

НЕОБАНКИ ЯК НОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА

THE NEOBANK AS A NEW BUSINESS MODEL OF A FINANCIAL INTERMEDIATION

У статті розглянуто основні підходи до класифікації бізнес-моделей банків, визначено, що розвиток фінтеху стимулює появу необанків як банків, які просують свої продукти та надають послуги з використанням можливостей інтернет-простору. Обґрунтовано, що в наукових дослідженнях нині відсутня одностайність щодо класифікації бізнес-моделей банків, але їх можна узгодити між собою. В роботі визначено як найбільш типові роздрібну модель, оптову, або інвестиційно орієнтовану, та універсальну. Зазначено, що одна модель може частково переймати ознаки іншої задля диверсифікації як структури активів, так і капіталу, а також зниження ризиків функціонування. Необанки щодо їх віднесення до певної бізнес-моделі визначено як найбільш наближені до роздрібною моделі, або універсальною, з огляду на їх спрямованість на надання послуг саме фізичним особам. Обґрунтовано, що незначна частина вітчизняних банків, що активно працюють щодо розширення діджитал-послуг, може бути віднесена лише до двох груп із чотирьох моделей цифрових банків, таких як модель «бренд цифрового банку» та модель «цифрові банківські канали».

Ключові слова: бізнес-модель, банк, необанк, фінтех, клієнтоцентризм, цифрова економіка.

определено, что развитие финтеху стимулирует появление небанков как банков, продвигающих свои продукты и предоставляющих услуги с использованием возможностей интернет-пространства. Обосновано, что в научных исследованиях сейчас отсутствует единодушие по классификации бизнес-моделей банков, но их можно согласовывать между собой. В работе определены как наиболее типичные розничная модель, оптовая, или инвестиционно-ориентированная, и универсальная. Указано, что одна модель может частично перенимать признаки другой с целью диверсификации как структуры активов, так и капитала, а также снижения рисков функционирования. Небанки касательно их отнесения к определенной бизнес-модели определены как наиболее приближенные к розничной модели, или универсальной, с учетом их направленности на оказание услуг именно физическим лицам. Обосновано, что незначительная часть отечественных банков, активно работающих в направлении расширения диджитал-услуг, может быть отнесена только к двум группам из четырех моделей цифровых банков, таких как модель «бренд цифрового банка» и модель «цифровые банковские каналы».

Ключевые слова: бизнес-модель, банк, необанк, финтех, клиентоцентризм, цифровая экономика.

УДК 336.7:004.77 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.45-25>

Благуи І.І.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Blahun Ivan

Vasyi Stefanyk Precarpathian National University

В статье рассмотрены основные подходы к классификации бизнес-моделей банков,

The main approaches to the classification of the business banking models are revealed. It's identified that new forms of banking are already actively developing in the global financial market – neobanks, that is, mostly banks that operate online in the Internet. At the same time, in Ukraine, the scientific research on the systematization of business models of banks and the development of a new model – neobanks – are fragmentary, so the purpose of this study is to systematize existing approaches to the classification of business models of banks, to assess the state of development of neobanks and to characterize them from the point of the business model. In the process of the study, common scientific methods of cognition were used, including the method of analysis and synthesis and a grouping method. There is currently no consensus on scientific classification of banks' business models, but they can still be reconciled. On the base of the systematization of business models, a retail model, a wholesale or investment-oriented model and universal model were distinguished. Separately we can identify a trading model which is more typical for banks of countries with the developed stock market and is characterized by the formation of a large portfolio of securities mainly for sale. At the same time one model may partially take on the features of another in order to diversify both asset and capital structure, as well as reduce functioning risks. Neobanks from the point of their attribution to a particular business model are identified as the closest ones to the retail or universal model, taking into account their focus on providing services to individuals. The main advantage of neobanks is the minimization of organizational and staffing costs, as well as the lack of traditional offices and the increased speed of service delivery to clients; all these facts lead to reduction of tariffs for banking services. Normally there are two options for operating of neobank or bank-challenger: at first, as independent bank with an appropriate banking license, and secondly as bank that works closely with traditional banks using their license for retail financial services from its own platform. It is substantiated that a small part of domestic banks actively working towards expanding digital services can be attributed to only two groups of four digital bank models, such as "brand of a digital bank" and "digital banking channels".

