківський сектор, змушуючи його до глибокої модернізації, що в підсумку посилює роль банків у забезпеченні фінансової інклюзії та інноваційного розвитку економіки. Стратегічно це прискорює перехід до гнучких, клієнтоорієнтованих та платформених моделей у банківському бізнесі. Банки, що змогли поєднати операційну стійкість із швидким цифровим розвитком, підвищують свою ринкову частку, а також роблять внесок у відновлення економіки через підтримку підприємств, фінансування критичної інфраструктури та залучення заощаджень у надійні інструменти. При цьому трансформація бізнес-моделей банків є закономірним етапом їх адаптації до нових умов, оскільки вона не лише забезпечує конкурентоспроможність самих банківських установ на фінансовому ринку, але й створює фундамент для інноваційного розвитку всієї економіки.

Список використаних джерел:

1. Дзюблюк О. В. Сутність банківської системи та її роль в економіці ринкового типу. *Фінанси України*. 2002. №8. С. 79-85.

2. Колодізєв О.М. Методологічні засади забезпечення управління інноваційним розвитком економіки: Монографія. Харків: ІНЖЕК, 2009. 240 с.