

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-16>**Кретов Д.Ю.**кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-4040>

ПЕРЕБУДОВА БАНКІВСЬКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІД ВПЛИВОМ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Стаття присвячена обґрунтуванню засад перебудови банківських бізнес-моделей та бізнес-процесів під впливом розвитку цифрових технологій та визначення основних напрямів їх трансформації в сучасних умовах. Розглянуто погляди вітчизняних науковців на поняття бізнес-модель банку, надано авторське визначення поняття бізнес-модель та бізнес-процес банку. Досліджено елементи концептуальної бази цифровізації бізнес-процесів банків. Обґрунтовано, що перебудову бізнес-процесів банку доцільно розглядати як системну зміну послідовності, структури, технології та способів виконання взаємопов'язаних операцій банку з метою адаптації до змін зовнішнього середовища на основі цифрових технологій. Виявлено взаємозв'язок між перебудовою бізнес-процесів та трансформацією бізнес-моделей банків. Встановлено, що перебудова бізнес-моделі передбачає фундаментальну зміну способу функціонування банку, механізмів створення клієнтської цінності, організації бізнес-процесів, взаємодії з партнерами та формування доходів. Розроблено напрямки подальшої перебудови бізнес-моделей банків під впливом розвитку цифрових технологій.

Ключові слова: банківський сектор, цифрові технології, розвиток, бізнес-процеси, бізнес-модель, перебудова, цифрова трансформація.

Kretov Dmytro

Odesa National Economic University

RESTRUCTURING OF BANKING BUSINESS MODELS AND BUSINESS PROCESSES DRIVEN BY THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES

This article substantiates the principles for restructuring banking business models and business processes driven by the development of digital technologies and identifies key transformation directions to ensure bank efficiency, customer centricity, and competitiveness. It reviews the perspectives of domestic scholars on the concept of a bank's business model and proposes the author's own definitions of a bank's business model and business process. The study examines elements of the conceptual framework for the digitalization of banking business processes, including mobile applications, artificial intelligence and machine learning, the Internet of Things, cloud computing, blockchain technology, and others. It is argued that the restructuring of a bank's business processes should be viewed as a systemic change in the sequence, structure, technology, and execution methods of interconnected banking operations, aimed at enhancing their efficiency, speed, quality, customer orientation, and adaptability to external environmental changes through the use of digital technologies. A relationship has been identified between business process restructuring and the transformation of banking business models: specifically, the restructuring of a business model creates a need for a corresponding restructuring of business processes, while the technological modernization of processes, in turn, creates opportunities for the bank to transition to new business models. It has been established that restructuring a business model entails a fundamental shift in the bank's mode of operation, mechanisms for creating customer value, organization of business processes, partner interactions, and revenue generation. Directions have been developed for the further restructuring of bank business models under the influence of digital technology development. The conclusions emphasize that the further restructuring of banking business models and business processes should be carried out as a comprehensive, phased transformation, combining technological upgrades, organizational changes, and a rethinking of value creation methods.

Keywords: banking sector, digital technologies, development, business processes, business model, restructuring, digital transformation.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює фундаментальні зміни у функціонуванні банківського сектору, трансформуючи традиційні підходи до формування бізнес-моделей, організації внутрішніх бізнес-процесів та взаємодії банків із клієнтами. Причиною, що викликає необхідність постійної трансформації банківської сфери, є високий рівень конкуренції у цій економічній галузі та широкі можливості цифровізації банківських бізнес-процесів. Зовнішнє середовище банківських організацій відрізняється високою динамічністю та

складністю, тому особливо важливо використовувати будь-які можливості підтримки бізнес-процесів банку на конкурентному рівні. Цифровізація надає широкі можливості підвищення ефективності банківських бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити сталий розвиток банківських організацій у стратегічній перспективі. В умовах інтенсивного впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень та біометричної автентифікації традиційні бізнес-моделі комерційних банків зазнають суттєвого перегляду. Банки змушені адаптуватися до нових реалій.



лій цифрової економіки, де ключовими факторами конкурентоспроможності стають швидкість обслуговування, персоналізація послуг та здатність до екосистемної інтеграції.

