

Колектив авторів

д.е.н., професор **Л. О. Примостка** (передмова, 1.1, 2.3, у співавторстві), д.е.н., професор **І. В. Краснова** (1.2, у співавторстві, 4.3, у співавторстві, 5.1), д.е.н., професор **Сембієва Л. М.**, (Казахстан) (5.2, у співавторстві), к.е.н. асоційований проф. **Жагіпарова А. О.** (Казахстан) (5.2, у співавторстві), к.е.н. **В. В. Лавренюк (2.2)**, 2.3, у співавторстві, 2.4, 5.2 у співавторстві, 5.3); к.е.н., доц. **В. Г. Шевалдіна** (1.2, у співавторстві); к.е.н., доц. **Т. Г. Іванова** (1.3); к.е.н., доц. **І. В. Домінова** (1.4); к.е.н., доц. **С. І. Ходакевич** (1.5, у співавторстві, 5.5, у співавторстві); **В. М. Даниленко** (1.5, у співавторстві); д.е.н., проф. **Д. М. Гриджук** (2.1 у співавторстві); к.е.н., доц. **Н. П. Баріда** (2.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **В. С. Білошанка** (2.5); к.е.н., доц. **О. А. Брегеда** (2.6); к.е.н., доц. **Т. Д. Кривошлик** (3.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **Т. В. Татаріна** (3.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **О. В. Димніч** (3.2, у співавторстві); PhD, АСП, **Д. В. Гаманков** (Чехія) (3.2, у співавторстві), к.е.н., доц. **Т. І. Стецюк** (3.3, у співавторстві); **В. В. Черняхівський** (3.3, у співавторстві); к.е.н. **К. В. Третяк** (3.4, у співавторстві); к.е.н. старш. викл. **В. О. Демченко** (3.4, у співавторстві); д.е.н., професор. **О. О. Примостка** (4.1, у співавторстві); к.е.н., доц. **П. М. Чуб** (4.1, у співавторстві); к.е.н. **Ю. І. Стрільчук** (4.2); здобувач ступеня доктора філософії **А. В. Лавренюк** (4.3, у співавторстві); к.е.н., доц. **І. Б. Охрименко** (4.4, 4.5); д.е.н., проф. **Р. В. Корнилюк** (5.4), магістерка програми «Банківський менеджмент» **К. О. Пономаренко** (5.5, у співавторстві).

Рецензенти

О. І. Береславська, д.е.н., проф.,
завідувач кафедри банківської справи та фінансового моніторингу
(Університету державної фіскальної служби України)

Л. В. Шірінян, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів
(Національного університету харчових технологій)

В. М. Опарін, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 11 від. 27.05.2021 р.*

Ф59 **Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання [Електронний ресурс] : міжнародна колективна монографія / за заг. ред д.е.н., проф. Л. О. Примостки / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк, Л. М. Сембієва та ін. — Київ : КНЕУ, 2022. — 375, [1] с.
ISBN 978-966-926-400-8**

Міжнародну монографію присвячено виявленню сучасних трендів та стратегій розвитку фінансового бізнесу в умовах розвитку фінтех індустрії, вивченню структурних трансформацій, які відбуваються у фінансовій сфері, ідентифікації ризиків цифрової трансформації банківського та страхового бізнесу. Визначено напрями взаємодії банків, страхових компаній та фінтех компаній для отримання синергетичних ефектів і подальшого динамічного розвитку. Досліджено світовий досвід функціонування сталих фінансових екосистем, розроблено пропозиції для вітчизняного банківського та страхового бізнесу щодо участі у їх формуванні. Висвітлено вплив фінтех інновацій на розвиток фінансового бізнесу, венчурне інвестування, формування інклюзивної фінансової поведінки населення України. Представлено сучасну парадигму регулювання фінансового сектору на основі комплементарності інституційного та кластерного підходів, проаналізовано макропруденційну політику регулювання системних ризиків в умовах цифрового середовища, окреслено перспективи впровадження цифрових валют центральних банків. Міжнародну монографію підготовлено міжнародним колективом науковців, до якого ввійшли викладачі КНЕУ імені Вадима Гетьмана та Євразійського національного університету ім. Л. Н. Гумільова (м. Нур-Султан, Казахстан), а також як вітчизняні так і іноземні фахівці-практики (Чехія) фінансового бізнесу.