Key words: business model, bank, neobank, fintech, customer based strategy, digital economy.

Постановка проблеми. Розвиток сучасних інтернет-технологій суттєво впливає на економічні процеси, а особливо відчутним це є у функціонуванні фінансового ринку. Найбільш помітні зміни, що відбуваються під впливом формування та розвитку цифрової економіки й фінтеху, спостерігаються на ринку у вигляді нових фінансових продуктів та послуг. Ці процеси провокують зміни, що відбуваються в системі фінансових інститутів як

посередників. Ці процеси й турбулентність фінансового ринку змушують фінансових посередників, перш за все банків, шукати нові бізнес-моделі, здатні не лише зберігати, але й розширювати клієнтську базу, а також забезпечувати фінансову стабільність та нарощувати рентабельність своєї діяльності. На світовому фінансовому ринку вже активно розвиваються нові форми банківського бізнесу, а саме необанки, що є банками, які працюють

в режимі онлайн в інтернет-просторі без фізичного існування відділень, в які приходять клієнти для отримання відповідних банківських послуг; нові форми розвитку страхових компаній, а саме іншуртех-компанії, які надають страхові послуги в онлайн-режимі; альтернативне фінансування, а саме краудфандингові платформи, які дають змогу здійснювати пряме фінансування без банківського чи будь-якого іншого фінансового посередництва; формуються сучасні фінансові екосистеми. В Україні лідерами у впровадженні фінтеху, нових фінансових продуктів та послуг є банки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивчення проблем розвитку як фінтеху, так і необанків останнім часом стають все більш актуальними як в роботах зарубіжних, так і в працях вітчизняних науковців. Серед робіт, присвячених розвитку фінтеху в Україні, варто виокремити праці А. Семенова та С. Цирулика щодо тенденцій розвитку сучасних фінансових послуг під впливом фінтеху [1], Г. Поченчука [2], М. Лизогуб [3], Л. Дудинця [4].

Щодо змін, які відбуваються у структурі фінансової системи загалом, варто відзначити системні дослідження зарубіжних науковців, таких як Е. Деміргуч-Кунт, Л. Клаппер, М. Пер'є, Ф. Аллен [5; 6].

З огляду на те, що необанки є новою бізнес-моделлю банків, що формуються під впливом фінтеху, досліджено наявні класифікації бізнес-моделей банків в роботах зарубіжних авторів, таких як С. Ніколс [7], М. Кьохлер [8], Р. Роеджіт, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс [9], М. Фарне, В. Анджелос [10]. Розвиток необанків в Україні досліджувався в працях таких науковців, як В. Коваленко [11], О. Тищенко [12]. З огляду на значну обмеженість вітчизняних досліджень щодо розвитку необанків стосовно їх розгляду як бізнес-моделі є подальша необхідність проведення таких досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація наявних підходів до класифікації бізнес-моделей банків, оцінювання стану розвитку необанків та їх характеристика щодо бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний розвиток інтернет-технологій спричинив поступову зміну стратегій формування бізнес-моделей банків на клієнтоцентризм, який можна визначити як нову концепцію організації банківського бізнесу, що орієнтується на комплексне задоволення потреб клієнтів, використовуючи фінтех.

Щодо формування бізнес-моделі банку сьогодні не існує єдиної думки про розуміння самого поняття та відповідної класифікації. Фахівці НБУ виокремлюють п'ять моделей:

- універсальна (бізнес-модель, яка передбачає, що суттєву питому вагу в активах та зобов'язаннях становлять операції як з фізичними, так і з юридичними особами, а також операції з іншими банками та небанківськими фінансовими установами, такими як страхові, фінансові, лізингові компанії);

- роздрібна (бізнес-модель, що орієнтується на клієнтів – фізичних осіб);

- корпоративна (на противагу попередній, орієнтується на обслуговування юридичних осіб щодо формування як активів, так і зобов'язань);

- корпоративна з роздрібним фінансуванням (її сутність полягає в тому, що в структурі активів значну питому вагу становлять кредити, надані юридичним особам, водночас у структурі зобов'язань переважають депозити фізичних осіб);

- обмежене кредитне посередництво (бізнес-модель ведення банківського бізнесу, за якої значна питома вага активів формується за рахунок кредитування обмеженого кола осіб або активні операції мають джерелом фінансування власні кошти, а не більше 30% активів сформовані шляхом кредитування фізичних та юридичних осіб) [13].

