

## РОЗДІЛ 5. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

ФІНАНСОВА ЕКОСИСТЕМА ЯК ІННОВАЦІЙНА  
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО БАНКІНГУFINANCIAL ECOSYSTEM AS AN INNOVATIVE  
BUSINESS MODEL OF MODERN BANKING

УДК 336.71

<https://doi.org/10.32843/bses.68-11>**Борисова Л.Є.**к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Одеський національний університет  
імені І.І. Мечникова**Колесник О.О.**к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Одеський національний університет  
імені І.І. Мечникова**Шрамко О.О.**спеціаліст вищої категорії  
ВСП Одеського торговельно-  
економічного фахового коледжу  
Київського національного торговельно-  
економічного університету**Borysova Larysa**

Odessa I.I. Mechnikov National University

**Kolesnik Olga**

Odessa I.I. Mechnikov National University

**Shramko Helen**Separate Structural Unit «Odesa Professional  
College of Trade And Economics» of  
Kyiv National University of Trade  
and Economics

У статті розглянуто стратегічні пріоритети трансформації традиційної моделі інтегрованого корпоративного банківського обслуговування. На її місці формується різноманітна екосистема банківських і небанківських організацій. Незважаючи на стрімкий розвиток цифрових інновацій на ринках роздрібних банківських послуг і зростання впливу небанківських організацій в інституційному бізнесі, корпоративний банківський ринок був «під захистом». Однак у цій галузі настав переломний момент через розвиток технологій, зміни у робочій культурі та нормативній базі. З'являються нові покоління клієнтів і конкурентів, які намагаються змінити сформований порядок речей, а звичні види діяльності та джерела доходу вже не є настільки ж ефективними. Ці зміни не тільки являють собою проблеми і загрозу, а й відкривають нові можливості – банки та інші фінансові організації отримують унікальний шанс по-новому позиціонувати себе як надійних помічників в економіці завтрашнього дня.

**Ключові слова:** цифровізація, екосистема, фінтех, бізнес-модель, стратегічний розвиток.

*В статье рассмотрены стратегические приоритеты трансформации традици-*

*онной модели интегрированного корпоративного банковского обслуживания. На ее месте формируется разнообразная экосистема банковских и небанковских организаций. Несмотря на стремительное развитие цифровых инноваций на рынках розничных банковских услуг и рост влияния небанковских организаций в институциональном бизнесе, корпоративный банковский рынок был «под защитой». Но в этой сфере наступил переломный момент из-за развития технологий, изменений в рабочей культуре и нормативной базе. Появляются новые поколения клиентов и конкурентов, которые пытаются изменить сложившийся порядок вещей, а привычные виды деятельности и источники дохода уже не являются столь же эффективными. Эти изменения не только представляют собой проблемы и угрозу, но и открывают новые возможности – банки и другие финансовые организации получают уникальный шанс по-новому позиционировать себя как надежных помощников в экономике завтрашнего дня.*

**Ключевые слова:** цифровизация, экосистема, финтех, бизнес-модель, стратегическое развитие.

*The article considers the strategic priorities of the transformation of the traditional model of integrated corporate banking. In its place is formed a diverse ecosystem of banking and non-banking organizations. Despite the rapid development of digital innovation in the retail banking markets and the growing influence of non-banking organizations in the institutional business, the corporate banking market was "protected". Thus, a turning point in this area has come due to the development of technology, changes in the work culture and regulatory framework. New generations of customers and competitors appear, trying to change the established order of things, and the usual activities and sources of income are no longer as effective. These changes not only pose problems and threats, but also open up new opportunities – banks and other financial institutions get a unique chance to position themselves in a new way as reliable helpers in the economy of tomorrow. A major issue in the transformation of banking is the intensification of competition not only within the sector but also outside it. This is due to the challenges facing other sectors of the economy. Thus, corporate business is based on the relationship with the client rather than the typical conditions, critical for the performance of company treasuries of their functions, which require deep integration of bank and client systems. Therefore, suppliers of financial technologies (fintech companies) and other alternative players are still inferior to banks in this area. Today, the largest companies already use multi-dealer currency platforms to manage currency risk. To manage payments, working capital and liquidity, many companies also use non-digital channels of access to banking services, and systems for managing treasury operations and enterprise resource planning. In order to remain active market participants not only as financial intermediaries, but also as business units, banks should act appropriately in such areas as assessment of possible competition scenarios in the industry, investment in customer interface development and actively participate in the creation of industry platforms. The changes in the mentioned areas not only pose threats, but also open up new opportunities for banks and other financial institutions.*