Для науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також для всіх, кого цікавлять проблеми управління фінансовим бізнесом в умовах розвитку фінтех індустрії.

УДК 336.025.12:330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

© Л. О. Примостка, І. В. Краснова,
В. В. Лавренюк, Сембієва Л. М. та ін., 2022
© КНЕУ, 2022

Зміст

Вступ	7
Розділ 1. ФІНАНСОВИЙ БІЗНЕС ТА СТРАТЕГІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	11
1.1. Сучасні тренди та стратегія розвитку фінансового бізнесу в Україні (д.е.н., професор, завідувач кафедри банківської справи та страхування КНЕУ ім. В. Гетьмана Примостка Л. О.)	11
1.2. Структурні трансформації та функціональна інтеграція фінансового бізнесу (д.е.н., професор Краснова І. В., к.е.н., доцент Шевалдіна В. Г.)	26
1.3. Цифрові технології та інновації у фінансовому бізнесі (к.е.н., професор Іванова Т. Г.)	43
1.4. Ризики цифрової трансформації фінансового бізнесу (к.е.н., доцент Домінова І. В.)	58
1.5. Криптовалюти і технологія блокчейн: вплив на фінансовий бізнес (к.е.н., доцент Ходакевич С. І., Заступник Голови Правління ТАСКОМБАНК Даниленко В. М.)	69
Розділ 2. БАНКІВСЬКИЙ БІЗНЕС ТА ФІНТЕХ: НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	79
2.1. Цифрова трансформація банків: від нових продуктів та бізнес-моделей до зміни стратегічного управління бізнесом (д.е.н., професор Гриджук Д. М., к.е.н., доцент Баріда Н. П.)	79
2.2. Адаптація бізнес-моделей банків у діджитал-середовищі (к.е.н., доцент Лавренюк В. В.)	92
2.3. Управління фінтех-ризиками у банківському бізнесі (д.е.н., професор Примостка Л. О., к.е.н., доцент Лавренюк В. В.)	108
2.4. Вплив фінтех-інновацій на банківський бізнес (к.е.н., доцент Лавренюк В. В.)	114
2.5. Тренди фінтех та їх вплив на обслуговування банками клієнтів (к.е.н., професор Білошанка В. С.)	123
2.6. Інноваційні інструменти управління банківською ліквідністю (к.е.н., доцент Брегеда О. А.)	136
Розділ 3. СТРАХОВИЙ БІЗНЕС ТА ІНШУРТЕХ: ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ	151
3.1. Інноваційна діяльність страховиків в умовах цифрової трансформації (к.е.н., професор Кривошилик Т. Д., к.е.н., доцент Татаріна Т. В.)	151

2.2. Адаптація бізнес-моделей банків у діджитал-середовищі

В умовах сучасного стану економіки, що характеризується нарощенням конкуренції за першокласних клієнтів серед банків і небанківських фінансових установ, зниженням маржинальності банківського бізнесу, активною цифровізацією послуг, посиленням геополітичних ризиків на тлі жорсткості регулювання діяльності кредитних організацій, проблема формування та вдосконалення бізнес-моделей банків, здатних адаптуватися до умов нового діджитал-середовища для забезпечення стійкості їх діяльності, стоїть особливо гостро. Про це свідчать результати виведення значної частки банків з ринку в межах програми НБУ з очищення банківської системи (станом на 01.01.2014 — 180 банків, 01.01.2021 — 74 банки)⁶⁹. Встановлено, що об'єктивною причиною початку більшості ліквідації банків є їх нестійкі і неефективні бізнес-моделі. Тому важливим є підвищення можливостей банків до оперативної перебудови власних бізнес-моделей відповідно до мінливих умов сучасного діджитал-середовища з метою підвищення власної стійкості і забезпечення загальної стабільності банківської системи.