Цифровізація економіки докорінно змінює засади функціонування фінансових інститутів. Традиційні бізнес-моделі банків, що впродовж десятиліть ґрунтувалися на розгалуженій мережі фізичних відділень, стандартизованих продуктах та процентному спреї, як основному джерелі доходу, поступово втрачають свою ефективність і конкурентоспроможність в умовах стрімкого розвитку фінтех-екосистеми та небанківських гравців [1]. Банки змушені переходити від продуктової логіки функціонування до платформної та екосистемної моделі, розширювати цифрові канали продажу, інтегрувати фінансові послуги у сторонні цифрові середовища та використовувати партнерські моделі взаємодії з FinTech-компаніями. Відповідно, цифровізація змінює не лише технологічне забезпечення банківської діяльності, а й саму логіку створення, доставки та монетизації банківської цінності.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та розроблення сучасних підходів до перебудови банківських бізнес-моделей і бізнес-процесів під впливом цифрових технологій, визначення напрямів їх трансформації та встановлення взаємозв'язку між технологічними змінами, організаційною перебудовою та результативністю банківської діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика перебудови банківських бізнес-моделей і бізнес-процесів під впливом цифрових технологій останніми роками посідає вагоме місце у зарубіжних та вітчизняних наукових дослідженнях. Наприклад, концептуальні засади цифрової трансформації бізнес-моделей розроблені у працях Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. [2], які запропонували стратегічні опції формування цифрової трансформаційної стратегії. Stjerpe A.-M., Ivančić L., Vugec D.S. [3] дослідили взаємозв'язок між управлінням бізнес-процесами та цифровою трансформацією. Для українського банківського сектору ця проблематика набуває особливої актуальності. При цьому наголошується, що цифровізація змінює не тільки канали надання банківських послуг, а й саму структуру бізнес-моделі банківських установ. Трансформації бізнес-моделей банків під впливом сучасних технологій особливу увагу приділяли такі вітчизняні науковці як Л. Жердецька [4], В. Зверук [1], В. Рудевська [5], Ю. Онищенко [6], О. Заруцька, Т. Павлова, А. Синюк [7], В. Омельчук [8], Д. Гриджук [9]. Так, В. Омельчук стверджує, що у сучасному банківському бізнесі відбуваються суттєві зміни, під впливом яких будуть трансформуватися бізнес-моделі банків в середньостроковій перспективі. Ці зміни стосуються: регулювання діяльності банків, діджиталізації банківського сектора, поведінки клієнтів, динамічності і непередбачуваності економіки [8, с. 181]. Водночас більшість досліджень концентрується або на трансформації бізнес-моделі, або на цифровізації окремих процесів, або на впровадженні конкретних технологій. Недостатньо комплексно дослідженням залишається взаємозв'язок між перебудовою бізнес-моделі банку та синхронною трансформацією його бізнес-процесів.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад перебудови банківських бізнес-моделей та бізнес-процесів під впливом розвитку цифрових технологій, а також визначення основних напрямів їх трансформації для забезпечення ефективності, клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності банків.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В останні десятиліття банківська індустрія стикається зі швидкими та глибокими змінами, обумовленими активним розвитком цифрових технологій. Цей процес вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей та адаптації стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення зростаючих очікувань клієнтів. У цій статті ми розглядаємо ключові аспекти трансформації банківських бізнес-моделей та бізнес-процесів в умовах цифровізації, акцентуючи увагу на інноваційних підходах та нових інструментах.

Перш за все доцільно визначитись з поняттями бізнес-модель та бізнес-процес банку. Як вже відзначено, сутності, класифікації та трансформації бізнес-моделей банків присвячено багато досліджень вітчизняних науковців. На рис. 1 представлена сутність даної категорії за визначенням ряду авторів. На основі узагальнення наукових досліджень поняття «бізнес-модель банку» пропонуємо авторське визначення даної дефініції. Бізнес-модель банку – це системно організована сукупність взаємопов'язаних ресурсів, бізнес-процесів, технологій, клієнтських взаємозв'язків, каналів надання послуг і механізмів монетизації, за допомогою яких банк формує, доставляє та отримує цінність, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей, фінансову результативність і конкурентоспроможність (рис. 1).

Одним зі складників бізнес-моделей банку є бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності банку, які разом узяті створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача, клієнта або замовника [6, с. 115].

Цифрова трансформація фундаментально змінює кожен із елементів бізнес-моделі банку. Різноманітність доступних технологій дозволяє людям використовувати нові способи взаємодії один з одним і з банками. Клієнти застосовують дедалі більше каналів отримання банківських послуг, користуючись цифровими платформами взаємодії з банківськими установами. Одночасно відбувається адаптація технологій до потреб користувачів, у результаті з'являються низьковитратні та дедалі ефективніші цифрові рішення для розвитку банкінгу [10, с. 102].

Концептуальну базу відповідних перетворень систематизовано на схемі (рис. 2).