Дослідження представників Банку міжнародних розрахунків на основі аналізу панельних даних 178 банків за 2005-2015 роки дали змогу виділити роздрібну (комерційний банкінг), оптову, універсальну та торгову бізнес-моделі. Автори зазначають, що до фінансової кризи найбільш впевнено почувалися саме банки з оптовою бізнес-моделлю, але вони були максимально вразливими під час фінансової кризи. Після фінансової кризи значна частина оптових банків почала розширювати роздрібний бізнес, що дало їм змогу вийти з фінансової кризи. Крім того, автори зазначають, що універсальна модель була й залишається привабливою для великих банків [9].

В результаті дослідження, проведеного фахівцями Європейського банку, виокремлено чотири групи бізнес-моделей, які також узгоджуються за класифікацією, викладеною вище:

- оптова модель («wholesale funded banks»), що представлена, як правило, великими банками, основними клієнтами яких є корпорації, інші банки, а меншою мірою – фізичні особи;

- модель, що спеціалізується на операціях з цінними паперами («securities holding banks»), яку можна визначити як торгову модель, а її ключовими характеристиками є відносно великий портфель цінних паперів та значний готівковий буфер, але незначне використання деривативів; як правило, її складають банки, невеликі за розміром, водночас банки, які використовують таку модель, є досить неоднорідними;

- модель традиційних комерційних банків («traditional commercial banks»), яка представлена, як правило, банками середнього розміру, що мають серед своїх клієнтів інші банки, а також фінансують свою діяльність за рахунок депозитів фізичних та юридичних осіб, використовують деривативи переважно для хеджування; на думку авторів, саме ця модель є класичним варіантом банку як фінансового посередника;

- модель комплексного комерційного банку («complex commercial banks»), представником якої

є банк середнього розміру, який має ознаки універсального, тобто здійснює й класичні банківські операції, й операції з цінними паперами, використовує деривативи переважно не для хеджування, а для торгівлі [10].

В роботі М. Кьохлера, що є фахівцем «Дойче Бундесбанку», виокремлено лише дві моделі, такі як роздрібно орієнтована та інвестиційно орієнтована [8]. Однак автор зазначає, що й перша, й друга можуть як бути вузько спеціалізованими, так і мати певну диверсифікацію. Зокрема, спеціалізована роздрібно орієнтована модель передбачає фокусування на обслуговуванні специфічних груп роздрібних клієнтів та включає обслуговування споживачів, малого бізнесу, автокредитування. Стандартними роздрібними продуктами при цьому є споживче кредитування та автокредитування. Зобов'язання в такому банку формуються переважно за рахунок депозитів його клієнтів, а оптове фінансування не є пріоритетом. В такій бізнес-моделі основним джерелом формування доходу є процентний дохід, а непроцентні доходи досить часто не визнаються важливими та не є пріоритетними.

Стосовно диверсифікованої роздрібно орієнтованої моделі, то, на відміну від вище викладеної, вона передбачає розширення спектру послуг, а саме надання іпотечних кредитів, фінансових консультацій різним типам клієнтів. Зобов'язання мають більш диверсифіковані джерела формування, але ті, що сформовані за рахунок депозитів клієнтів, є пріоритетом. В такій моделі у формуванні доходу найбільшу питому вагу становить процентний дохід, але частка непроцентного доходу є порівняно більшою, ніж за спеціалізованої роздрібно орієнтованої моделі, що дає змогу мати диверсифіковану структуру доходу.

Інвестиційно орієнтована спеціалізована бізнес-модель передбачає фокусування на одному або невеликій кількості інвестиційних продуктів чи наявність невеликої кількості оптових клієнтів. Зобов'язання банку формуються переважно за

рахунок оптових клієнтів, при цьому депозити роздрібних клієнтів не мають значення. На відміну від роздрібно орієнтованої моделі, у формуванні доходів на перший план виходять непроцентні доходи.