**Key words:** digitalization, ecosystem, fintech, business model, strategic development.

**Постановка проблеми.** Успіх фінансових організацій у найближче десятиліття залежить від того, наскільки добре їм вдасться трансформувати традиційні послуги за допомогою технологій і стати незамінними партнерами у складних мережах і ланцюжках створення вартості, які будуть пов'язувати все більше число компаній і галузей. Бажання допомогти клієнтам у досягненні їхніх фінансових

цілей лежить в основі ДНК банків, а довіра є ключовим геном, який робить це можливим. ДНК складається з чотирьох основних елементів – аденіну, тиміну, цитозину і гуаніну. Однак практично нескінченна кількість їх комбінацій уможливило існування мільйонів унікальних рослин і тварин.

Аналогічно поєднання чотирьох елементів фінансових послуг майбутнього – економіки API,

моделі «як сервіс», відкритих і гнучких платформ і надійного посередництва – відкриє можливості для побудови нових бізнес-моделей і реалізації диференційованого підходу до клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми цифровізації у сфері фінансових послуг дуже багато уваги приділяли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.Д. Вовчак, С.В. Волосович, Ж.М. Довгань, В.В. Коваленко, А.А. Мазаракі, Н.Ю. Подольчак, Т.Г. Савченко, О.М. Шевченко та інші. Однак окремі питання трансформаційних процесів у банківництві потребують більш детального розгляду.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз та узагальнення існуючих концепцій стратегічного розвитку банківського сектору в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З першого дня своєї історії фінансові організації зайняли унікальне становище, ставши джерелом економічних ресурсів для інших. Стійка валюта, управління системними ризиками, надання капіталу для інвестицій або для покупки житла, управління пенсійними накопиченнями – всім цим займаються банки, допомагаючи компаніям і приватним особам досягати їхніх цілей.

Для цього їм необхідно перейти на абсолютно нові бізнес-моделі, що забезпечують адаптивність і безпеку в цьому динамічному світі і, що найважливіше, довіру. Це стосується всіх напрямів банківської діяльності – корпоративного та роздрібного сегментів, управління капіталами й інвестиціями. У такій складній галузі, як банківська, де кінцевий продукт стає все менш відчутним, жоден з учасників не зможе домогтися успіху без інноваційного розвитку, слідування за потребами клієнтів і створення цінності на основі довіри.

Традиційна модель інтегрованого корпоративного банківського обслуговування відходить у минуле, а на її місці формується різноманітна екосистема банківських і небанківських організацій. Тривалий час ринок корпоративного банківського обслуговування загальним розміром 780 млрд дол. США був стабільним джерелом доходів для банків. Незважаючи на стрімкий розвиток цифрових інновацій на ринках роздрібних банківських послуг і зростання впливу небанківських організацій в інституційному бізнесі, корпоративний банківський ринок був «під захистом». Однак у цій галузі настав переломний момент через розвиток технологій, зміни у робочій культурі та нормативній базі. З'являються нові покоління клієнтів і конкурентів, які намагаються змінити сформований стан речей, а звичні види діяльності та джерела доходу вже не є настільки ж ефективними. Ці зміни не тільки являють собою проблеми і загрозу, а й відкривають нові можливості – банки та інші фінансові організації отримують унікальний шанс по-новому позиціонувати себе як надійних помічників в економіці завтрашнього дня.