Початковий етап становлення цифровізації банківського бізнесу розпочався із впровадженням автоматизації рутинних та монотонних процесів. Банки стали використовувати комп'ютерні програми, що дозволило прискорити угоди та зменшити витрати. З поширенням мережі Інтернет банки отримали можливість надавати свої послуги у режимі онлайн, що суттєво розширило клієнтську аудиторію та знизило операційні витрати. Розробка штучного інтелекту та машинного навчання зробила революцію у підході до організації банківської справи. Банки стали активно його впроваджувати для аналізу операцій, поведінки клієнтів та стану ринку

В. Рудевська [5, с. 95]

Пропонуємо розглядати бізнес-модель банку як цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління банком, об'єднаних загальною метою створення цінності для клієнтів із чітким виділенням пріоритетних видів діяльності, які знайшли своє відображення в структурі балансу банку та спрямовані на впровадження інновацій і формування конкурентних переваг на ринку

Ю. Оніщенко [6, с. 114]

Бізнес-модель банку – це концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристики основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем та дає змогу дати спрощене цілісне уявлення про банк

В. Омеленчук [8, с. 181]

Бізнес-модель банку – це сукупність компонентів його потенціалу, які впливають з урахуванням дії екзогенних чинників та стратегічних цілей, з однієї сторони, на структуру активів, пасивів та доходів банку, а іншої – конкурентну його позицію на ринку, рівень ризиків та прибутковість

О. Заруцька, Т. Павлова, А. Синюк [7, с. 27]

Бізнес-модель банку – це вибраний сегмент діяльності, який характеризується системою фінансових показників, що відображають ефективність, профіль ризику й інші особливості життєздатності банку та стійкість

Д. Гриджук [9, с. 44]

Бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язку) між ними

Л. Жердецька, Л. Зверук [4, 1]

У найширшому розумінні бізнес-модель банку являє собою інтегровану систему створення, доставки та зростання цінності, що визначає спосіб, у який банківська установа генерує доходи, обслуговує клієнтів та забезпечує конкурентні переваги на ринку фінансових послуг

Рис. 1. Визначення поняття «бізнес-модель банку»

Джерело: розроблено автором.

з метою надання персоналізованих продуктів, обробки даних та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє збільшити доходи, покращити якість обслуговування клієнтів та знизити ризики.

Поява блокчейн-технологій дозволила банкам забезпечити безпеку та прозорість транзакцій, а також

розробити нові фінансові інструменти на основі криптовалют. У банках доцільно її застосовувати для безпеки транзакцій та оптимізації міжнародних платежів. Інтеграція у банківський бізнес віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) характеризується створенням інтерактивних презентацій їхніх продуктів та послуг,

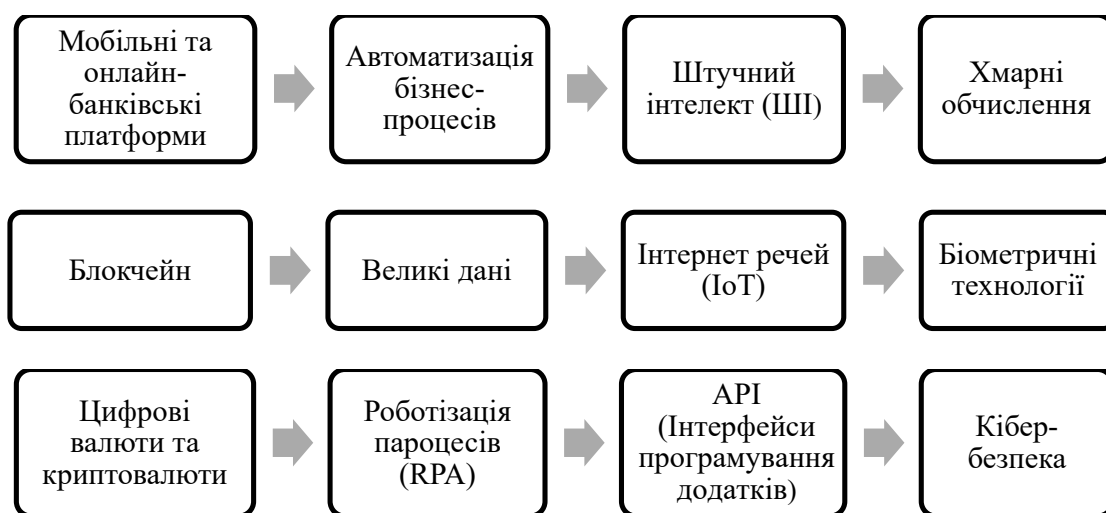


Рис. 2. Елементи концептуальної бази цифровізації бізнес-процесів банків

Джерело: розроблено автором за [10, 11]

наданням можливості клієнтам віртуально «відвідати» банк, а також розробити дистанційні навчальні курси для підвищення кваліфікації своїх працівників. Банки останнім часом починають використовувати інтернет речей (IoT) для моніторингу та контролю свого обладнання та систем. Інтернет речей дозволяє банкам аналізувати дані, отримані з різних пристроїв, для оптимізації бізнес-процесів та покращення якості обслуговування.