Диверсифікована інвестиційно орієнтована бізнес модель, як і роздрібно орієнтована, передбачає суттєве розширення переліку послуг, що надаються клієнтам, але з огляду на орієнтацію на оптового клієнта вона передбачає андеррайтинг, комерційний та корпоративний банкінг, супроводження процедур злиття та поглинання, управління інвестиціями клієнтів тощо. На відміну від інших, ця бізнес-модель є більш диверсифікованою як за структурою фінансування з пріоритетом на оптове фінансування, так і за структурою доходів з пріоритетом на непроцентні доходи.

Класифікації бізнес-моделей, розглянутих вище, можна певною мірою узгодити між собою. Розбіжності, які існують в цих моделях, обумовлені перш за все особливістю функціонування банківської системи в Україні, Німеччині та інших європейських країнах. На наш погляд, узгодженість між розглянутими бізнес-моделями може бути представлена таким чином (рис. 1).

Саме фінансова криза 2008 року, яка значною мірою знизила рівень довіри до банків, стимулювала розвиток фінтеху в банківській сфері, а також привела до появи інтернет-банкінгу, в подальшому – необанків. Щодо впливу фінтеху на розвиток бізнес-моделей банків, то, на нашу думку, найбільшим він буде саме для роздрібно орієнтованої моделі, при цьому можна зазначити, що на першій позиції буде саме спеціалізований тип, а на другій – диверсифікований, водночас досить значним може бути вплив на універсальну бізнес-модель. Стосовно інвестиційно орієнтованих бізнес-моделей, то, звичайно, використання інтернет-технологій є важливим для розвитку бізнесу, але з огляду на фокусування на незначному колі оптових клієнтів, досить високим є рівень консерватизму а також залежність від потреб одного чи декількох



Рис. 1. Теоретичне узгодження бізнес-моделей банків

Джерело: складено автором

оптових клієнтів, під яких можуть вибудовуватись бізнес-процеси банку, тому використання фінтеху, який зосереджений здебільшого на задоволенні потреб роздрібних споживачів, може бути досить обмеженим. Як правило, необанки, що нині перебувають у стадії свого інтенсивного розвитку, переважно зосереджені саме на обслуговуванні фізичних осіб, для чого вони використовують інформацію, що акумулюється в соціальних мережах, де корпоративні клієнти банків також можуть бути представлені, але щодо просування своєї продукції. Перетворення банків на маркетплейси нині може бути стимулом для перетворення банків на новий тип фінансового посередника, а саме фінансову універсальну технологічну компанію, шляхом створення фінансової екосистеми. Однак останнє є можливим лише для потужних, як правило, транснаціональних банків, оскільки вимагає наявності значного капіталу фінансування.

Основною перевагою необанків є мінімізація організаційних витрат та витрат на персонал з огляду на відсутність традиційних відділень та офісів, а також зростання швидкості надання послуг клієнтам, що приводить до зменшення розміру тарифів на надання банківських послуг. Водночас необхідно зазначити, що розвиток необанків вимагає значних сум інвестицій, оскільки програмне забезпечення має постійно оновлюватись, тому нині не спостерігається значного прориву необанків, про який йшлося в період з 2000-х років. Можна констатувати, що нині відбуваються зміна бізнес-моделей банків та їх перехід на клієнтоорієнтованість, але розвиток виключно необанків є досить обмеженим. Водночас конвергентні процеси, що відбувалися тривалий час на фінансовому ринку під впливом фінтеху, нині виходять за його межі, наслідком чого стає створення фінансових екосистем та формування фінансових універсальних технологічних компаній, які здатні надавати послуги як фінансового, так і нефінансового характеру.

Світовий досвід показує, що стандартно є два варіанти функціонування необанків, або банків-челенджерів:

- як самостійний банк, що має відповідну банківську ліцензію;
- як банки, які працюють у тісній кооперації з традиційними банками, використовуючи їх ліцензію для роздрібного продажу фінансових послуг зі власної платформи.