Процес розвитку теоретичних і практичних питань адаптації банківських бізнес-моделей до невизначеності сучасного діджитал-середовища важливо розпочати із дослідження сутності поняття «адаптація», а також конкретизувати його в контексті бізнес-моделей банку. Існують різні визначення терміна «адаптація». У широкому сенсі це:

1) «процес пристосування системи і її окремих елементів до постійно змінюваних умов життєдіяльності»⁷⁰;

2) «здатність системи проявляти цілеспрямовану пристосовувальну поведінку в складних умовах середовища діяльності, а також сам процес такого пристосування»⁷¹.

У вузькому трактуванні поняття «адаптація» застосовується саме в галузі економіки. Так, наприклад, Б. А. Райзберг визначає

⁶⁹ Офіційна статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (Дата звернення: 29.05.2021).

⁷⁰ Beer, S. Diagnosing the system for organizations. Chichester: John Wiley & Sons, 1985. 152 p. ISBN 0-471-95136-6.

⁷¹ Гонгарева И. И. Математика и кибернетика в экономике: словарь-справочник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономика. 1975. 700 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/1787633/> (Дата звернення 29.05.2021).

економічну адаптацію як «приспосовування економічної системи і її окремих суб'єктів, працівників до постійно змінюваних умов середовища, виробництва, праці, обміну, життя»⁷². Резюмуючи підходи до трактування сутності економічної адаптації, до ключових принципів можна віднести:

1) бенчмаркінг об'єкта адаптації;

2) використання в оцінці характеристик, що дають уявлення про стан всієї групи об'єктів (тобто необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища);

3) можливість переходу від одного об'єкта до іншого, їх об'єднання і дроблення в рамках дослідження адаптації в суспільних та економічних системах.

Узагальнюючи підходи до визначення сутності адаптації значимо, що більшість науковців трактують її як «приспосовування» та відзначають її важливість як процесу, що дозволяє банкам знаходити правильні рішення і підвищити власну життєздатність у рамках конкурентної боротьби.

Розуміння сутності адаптації дозволяє перейти до поняття бізнес-моделі банку. У загальних рисах НБУ описує бізнес-модель банку чотирма основними складовими (рис. 2.1). З позиції НБУ метою визначення бізнес-моделі є надання об'єктивної кількісної оцінки структури бухгалтерського балансу українських банків. Регулятор вважає, що баланс банку у поєднанні з деякими допоміжними показниками може виявити основні бізнес-рішення, які формують його бізнес-модель.

Основна концепція бізнес-моделі з погляду у тому, щоб надати відповідь на такі питання, які визначають банк як бізнес: 1) Яку кількість власного капіталу має банк, тобто наскільки активно він використовує запозичені кошти? 2) Які види коштів він залучає? 3) Які джерела доходів, тобто активи, він має? 4) Є вони класичними кредитами чи деяким поєднанням кредитів та інших активів?

У свою чергу бізнес-модель банку слід розглядати як систему ресурсів, менеджменту, бізнес-діяльності і результатів, спрямовану на задоволення потреб клієнтів і отримання економічних вигод з проведених операцій.

⁷² Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. Москва: Инфра-М, 2019. 512 с. ISBN 5-86225-758-6. URL: <https://www.twirpx.com/file/1935096/> (Дата звернення: 29.05.2021).