Опен-банкінг – це спільне зусилля банків, третіх сторін і постачальників технологій для створення мереж передачі даних. Основна перевага Опен-банкінгу полягає в тому, що він дозволяє заощаджувати кошти, за допомогою мінімізації витрат на утримання великого персоналу та особистого забезпечення [11].

Банки активно розвивають цифрові канали взаємодії з клієнтами, пропонуючи через них широкий спектр своїх послуг та продуктів. З метою розширення клієнтської бази та освоєння нових сегментів ринку банки формують екосистеми, що поєднують різні сервіси та пропозиції, що дозволяє задовольнити попит споживачів на комплексні рішення. Фінансові посередники постійно прагнуть розробляти нові технології для автоматизації процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Нові «безпілотні» технології дозволяють банкам оцінювати великі обсяги даних, зберігати безпеку транзакцій, удосконалювати обслуговування клієнтів та мінімізувати ризики. За останні 20 років цифровізація повністю охопила банківський процес (табл. 1)

Забезпечення кібербезпеки стає ключовим завданням для банківських установ у зв'язку зі впроваджен-

ням інноваційних технологій, таких як цифрові канали обслуговування та мобільні додатки. Банки повинні активно інвестувати в кібербезпеку, навчати персонал та розробляти стратегії захисту, щоб бути готовими до потенційних загроз [12].

Отже, розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність переходу від оптимізації окремих операцій до комплексної перебудови всієї архітектури бізнес-процесів. Якщо традиційна автоматизація передбачає перенесення існуючих операцій у цифрове середовище, то сучасна перебудова передбачає перегляд самої логіки процесу, усунення зайвих операцій, скорочення кількості точок ручного втручання, інтеграцію інформаційних систем та максимальну орієнтацію на потреби клієнта.

У науковому контексті перебудову бізнес-процесів банку доцільно розглядати як системну зміну послідовності, структури, технологій та способів виконання взаємопов'язаних операцій банку з метою підвищення їх ефективності, швидкості, якості, клієнтоорієнтованості та адаптивності до змін зовнішнього середовища на основі цифрових технологій. Таке трактування передбачає, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням нового програмного забезпечення, а охоплює організаційні, технологічні та управлінські зміни.

Ключовою характеристикою сучасної перебудови бізнес-процесів є перехід від функціонального до процесного підходу. У функціональній моделі кожний підрозділ банку відповідає переважно за окремий набір операцій, що може призводити до дублювання функцій, інформаційних розривів та збільшення часу обслуговування клієнта. Процесний підхід передбачає

Таблиця 1

Розвиток цифрових технологій у банківському бізнесі

Кінець 1990-х – початок 2000-х років	2010-ті рр.	Сучасність (2020-ті рр.)
Впровадження інформаційних технологій віддаленого банківського обслуговування (інтернет-банкінгу та онлайн-сервісів для клієнтів)	«Мобільний банкінг»: банки активно розвивали мобільні програми для обслуговування клієнтів на смартфонах та планшетах	Банки активно впроваджують технології штучного інтелекту, автоматизації процесів, аналітики даних та блокчейна

Джерело: розроблено автором

формування наскрізного процесу, відповідальність за результат якого поширюється на всі залучені структурні підрозділи та технологічні системи.

Таким чином, перебудова бізнес-процесів у сучасному банку являє собою комплексний процес, що поєднує реінжиніринг операцій, цифровізацію, автоматизацію, інтеграцію даних та інформаційних систем, розвиток платформної взаємодії й зміну організаційної культури. Її принципова відмінність від традиційної автоматизації полягає у зміні самої архітектури процесу та способу створення банком цінності для клієнта. У результаті формується нова модель функціонування банку, в якій технології стають не допоміжним інструментом, а основою організації операційної та клієнтської діяльності.

Розвиток цифрових технологій зумовлює тісний взаємозв'язок між перебудовою бізнес-процесів та трансформацією бізнес-моделей банків. Бізнес-модель банку визначає, яку цінність банк створює, для яких клієнтів, яким способом вона доставляється та за рахунок чого формується економічний результат. Бізнес-процеси, у свою чергу, забезпечують практичну реалізацію цієї бізнес-моделі. Тому перебудова бізнес-моделі формує потребу у відповідній перебудові бізнес-процесів, а технологічна модернізація процесів, своєю чергою, створює можливості для переходу банку до нових бізнес-моделей.