В Україні формально нині не існує необанків, водночас в окремих дослідженнях прикладом необанку в Україні наводять «Monobank». На його офіційному сайті зазначено, що він є роздрібним продуктом АТ «Універсал Банк», який є результатом співпраці з групою «Fintech Vand» та працює на мобільних пристроях. Набір банківських послуг, що пропонуються в цьому додатку, є досить широким та включає безкоштовні грошові перекази, оплату

комунальних послуг, контроль за власними фінансовими операціями, а також можливість доступу до служби підтримки з використанням популярних месенджерів, таких як «Viber», «Telegram», та соціальної мережі «Facebook», що є досить зручним.

Варто зазначити, що низка банків нині досить активно розвиває свої діджитал-послуги, зокрема ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «ОТП Банк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк», ПАТ «Перший Український міжнародний банк». Серед наведених банків одним із найбільш популярних є ПАТ КБ «Приватбанк», який нині свій додаток «Приват24» визначає як найбільш поширений інтернет-банк. В цьому разі можна говорити про діджитал-банк, тобто традиційний банк, який має власну інтернет-платформу з широким спектром банківських послуг, та дає змогу значний перелік банківських операцій здійснювати з її використанням. Серед інших банків саме інтернет-банк «Приватбанк» є максимально наближеним до формування фінансової екосистеми, оскільки вже на сучасному етапі він дає змогу не лише здійснювати грошові перекази, дистанційно відкривати депозитні рахунки, сплачувати комунальні послуги, контролювати рух грошей по рахунках, але й купувати досить значний перелік товарів та послуг, який постійно розширюється, а також отримувати страхові послуги. Порівняно з проектом «Monobank/Універсал банк», який сьогодні має 1,3 млн. клієнтів, інтернет-банк «Приватбанк» обслуговує більше 7 млн. клієнтів. В цьому контексті варто також звернути увагу на проект, який активно підтримується НБУ, а саме «BankID» (національна система електронної дистанційної ідентифікації фізичних осіб) [14], що може суттєво сприяти розвитку діджитал-банків. Саме цей проект передбачає спрощення процедур доступу клієнтів банків до отримання адміністративних послуг, зокрема подання заяв, отримання довідок, виписок з реєстрів, тобто фізичні особи можуть через використання банку як платформи отримати доступ до послуг, які надаються на Єдиному державному порталі адміністративних послуг, послуг Міністерства юстиції України тощо.

З огляду на те, що в Україні розвиток необанків перебуває лише в стадії їх формування, нині їх складно класифікувати. Водночас фахівці компанії IBM пропонують таку класифікацію цифрових банків [15].

1) Бренд цифрового банку («digital bank brand»). Передбачає створення традиційними банками нового бренду, як правило, спрямованого на цільовий сегмент покоління Y та Z. Такий підхід є менш ризикованим щодо стратегічного розвитку традиційного банку, оскільки створені цифрові бренди можуть потім продаватись материнською компанією як окремий банк або створений бренд цифрового банку дасть змогу за необхідності

використовувати інфраструктуру материнської компанії. Такий підхід є взаємовигідним з позиції утримання напрацьованої клієнтської бази, що стає все більш складнішим в умовах інтенсивного розвитку фінтеху та розширення клієнтської бази для материнської компанії.

2) Цифрові банківські канали («digital bank channel»). На відміну від першої моделі, в цьому разі основна увага приділяється створенню нових мобільних та онлайн-додатків, що мають орієнтацію на клієнтські сегменти. В цьому разі банк не створюється з нуля, що є перевагою з огляду на суттєве зниження витрат. Як правило, через відповідні канали продаються традиційні продукти реального банку.

3) Субсидіарний цифровий банк («digital bank subsidiary»). Він передбачає створення дочірнього цифрового банку, що дає змогу традиційним банкам створювати нову «наскрізну» бізнес-модель. Як правило, традиційні банки є досить консервативними та мають досить жорстку та неповоротку систему щодо швидкості просування нових цифрових продуктів. Саме цей тип моделі дає змогу надати своїм клієнтам оптимізовану наскрізну взаємодію. Таку модель можуть дозволити собі потужні банки, найчастіше це можуть бути фінансові конгломерати, зокрема «Hello Bank» від «BNP Paribas», які можуть використовувати потужні серверні системи для створення та просування інноваційних банківських продуктів.