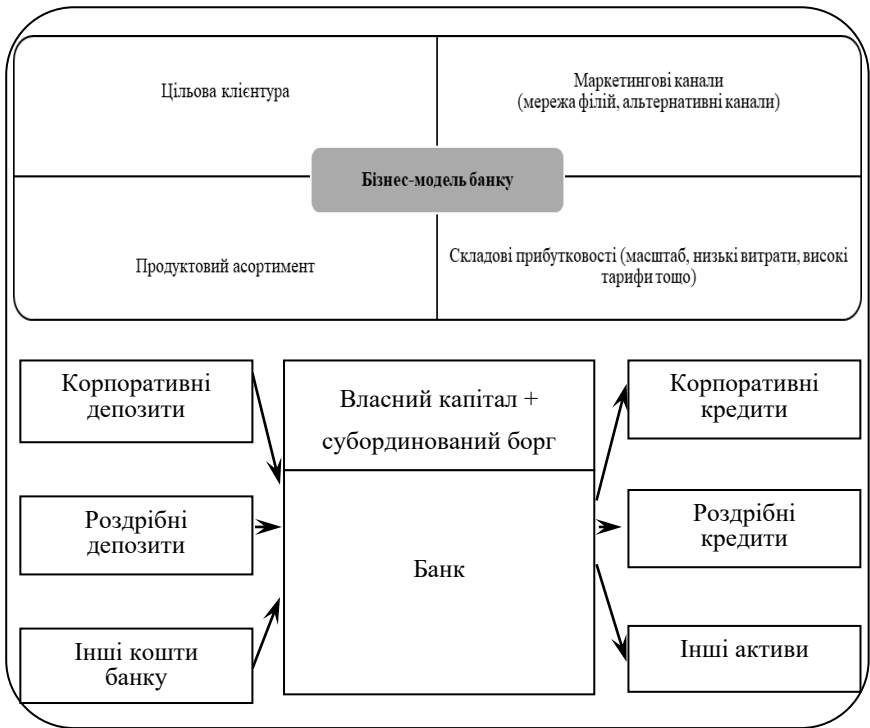


Рис. 2.1. Концепція бізнес-моделі банку

Джерело: Рашкован В. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України*. 2016. № 238. С. 13–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2016_238_4 (Дата звернення: 29.05.2021); Касаткіна Т., Плахота А. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP). *Презентаційні матеріали Національного банку України*. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832> (Дата звернення: 29.05.2021).

Як уже було зазначено, основними елементами бізнес-моделі комерційного банку узагальнено виступають: 1) блок бізнес-процесів; 2) блок результатів (рис. 2.2).

У науковій спільноті існує гіпотеза про різний рівень стійкості, адаптивності та життєздатності різних типів бізнес-моделей банків. Типізація бізнес-моделей банків проводиться залежно від особливостей поєднання характеристик елементів бізнес-моделей (блоків забезпечення бізнесу, менеджменту, бізнес-діяльності і результатів).