У традиційній банківській моделі створення цінності переважно ґрунтувалося на власній фізичній інфраструктурі, мережі відділень, продуктовій спеціалізації та безпосередньому обслуговуванні клієнтів. Відповідно, бізнес-процеси характеризувалися значною кількістю ручних операцій, послідовним проходженням клієнта між різними підрозділами, використанням паперових документів та обмеженою інтеграцією інформаційних систем. Цифровізація змінює цю модель. Замість фізичного відділення основним каналом взаємодії стають мобільні застосунки, вебплатформи та цифрові екосистеми; замість ручної обробки інформації використовуються автоматизовані алгоритми; замість окремих продуктових процесів формуються наскрізні клієнтські сценарії. Таким чином, зміна бізнес-процесів виступає механізмом реалізації нової бізнес-моделі.

Узагальнено цей взаємозв'язок можна представити як логічний ланцюг – рис. 3.

Перебудову бізнес-моделі банку доцільно визначати як комплексну трансформацію способів створення, доставки та монетизації банківської цінності, що передбачає зміну цільових клієнтських сегментів, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії, ресурсів, бізнес-процесів, партнерських зв'язків, структури витрат і джерел доходів під впливом технологічних, ринкових та регуляторних змін. Принциповою особливістю сучасної перебудови є перехід від продуктової до клієнтоорієнтованої моделі.

В умовах бурхливого зростання цифровізації банківський сектор поступово удосконалює традиційну бізнес-модель, повністю або частково адаптуючи її до цифрової реальності. Комерційні банки на сьогоднішній день розвиваються у чотирьох напрямках: цифровий банківський бренд, класичний банк з цифровими каналами, цифрова філія банку, повністю цифровий банк та банківська цифрова екосистема. Цифровий банківський бренд передбачає, що банк зосереджує свої зусилля на розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів, впроваджує інноваційні технології та надає цифрові продукти та послуги. Особливості такого функціонування включають агресивне просування та розвиток мобільних додатків та онлайн платформ.

Класичний банк цифровими каналами передбачає наявність традиційної кредитної організації, яка надає послуги через традиційні канали з роботою відділень, банкоматів, обслуговуючого персоналу, розвиваючи при цьому мобільні додатки, інтернет-банкінг та онлайн платформи. Особливості такої роботи забезпечують зниження операційних витрат, покращують якість роботи з клієнтами та розширюють географію обслуговування без відкриття додаткових філій. Цифрова філія класичного банку представляє комбінацію традиційного обслуговування та цифрових технологій, а клієнти отримують повний спектр операцій, проводячи ряд операцій та консультацій через онлайн, а за потреби звертаючись до офісу банку. Повністю цифровий банк повністю орієнтований на цифрові технології та цифрові канали обслуговування, у нього відсутні фізичні відділення, а передові технології спрощують та автоматизують усі банківські процеси.

Банківська цифрова екосистема дозволяє об'єднати фінансові інститути, технологічні платформи та сервіси в єдину цифрову екосистему з метою задоволення

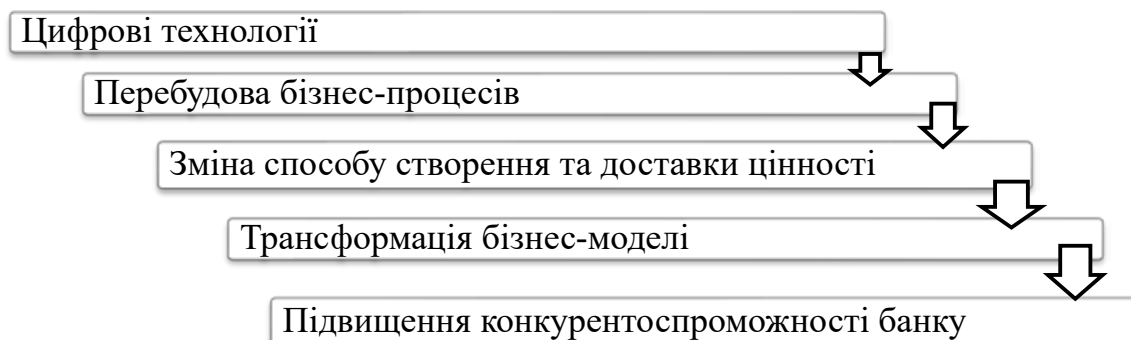


Рис. 3. Взаємозв'язок перебудови бізнес-процесів банків з перебудовою бізнес-моделей в умовах розвитку цифрових технологій