4) Цифровий банк. Він є повноцінним банком, який будується та розвивається на основі цифрових технологій. Всупереч поширеній думці про те, що цифровий банк – це банк з позаофісним обслуговуванням, представники компанії «IBM» вважають, що цифровий банк може взаємодіяти з клієнтом у фінансових центрах або навіть інших локаціях, але основна маса продуктів та послуг просувається основним каналом взаємодії з клієнтами, а саме цифровим каналом.

Аналіз банківських продуктів та послуг, що надають банки в Україні, визначені нами як банки, що активно впроваджують діджитал-послуги та застосовують фінтех для нарощення власної клієнтської бази, дав нам змогу зробити висновок про те, що, по-перше, такими банками є, як правило, банки, які можна класифікувати як роздрібні або універсальні щодо формування бізнес-моделі, по-друге, щодо їх класифікації як таких, які можна віднести до цифрових банків, можна констатувати існування бренду цифрового банку (це стосується «Монобанк», але більш популярною є модель цифрових банківських каналів, використання яких активно відбувається ПАТ КБ «Приватбанк», ПАТ «ОТП Банк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «УкрСиббанк», ПАТ «Перший Український міжнародний банк»). На наш погляд, ПАТ КБ «Приватбанк» є за своїм рівнем розвитку цифрових

банківських послуг максимально наближеним до створення фінансової екосистеми.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, в результаті проведеного дослідження можна дійти таких висновків. По-перше, розвиток фінтеху суттєво впливає на зміну стратегій формування бізнес-моделей банків та появу нових, а саме необанків. По-друге, в наукових дослідженнях нині відсутня однаковість щодо класифікації бізнес-моделей банків, але їх можна узгодити між собою. На наш погляд, варто виокремити як найбільш типові роздрібну модель, оптову, або інвестиційно орієнтовану, та універсальну. Водночас одна модель може частково переймати ознаки іншої задля диверсифікації як структури активів, так і капіталу, а також зниження ризиків функціонування. По-третє, щодо віднесення необанків до певної бізнес-моделі, то слід сказати, що вони найбільш наближені до роздрібної моделі, або універсальної, з огляду на їх спрямованість на надання послуг саме фізичним особам. По-четверте, класифікація банків як цифрових дає змогу зробити висновок, що вітчизняні банки можуть бути віднесені лише до двох груп із чотирьох, таких як модель «бренд цифрового банку» та модель «цифрові банківські канали». Перспективами подальшого дослідження є визначення наявності взаємозв'язків розвитку сучасних бізнес-моделей на стабільність банківської системи в умовах турбулентних процесів на фінансовому ринку України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семенов А., Цирулик С. Тенденції розвитку Fintech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнес-інформ*. 2018. № 10. С. 327-334.
2. Поченчук Г. Fintech у структурі фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 49-55.
3. Лизогуб М. Фінансова система в умовах викликів фінансових технологій. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 112-115.
4. Дудинець Л. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 794-798.
5. The Global Findex Database. Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution / A. Demirgüç-Kunt, L. Klapper, D. Singer, S. Ansar, J. Hess. *World Bank group*. 2017. 151 p.
6. Allen F., Demirgüç-Kunt A., Klapper L., Martinez Peria M.S. The foundations of financial inclusion. Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of Financial Intermediation*. 2016. № 27. P. 1-30. DOI: 10.1016/j.jfi.2015.12.003.
7. Nichols C. The Five Business Models of Banking. Center State. 2019. URL: <https://csbcorrespondent.com/blog/five-business-models-banking>.
8. Köhler M. Business models in banking – how did they evolve and how do they need to be changed in the post-crisis period. *The Journal of Financial Perspectives*. 2014. 21 p.

9. Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K., Villegas A. Bank business models: popularity and performance. *BIS Working Papers*. 2017. № 682. 45 p.