Крім того, на початку карантину за умов припинення поставок готівкової валюти в країну в березні 2020 р. спостерігався невеликий ажіотаж із попитом на валюту і поверненням вкладів. Це одна проблема, пов'язана з коронакризою, – масова реструктуризація кредитів, помірне погіршення якості кредитних портфельів і прискорене формування резервів під них. Ці наслідки пандемії розтягнуто в часі, і вони ще довго матимуть інерційний вплив на статистику NPL банківського сектору. За підсумками 2020 року ринок покинули 2 банки – «Аркада» і «Місто Банк». Обидва зазначених випадки пов'язані зі специфікою бізнес-моделі та історією конкретного банку.

Що стосується обсягів кредитування, то розмір сукупного портфеля кредитів бізнесу зменшився за останній рік на 3,3% (грудень 2020 року до грудня 2019 року) [1, с. 65]. Але якщо поглянути на дані НБУ детальніше, то реальна динаміка в кредитуванні має зовсім інший вигляд. По-перше, обсяги видачі нових кредитів у другій половині 2020 року зросли. По-друге, скорочення портфеля відбувалося за рахунок прискореного списання старих непрацюючих кредитів, а обсяг працюючих кредитів за той же період (із грудня 2019 року по грудень 2020 року) зріс на 5,6% [4, с. 25].

Фінансово вплив пандемії проявився у зниженні прибутковості банків порівняно з 2019 роком. Карантинні обмеження і рецесія, яка охопила світ, призвели до зниження доходів багатьох позичальників, деякі тимчасово втрачали і весь дохід. Ці обставини змушують банки проводити масові реструктуризації кредитів і формувати більше резервів, що прямо відображається на фінансовому результаті. Проте всі діючі банки дотримуються нормативів достатності капіталу і ліквідності, більшість із них (62 з 73) станом на 1 грудня 2020 року залишаються прибутковими.

Також можна відзначити значне зростання (+ 21,5% з початку року) залишків у гривні на поточних і депозитних рахунках клієнтів (і фізичних, і юридичних осіб) після невеликого відтоку в перші тижні весняного карантину. Прагнення скорочувати витрати і збільшувати накопичення – природна реакція на невизначеність, викликана пандемією коронавірусу.

Серйозні зміни відбулися і в операційній роботі банків, як із клієнтами, так і у внутрішніх процесах. Необхідність скорочення фізичних контактів між людьми, а також обмеження транспортного характеру підштовхнули банки до дуже швидкої перебудови роботи офісів і відділень, організації віддаленої роботи персоналу, розвитку мобільних додатків. Минулий 2020 рік прискорив діджиталізацію банківської сфери. Технологічно розвинуті банки вже сьогодні пропонують своїм клієнтам максимально можливий спектр послуг у віддалених цифрових каналах. Мобільні додатки забезпечують обов'язковий набір

послуг з обслуговування рахунків/карток: різноманітні платежі, кредитування і вклади. Відносно недавно завдяки валютній лібералізації до цього набору додався онлайн-обмін валют.

З юридичними особами банки давно працюють переважно онлайн, однак і тут знаходяться резерви для поглиблення цифровізації. Цікавий приклад – збір інформації про клієнта в агрокредитуванні. Раніше в цьому сегменті було неможливо працювати без широкої мережі регіональних підрозділів і фахівців, які виїжджали для огляду полів та будівель потенційних і діючих позичальників. Але в силу обставин банки все більше покладаються на збір необхідної інформації віддаленими методами, зокрема на супутникову та аерозйомку, агрегацію даних із відкритих джерел. Це сприяє розвитку сервісного сектору економіки.