Джерело: розроблено автором

потреб користувачів та створює нові можливості для клієнтів. Взагалі, під екосистемою цифрової економіки розуміється партнерство організацій, що забезпечує постійну взаємодію технологічних платформ, які їм належать, прикладних інтернет-сервісів, аналітичних систем, інформаційних систем органів державної влади, організацій та громадян. У світовій практиці виділяють три ключові моделі побудови екосистем (табл. 2). У роботі банківської екосистеми можна пропонувати класичні банківські операції та послуги, а також розширювати їх спектр через інвестиційні продукти, страхування, цифрові фінансові активи чи інші фінансові інструменти.

Узагальнено процес перебудови бізнес-моделі банку можна представити як наступну послідовність (рис. 4).

Отже, перебудова бізнес-моделей банків в умовах розвитку цифрових технологій є не просто переходом від традиційних до цифрових каналів обслуговування. Вона передбачає фундаментальну зміну способу функціонування банку, механізмів створення клієнтської цінності, організації бізнес-процесів, взаємодії з партнерами та формування доходів. Саме тому цифрова трансформація бізнес-моделі повинна здійснюватися комплексно та синхронно з перебудовою бізнес-процесів, технологічної архітектури й організаційної структури банку.

На наш погляд, подальша перебудова бізнес-моделей банків під впливом розвитку цифрових технологій відбуватиметься у напрямі переходу від традиційної продуктової моделі до клієнтоцентричної, платформної, екосистемної та інтелектуальної моделі банківського бізнесу. Цифрові технології змінюють не лише

канали обслуговування, а й саму логіку створення банком цінності, структуру доходів, організацію бізнес-процесів та характер взаємодії з клієнтами і партнерами. Основними напрямками такої перебудови можуть бути:

1. Клієнтоцентрична трансформація бізнес-моделі. Банки поступово відходять від орієнтації на окремі банківські продукти до комплексного задоволення фінансових потреб клієнта. Цифрові технології дозволяють формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати потреби клієнтів.

2. Подальша цифровізація та реінжиніринг бізнес-процесів. Перебудова бізнес-моделі передбачатиме не просто перенесення традиційних операцій в онлайн-середовище, а повне перепроектування процесів за принципом end-to-end. Автоматизація кредитування, відкриття рахунків, платежів, КУС, документообігу та управління ризиками дозволить скоротити операційні витрати та прискорити прийняття рішень.

3. Перехід до AI-driven бізнес-моделі. Штучний інтелект поступово ставатиме базовим компонентом банківської діяльності. Його використання поширюватиметься від чат-ботів та автоматизації окремих операцій до кредитного скорингу, управління ризиками, виявлення шахрайства, прогнозування поведінки клієнтів і підтримки стратегічних рішень.

4. Розвиток цифрових продуктів та послуг. Подальша трансформація передбачатиме створення продуктів, спочатку спроектованих для цифрового середовища. Особливого значення набуватимуть цифрове кредитування, миттєві платежі, цифрові картки, персоналізовані фінансові сервіси, автоматизовані інвестиційні рішення та інші fintech-рішення.

Таблиця 2

Моделі побудови екосистем

Найменування моделі	Характеристика моделі
Централізована модель	екосистема організована навколо однієї центральної компанії або організації, яка грає чільну роль у наданні послуг та контролює взаємодії між учасниками
Децентралізована модель	учасники екосистеми мають великий ступінь автономії та свободи дій. Управління та розвиток екосистеми відбуваються в розподіленій формі, а контроль за взаємодіями між учасниками більш демократичний
Мережева модель	взаємодія та кооперація учасників здійснюються за допомогою мережевих зв'язків та партнерств. Основний акцент робиться на встановленні відносин та взаємодії між різними учасниками екосистеми

Джерело: розроблено автором за [13]