10. Farnè M., Angelos V. Business models of the banks in the euro area. *Working Paper Series*. 2017. № 2070. 47 p.

11. Коваленко В. Розвиток Fintech: загрози та перспективи для банків України. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 4 (09). С. 127-132.

12. Тищенко О. Огляд сучасних тенденцій на ринку онлайн-банкінгу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1237-1243.

13. Касаткіна Т. Впровадження нового наглядового процесу SREP / Департамент банківського нагляду НБУ. 2018. URL: <https://bank.gov.ua/docscatalog/document?id=80321367> (дата звернення: 18.06.2019).

14. Про затвердження Положення про систему BankID Національного банку України (назва в редакції Постанови Національного банку від 30 жовтня 2018 року № 105) : Постанова Правління Національного банку України від 30 серпня 2016 року № 378. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0378500-16> (дата звернення: 03.07.2019).

15. Designing a sustainable digital bank. IBM Sales and Distribution. *White Paper Executive Summary*. 2015. 8 p.

REFERENCES:

1. Semenog A., Tsyrylyk S. (2018) Tendentsii rozvytku Fintech posluh na svitovomu ta vitchyznianomu rynkakh finansovykh posluh [The Tendencies in the Development of Fintech Services in Both the Global and the National Financial Services Markets]. *Biznes-inform*, no. 10, pp. 327-344.

2. Pochenchuk H. (2018) Fintech u strukturі finansovoi systemy [Fintech in the financial system structure]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 21, pp. 49-55.

3. Lyzohub M. (2018) Finansova systema v umovakh vyklykiv finansovykh tekhnolohii [The financial system in terms of financial technology challenges]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 112-115.

4. Dudynets L. (2018) Rozvytok finansovykh tekhnolohii yak faktor modernizatsii finansovoi systemy [Development of financial technologies as a factor of financial system modernization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 22, pp. 794-798.

5. Demirgüç-Kunt A., Klapper L., Singer D., Ansar S., Hess J. (2017). The Global Findex Database.

Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution. *World Bank group*. 151 p.

6. Allen F., Demirguc-Kunt A., Klapper L., Martinez Peria M.S. (2016). The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of Financial Intermediation*, no. 27, pp. 1-30. DOI: 10.1016/j.jfi.2015.12.003.

7. Nichols C. (2019). The Five Business Models of Banking. Center State. Available at: <https://csbcorrespondent.com/blog/five-business-models-banking> (accessed 8 August 2019).

8. Köhler M. (2014). Business models in banking – how did they evolve and how do they need to be changed in the post-crisis period. *The Journal of Financial Perspectives*. 21 p.

9. Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K., Villegas A. (2017). Bank business models: popularity and performance. *BIS Working Papers*. 682. 45 p.

10. Farnè M., Angelos V. (2017). Business models of the banks in the euro area. *Working Paper Series*. 2070. 47 p.

11. Kovalenko V. (2018) Rozvytok Fintech: zahrozy ta perspektyvy dlia bankiv Ukrainy [Fintech development: threats and prospects for banks of Ukraine] *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (09), pp. 127-132.

12. Tishchenko H. (2017) Ohliad suchasnykh tendentsii na rynku onlain-bankinhu v Ukraini [Review of modern tendencies in the online banking services market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no 13, pp. 1237-1243.

13. Kasatkina T. (2018) Vprovadzhenia novoho nahliadovoho protsesu SREP. Departament bankivskoho nahliadu NBU. [Implementation of the new SREP monitoring process]. Available at: <https://bank.gov.ua/docscatalog/document?id=80321367> (accessed 18 June 2019).

14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu BankID Natsionalnogo banku Ukrainy (nazva v redaktsii Postanovy Natsionalnogo banku vid 30 zhovtnia 2018 № 105) : Postanova Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy vid 30 serpnia 2016 № 378 [on approval of the BankID Regulation of the National Bank of Ukraine. (Title in the wording of the Resolution of the National Bank of October 30, 2018 No. 105). Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated August 30, 2016 No. 378]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0378500-16> (accessed 3 July 2019).

15. Designing a sustainable digital bank. (2015) IBM Sales and Distribution. *White Paper Executive Summary*. 8 p.