Якщо не брати до уваги послуги, пов'язані з фізичною передачею чого-небудь (наприклад, готівки або металевих злитків), то перехід банків до цифрових умов функціонування обмежений тільки законодавством і рівнем розвитку цифрових державних сервісів. З одного боку, наше законодавство передбачає електронні документи, а в минулому році доступною стала віддалена верифікація клієнтів (раніше була потрібна особиста присутність клієнта або його представника). З іншого боку, перший договір із банком клієнт може підписати виключно власноруч на папері або кваліфікованим електронним підписом (КЕП) в електронному вигляді. На практиці ж мало хто з фізосіб має КЕП, тому особистий контакт із клієнтом поки що абсолютно виключити неможливо. Однак цифровізація тепер у пріоритеті не тільки у банків, а й у держави. НБУ і Мінцифра працюють над перетвореннями, які вже в найближчий час дозволять значно скоротити необхідність відвідування банку, яке має бути правом клієнта за його бажанням, а не обов'язком через неможливість вирішити питання дистанційно. Отже, основними тенденціями розвитку банківського сектору будуть такі:

- вимоги до управління ризиками, комплаєнсу та фінансового моніторингу будуть ставати лише жорсткішими;

- потреба в посиленні операційної ефективності буде рости;

- важливою стає здатність отримувати й обробляти великі масиви інформації, швидко приймати рішення і мінімізувати помилки;

- крім того, очікуються значні зміни в законодавстві про платіжні послуги, початок епохи openbanking. У перспективі це посилить конкуренцію, але і відкриє нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, співпраці з компаніями технологічного сектору, розвитку фінтех-сегменту.

Серйозним питанням на шляху трансформацій банкінгу є саме останній пункт про посилення конкуренції не лише всередині сектору, а й за його

межами. Це пов'язано з викликами, з якими стикаються інші галузі економіки. Так, корпоративний бізнес заснований швидше на відносинах із клієнтом, ніж на типових умовах, критичних для виконання казначействами компаній своїх функцій, що вимагають глибокої інтеграції систем банку і клієнта. Тому постачальники фінансових технологій (фінтех-компанії) та інші альтернативні гравці поки що поступаються в цій сфері банкам. Сьогодні для управління валютним ризиком найбільші компанії вже використовують мультидилерські валютні платформи (наприклад, 360t). Для управління платежами, оборотним капіталом і ліквідністю багато компаній також застосовують не цифрові канали доступу до банківських послуг, а системи з управління казначейськими операціями (TMS) і планування ресурсів підприємства (ERP).

Ми бачимо на ринку і більш глибокі зміни, які можуть привести до формування відкритої і взаємозалежної «екосистеми» корпоративного банківського обслуговування. Цілком можна стверджувати, що деякі галузі ринку менше схильні до впливу нових тенденцій, і в них еволюційний перехід до відкритої екосистеми буде проходити повільніше або менш виражено (наприклад, структуроване кредитування, великі корпоративні платежі). Однак це не означає, що традиційні банківські гравці можуть розслабитися: нині саме галузі з максимальною маржею найбільш уразливі, і навіть ті продукти, які лежать в основі корпоративного банківського обслуговування, ймовірно, в результаті теж піддадуться трансформації.

Якщо говорити про переваги екосистем як сучасної бізнес-моделі, можна виокремити кілька важливих переваг:

1. Модульний принцип. На відміну від вертикально-інтегрованих або ієрархічних схем, в екосистемах компоненти пропозиції для споживачів можуть розроблятися незалежно, але функціонувати як єдине ціле. Зазвичай клієнт сам вибирає, які опції використовувати і яким чином їх комбінувати. У цьому сенсі сервіси екосистеми схожі на додатки для смартфонів. Деякі з них встановлені, але більшість можна вибрати і завантажити самостійно.

2. Кастомізація. Коли компанія працює на відкритий ринок, вона орієнтується тільки на свої можливості і запити своїх споживачів. Але в екосистемі продукти повинні бути взаємно сумісними. Це означає, що якщо в неї, наприклад, входить виробник відеоігор, то кожному нову гру доведеться адаптувати до загальної платформи.

3. Багатосторонні відносини. Учасників екосистеми пов'язують відносини, які не можна розкласти на сукупність двосторонніх взаємодій. Наприклад, сервіс, що входить у систему маркетплейс, або сервіс із доставки одночасно співпрацює з постачальниками, платіжними системами, розробниками додатків і іншими гравцями.