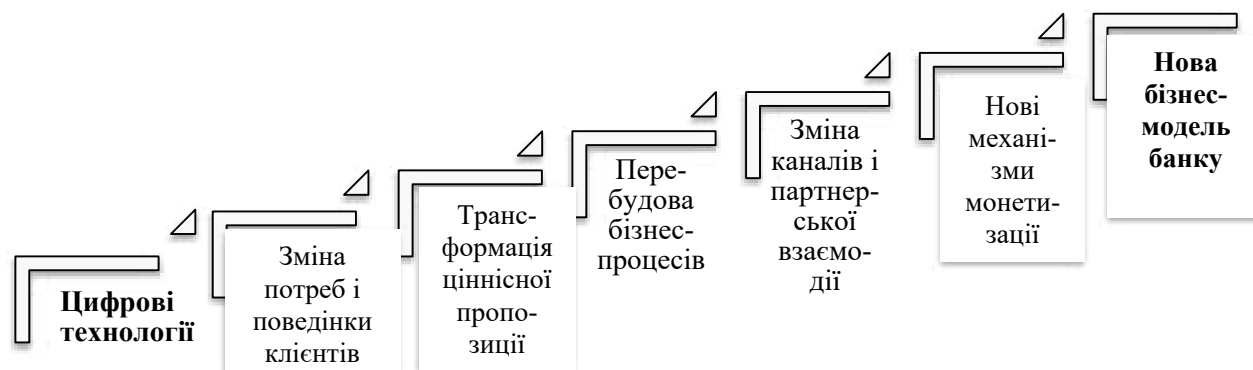


Рис. 4. Процес перебудови бізнес-моделі банку під впливом цифрових технологій

Джерело: розроблено автором

5. Платформізація банківської діяльності. Банк поступово трансформуватиметься з постачальника окремих фінансових продуктів у цифрову платформу, яка забезпечує взаємодію клієнтів, партнерів та постачальників фінансових послуг. Ключову роль у цьому відіграватимуть API, Open Banking та хмарні технології.

6. Розвиток Banking-as-a-Service – перетворення банківської інфраструктури на сервіс, доступний нефінансовим компаніям. Банки зможуть надавати через API платіжні, кредитні, рахункові, ідентифікаційні та інші послуги: банк отримуватиме доходи не лише від безпосереднього обслуговування клієнтів, а й від обслуговування партнерських платформ.

7. Розвиток Embedded Finance. Фінансові послуги дедалі більше інтегруватимуться безпосередньо в нефінансові цифрові сервіси. Кредит, платіж, страхування чи банківський рахунок ставатимуть складовою частиною маркетингової, мобільного застосунку або іншої цифрової платформи.

8. Формування банківських цифрових екосистем. Банки розширюватимуть співпрацю з FinTech-компаніями, BigTech, страховими компаніями, торговельними платформами та іншими учасниками ринку. Конкурентна боротьба поступово переміщуватиметься від рівня окремих банків до рівня цифрових екосистем.

9. Перебудова структури доходів. Цифрова трансформація сприятиме диверсифікації джерел доходів. Поряд із традиційним процентним доходом і комісіями зростатиме роль доходів від API, BaaS, платформних сервісів, партнерських програм, embedded finance та цифрових сервісів.

10. Перехід до хмарної та API-орієнтованої інфраструктури. Технологічна перебудова бізнес-моделі передбачатиме перехід від складної ізольованої IT-інфраструктури до модульної архітектури, заснованої на cloud computing, API та мікросервісах. Це дозволить швидше розробляти та масштабувати нові банківські продукти.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що розвиток цифрових технологій є не лише чинником удосконалення окремих банківських операцій, а й фундаментальною передумовою комплексної перебудови бізнес-моделей та бізнес-процесів банків. Цифровіза-

ція змінює принципи формування цінності для клієнтів, способи взаємодії банку з учасниками фінансового ринку, структуру доходів і витрат, канали продажу банківських продуктів та підходи до управління ризиками.

Обґрунтовано, що перебудова бізнес-моделі банку має системний характер і передбачає трансформацію таких її ключових компонентів, як ціннісна пропозиція, клієнтські сегменти, канали взаємодії, джерела доходів, ключові ресурси та партнерські відносини. Традиційна модель, орієнтована переважно на фізичну мережу відділень та продаж стандартизованих банківських продуктів, поступово трансформується у клієнтоцентричну цифрову модель, у межах якої основою конкурентоспроможності стають дані, цифрові платформи, технологічна інфраструктура, персоналізація послуг та швидкість прийняття рішень.

Встановлено безпосередній взаємозв'язок між перебудовою бізнес-моделі та трансформацією бізнес-процесів банку. Якщо перебудова бізнес-моделі визначає стратегічний напрям зміни діяльності банку, то трансформація бізнес-процесів забезпечує практичну реалізацію цих змін. Насамперед це проявляється у переході від фрагментарних і значною мірою ручних операцій до автоматизованих end-to-end процесів, цифрового документообігу, дистанційної ідентифікації клієнтів, автоматизованого кредитного скорингу, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Таким чином, подальша перебудова банківських бізнес-моделей і бізнес-процесів має здійснюватися як комплексна, поетапна трансформація, що поєднує технологічне оновлення, організаційні зміни та переосмислення способів створення цінності. Ключовими напрямками такої перебудови є клієнтоцентричність, процесна автоматизація, використання даних та штучного інтелекту, розвиток платформних і партнерських моделей, інтеграція банківських послуг у цифрові екосистеми та підвищення операційної й кіберстійкості. Реалізація зазначених напрямів створює основу для формування адаптивної бізнес-моделі банку, здатної забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і стійкість банківської установи в умовах прискорення цифрової трансформації фінансового сектору