4. Координація. Екосистема – занадто складний механізм, щоб намагатися керувати ним «зверху вниз» і контролювати все з однієї точки. Замість цього тут використовують механізми координації – насамперед через упровадження загальних стандартів, правил і процесів.

Ми вважаємо, що результатом буде відкрита екосистема з безліччю різних учасників, які конкурують між собою за надання фінансових і нефінансових продуктів і послуг, які необхідні і важливі для корпоративних клієнтів. Ця тенденція вже чітко проявляється в роздрібному банківському обслуговуванні і страхуванні. Що стосується корпоративного банківського обслуговування, то на цьому етапі трансформації і формування відкритої екосистеми все чіткіше виділяються чотири основних сфери конкуренції.

Банки активно інвестують у цифрові технології, що впроваджуються в систему обслуговування корпоративних клієнтів. На заміну застарілим цифровим каналам приходять платформи наступного покоління, що використовують останні технологічні досягнення. Вони відрізняються інтуїтивним призначенням для користувача інтерфейсом, універсальністю з погляду каналу взаємодії з клієнтом (онлайн-обслуговування, використання телефону або планшета), модульною архітектурою і новітніми рішеннями у сфері безпеки. Провідні банки активно інвестують у контент і додаткові послуги, щоб забезпечити лояльність з боку клієнтів – і це ще одне із свідчень того, що їм важливо зберегти контакт із клієнтом за собою.

Розвиток агрегаторів (мультибанківські платформи, які забезпечують взаємодію між клієнтами та постачальниками продуктів) може покласти край інтегрованій моделі і привести до скорочення маржі, перетворивши корпоративне банківське обслуговування в стандартизований товар. Ця тенденція найбільш характерна зараз для роздрібного банківського обслуговування і на ринках страхування. Найімовірніше, вона посилиться ще більше у зв'язку із просуванням регуляторами переходу до «відкритого банківського обслуговування» (OpenBanking), в результаті якого клієнти зможуть легко передавати свої дані альтернативним постачальникам і виникнуть нові небанківські гравці у сфері платіжних послуг. Казначейства багатьох компаній вже зараз активно користуються платформами-агрегаторами для отримання найбільш вигідних котирувань за конверсійними операціями. Постачальники ПО у сфері управління ресурсами підприємства (ERM), наприклад Oracle і SAP, вже надають казначействам компаній функцію агрегування і можуть створити мультибанківські торгові майданчики для таких продуктів, як конверсійні операції і платежі [5, с. 78]. Деякі банки з розвинутою транзакційною пропозицією також надають послуги агрегування з використанням

просунутої аналітики: наприклад, Citi Interactive Solutions включає в себе розвинену аналітичну платформу, яка дозволяє казначействам компаній агрегувати залишки на рахунках, відкритих в Citi і в інших банках, застосовувати інструменти оптимізації залишків грошових коштів і загалом ліквідності, оцінювати результати на графіках. Серед великих корпоративних клієнтів зростає попит на можливість агрегації своїх даних у різних банках для структурування своєї купівельної поведінки на основі більш повної інформації й аналітики.

І, нарешті, фінтех-гравці розвивають самостійну взаємодію із клієнтами і надають продукти корпоративним клієнтам безпосередньо, без посередництва банків. У результаті в різних сегментах ринку виникають привабливі рішення. У сфері платежів і валютних операцій такі гравці, як Ebury, Kantox і WorldFirst, успішно відвоюють частку ринку у банків. У сфері фінансування оборотного капіталу активно розвиваються торговельні майданчики, де пропонуються послуги дисконтування рахунків, факторингу і кредитування, наприклад C2FO, PrimeRevenue і Tungsten. Ці сервіси прості і зрозумілі для клієнта, вони пропонують привабливі ціни і часто спеціалізуються на нішах, яким традиційні банки приділяють менше уваги. Банкам варто побоюватися зростання масштабів і поширення таких вузькоспеціалізованих гравців, оскільки це негативно позначиться на економічній привабливості високомаржинальних продуктів для банків.