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зверук Л. Трансформація бізнес-моделей банків України в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-94>
2. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15 (2). P. 123–139.
3. Stjepic A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. Vol. 16 (4). P. 41–73.
4. Жердецька Л. В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62>
5. Рудевська В. І. Сутність понять «бізнес-моделі» і «стратегії банку» та їх місце в бізнес-архітектурі банківського сектору. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.18>
6. Оніщенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21>
7. Zarutskia O., Pavlova T., Sinyuk A., Khmarskiy V., Pawliszczy D., Kesy M. The Innovative Approaches to Estimating Business Models of Modern Banks. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 2. P. 26–43. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-02>
8. Омеленчук В. Сутність та класифікація бізнес-моделей банку. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 179–184. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-37>
9. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.44>

10. Артем'єва І. О., Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. С. 96–103. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.10>
11. Владика Ю. П., Турова Л. Л., Удод В. В. Інноваційні технології в банкінгу: шлях до підвищення ефективності ресурсів банківських установ. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-119>
12. Єсіна О. Г. Розвиток інноваційних технологій у банківництві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 1–2. С. 290–291. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/10-17.pdf>
13. Олешко Т. І., Марина А. С., Сушириба Р. І. Напрями розвитку фінансових екосистем. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>

REFERENCES

1. Zveruk L. (2026) Transformatsiia biznes-modelei bankiv Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of Ukrainian Banks' Business Models in the Context of Digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-94> [in Ukrainian]
2. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. (2016) Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, vol. 15 (2). pp. 123–139.
3. Stjepic A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. (2020) Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 16 (4). pp. 41–73.
4. Zherdetska L. V., Kotsyna D. O., Kryzhanovskyi O. O. (2020) Transformatsiia bankivskoho biznesu v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of the banking business in the context of the digital economy's development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3–4 (316–317), pp. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62> [in Ukrainian]
5. Rudevska V. I. (2020) Sutnist poniat «biznes-modeli» i «stratehii banku» ta yikh mistse v biznes-arkhitekturi bankivskoho sektoru [The essence of the concepts of "business models" and "bank strategies" and their place in the business architecture of the banking sector]. *Intelekt XXI*, vol. 3, pp. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.18> [in Ukrainian]
6. Onishchenko Yu. I. (2020) Biznes-model banku: sutnist ta vzaimozv'язok zi stratehiieiu rozvytku [Bank Business Model: Essence and Interrelationship with Development Strategy]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 160, pp. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21> [in Ukrainian]
7. Zarutska O., Pavlova T., Sinyuk A., Khmarskiy V., Pawlisczy D., Kesy M. (2020) The Innovative Approaches to Estimating Business Models of Modern Banks. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 2, pp. 26–43. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-02>
8. Omelenchuk V. (2021) Sutnist ta klasyfikatsiia biznes-modelei banku. [The Essence and Classification of Bank Business Models]. *Molodyi vchenyi*, vol. 1 (89), pp. 179–184. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-37> [in Ukrainian]
9. Hrydzuk D. M. (2018) Upravlinska struktura suchasnoi biznes-modeli banku. [The management structure of a modern bank business model]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.44> [in Ukrainian]
10. Artemieva I. O., Zaliubovska S. S. (2023) Tsyfrovі transformatsii bankivskoho sektoru [Digital transformations in the banking sector]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, vol. 1-2, pp. 96–103. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2-2023.10> [in Ukrainian]
11. Vladyka Yu. P., Turova L. L., Udod V. V. (2024) Innovatsiini tekhnolohii v bankinhu: shliakh do pidvyshchennia efektyvnosti resursiv bankivskykh ustanov [Innovative Technologies in Banking: A Path to Enhancing Resource Efficiency in Banking Institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-119> [in Ukrainian]
12. Yesina O. H. (2022) Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii u bankivnytstvi [Development of innovative technologies in banking]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1–2, pp. 290–291. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/10-17.pdf> [in Ukrainian]
13. Oleshko T. I., Maryna A. S., Sushyryba R. I. (2025) Napriamy rozvytku finansovykh ekosystem [Directions for the development of financial ecosystems]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (52). pp. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16> [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 21.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026