Ці приклади – лише перші провісники значних змін у корпоративному банкінгу: ми очікуємо, що фінтех-компанії будуть продовжувати розвиватися, а інші небанківські гравці будуть робити нові спроби капіталізувати своє становище в ланцюжку створення вартості. У кращому разі це приведе до відтоку клієнтів і скорочення маржі високо маржинальних продуктів. У гіршому – до дроблення ринку і зміщення балансу сил у бік альтернативних власників клієнтських інтерфейсів, наприклад платформ взаємодії з постачальниками або систем управління казначейськими операціями, при цьому роль банків буде зведена до ролі «грошової труби», тобто джерела фінансування.

За приблизними оцінками, в результаті міграції бізнесу до нових гравців і скорочення маржі для традиційних учасників ринку банки ризикують втратити від 100 до 150 млрд дол. США свого доходу. Найбільше це буде відчуватися в таких сферах, як кредитування МСБ, платежі і валютні операції, де частина банківського бізнесу може перейти до нових гравців, і банки зіткнуться зі скороченням маржі в основних напрямках своєї діяльності. У результаті, за нашими прогнозами, розрив між маржею в обслуговуванні МСБ і маржею в обслуговуванні великих корпоративних клієнтів істотно скоротиться.

Отже, у разі бажання залишитися активними учасниками ринку не тільки як фінансові посередники, а й як бізнес-одиниці банки повинні вжити відповідних заходів за такими напрямками:

1. Оцінка можливих сценаріїв конкурентної боротьби в галузі. Перший крок – це визнання проблеми. Найбільш просунуті гравці ведуть відкрите обговорення майбутніх сценаріїв розвитку ринку, потенційного впливу на банки та планованих заходів у відповідь. Часто це відбувається у формі ділової гри чи бізнес-симуляції, що дає керівництву можливість взяти безпосередню участь в оцінці проблем і розробити надійний план дій. Щоби впевнено планувати майбутній розвиток і розуміти, які сценарії найбільш вірогідні, вкрай важливо відповісти для себе на фундаментальні питання: наприклад, чи будемо ми пропонувати своїм клієнтам продукти інших банків, чи ні, чи хочемо ми продавати свої продукти через платформи третіх осіб, чи готові ми передавати активи третім особам, коли необхідно подумати про зміну нашої стратегії ціноутворення і що сьогодні є для нас джерелом цінності.

2. Інвестиції в розвиток інтерфейсу взаємодії з клієнтами. Хоча кінцевий результат процесу поки не ясний, вже очевидно, що контакт із клієнтами – це ключовий елемент ланцюжка створення вартості, і традиційним гравцям необхідно інвестувати в те, щоб забезпечити своє становище за різними напрямками. Багато банків розвивають корпоративні портали наступного покоління із застосуванням мобільних технологій, інтуїтивного інтерфейсу і технології API. Інші шукають можливості збільшення додаткової вартості за рахунок застосування просунутої аналітики, інструментів порівняльного аналізу і рішень з оптимізації. Традиційна система відносин із клієнтом і продажів також трансформується в цифровий формат: впроваджуються цифрові інструменти підтримки продажів для підвищення результативності переговорів із клієнтами. Всі ці кроки спрямовані на те, щоб мінімізувати переваги рішень, пропонованих фінтех-компаніями або агрегаторами.

3. Активна участь у створенні галузевих платформ. Найбільш просунуті гравці банківського ринку не обмежуються розробленням оборонних заходів, а прагнуть розвивати екосистеми. Це може бути як створення партнерства з фінтех-компаніями для інтеграції технологічних рішень у банківські продукти, так і придбання частки в бізнесі фінтех-компаній (наприклад, HSBC і TradeShift). А хтось прагне трансформувати свій бізнес у формат платформи або агрегатора, запускає власні платформи і розвиває їх у сфері нефінансових послуг (наприклад, SantanderTradehub). Є приклади, коли учасники галузі консолідують свої зусилля для розроблення рішень і нових продуктів: від рішень у сфері торгового фінансування МСБ

в Європі (наприклад, DigitalTradeChain) до проєктів, пов'язаних із системою SWIFT. Незалежно від вибраного підходу лідери банківської індустрії намагаються активно впливати на розвиток ринку і нарощувати нові можливості і потенціал. Для багатьох це приймає форму галузевих рішень, які об'єднують фінансові (і нефінансові) продукти різних підрозділів банку (і третіх осіб) для вирішення конкретних проблем галузі.

**Висновки до проведеного дослідження.** Щоб успішно конкурувати в межах екосистеми, будуть потрібні нові компетенції, які більш властиві таким галузям, як виробництво, ніж вертикально інтегрованому ринку корпоративного банківського обслуговування. І банкам буде необхідно набути ці компетенції, наприклад, через створення партнерств для управління відносинами із третіми особами, за рахунок інвестицій в управління даними й API для ефективного обміну даними, динамічного ціноутворення і впровадження більш інтегрованого підходу до управління каналами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовчак О.Д. Вплив фінансових технологій на забезпечення конкурентоспособності банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 86–91.
2. Довгань Ж.М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5–6. С. 158–164.
3. Кльоба Л.Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення: 30.08.2021).
4. Дяченко О. Финансовая экосистема: все в одном. (Financial ecosystem: all in one) *NBJ: Национальный банковский журнал* : веб-сайт. URL: <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsiya-i-razvitie/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html> (дата звернення: 29.08.2021).
5. Смирнова-Крелль О. Экосистема – кто выиграет: банк или клиент? *Retail Finance* : веб-сайт. URL: <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (дата звернення: 30.08.2021).
6. Стогней А., Седлов Д. Банки для продвинутых. Кто предлагает клиентам больше новых технологий. *РБК: Веб-сайт*. 2016. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/08/24/57bb7ffe9a7947340fa28c1f> (дата звернення: 01.09.2021).
7. International Telecommunication Union (ITU) : веб-сайт. URL: [www.itu.int](http://www.itu.int) (дата звернення: 01.09.2021).

#### REFERENCES:

1. Vovchak O.D., Pron'ko V.M. (2020) Vplyv finansovykh tekhnolohii na zabezpechennia konkurentospromozhnosti banku [The impact of financial technologies on ensuring the competitiveness of the bank]. *Visnyk Universytetu bankiv's'koi spravy*, vol. 1, pp. 86–91.

2. Dovhan' Zh.M. (2019) Rozvytok bankivskykh ekosystem: ryzyky i perspektyvy. Innovatsiina ekonomika [Development of banking ecosystems: risk and prospects]. *Innovatsijna ekonomika*, vol. 5–6, pp. 158–164.

3. Kloba L.H. (2018) Tsyfrovizatsiia – innovatsiinyi napriam rozvytku bankiv [Digitization is innovative to the development of banks]. *Efektivna ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (accessed 30 August 2021).

4. Dyachenko O. Finansovaya ekosistema: vse v odnom. (Financial ecosystem: all in one) NBJ: *Natsional'nyy bankovskiy zhurnal*. Available at: <http://nbj.ru/pubs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/05/07/>

[finansovaya-ekosistema-vse-v-odnom/index.html](http://finansovaya-ekosistema-vse-v-odnom/index.html) (accessed 29 August 2021).

5. Smirnova-Krell' O. Ekosistema – kto vyigraet: bankiliklient? (Ecosystem-Who will win bank or client?). *RetailFinance*. Available at: <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (accessed 30 August 2021).

6. Stogney A., Sedlov D. Banki dlya prodvinytykh. Kto predlagaet klientam bol'she novykh tekhnologiy [Banks for advanced. Who offers customers more new technologies?]. Available at: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/08/24/57bb7ffe9a7947340fa28c1> (accessed 1 September 2021).

7. International Telecommunication Union (ITU). Available at: [www.itu.int](http://www.itu.int) (accessed 1 September 2021).