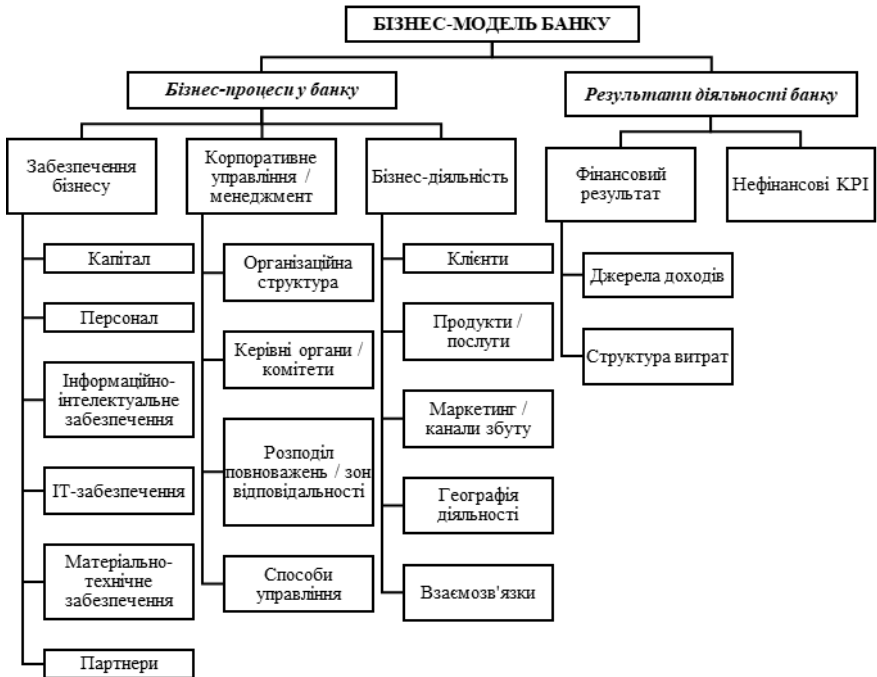


Рис. 2.2. Структура бізнес-моделі банку

Джерело: Касаткіна Т., Плахота А. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP): презентаційні матеріали Національного банку України. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832> (Дата звернення: 29.05.2021); Зініна М.М. Поняття і структура бізнес-моделі комерційного банку. *Оптимізація ринкових інструментів і управління банківською діяльністю*. Москва: РУСАЙНС. 2017. С. 57–65.

В Україні можна виокремити п'ять основних бізнес-моделей банків: роздрібні, універсальні, корпоративні, корпоративні з роздрібним фінансуванням, обмежене кредитне посередництво⁷³.

До універсальних належать банки із суттєвою часткою в активах і зобов'язаннях операції з юридичними, фізичними особами,

⁷³ Рашкован В. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України*. 2016. № 238. С. 13–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2016_238_4 (Дата звернення: 29.05.2021).

іншими банками та небанківськими фінансовими установами. Роздрібну бізнес-модель мають банки, основну частку в активах та зобов'язаннях яких займають операції з фізичними особами. До корпоративних відносять банки, основну частку в активах яких становлять кредити, надані юридичним особам, а у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від юридичних осіб. Корпоративна бізнес-модель із роздрібним фінансуванням властива банкам, основна частка в активах яких це кредити, надані юридичним особам, а в зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від фізичних осіб. Бізнес-модель обмеженого кредитного посередництва мають банки, частка наданих кредитів юридичним та фізичним особам у яких є незначною (< 30 %), або основна частка кредитів надана обмеженому колу осіб, або активні операції профінансовано власними коштами. Не зважаючи на тип, будь-яка бізнес-модель банку повинна бути гнучкою й оперативною реагувати на зміну зовнішнього середовища, дозволяючи вносити необхідні корективи шляхом включення до неї нових елементів і/або зміни пріоритетних напрямів діяльності⁷⁴. Тільки в цьому випадку бізнес-модель буде виступати як інструмент досягнення цільових настанов функціональними підрозділами комерційного банку.

Розуміння сутності понять «адаптація» та «бізнес-модель банку» дозволяє розглядати їх у взаємозв'язку. У такому контексті під функціональним аспектом адаптації бізнес-моделей банку слід розуміти окремі блоки бізнес-моделі, діяльність яких при активному адаптаційному процесі трансформуються для досягнення синергетичного ефекту.

Так, виходячи зі структури бізнес-моделі банку (рис. 2.2), можна виділити такі напрями: 1) адаптація системи забезпечення, яка передбачає пристосування капіталу, персоналу, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення до впливу мінливих чинників діджитал-середовища; 2) управлінська адаптацію, при якій аналізується організаційна структура управління банком, а потім приводиться у відповідність встановленим стратегічним цілям і завданням; 3) адаптація бізнес-діяльності, яка полягає в пристосування поточних продуктів / каналів поставки і територіальної структури до невизначеності зовнішнього діджитал-середовища, а також в пропозиції нових послуг; 4) результативна адаптація, яка ґрунтується на встановленні відповідності фінан-

⁷⁴ Зініна М. М. Поняття і структура бізнес-моделі комерційного банку. Оптимізація ринкових інструментів і управління банківською діяльністю. Москва: РУСАЙНС. 2017. С. 57–65.

сового результату, структури доходів і витрат банку, дивідендної політики цілям і завданням адаптації бізнес-моделі банку⁷⁵.

Таким чином, пропонується під адаптацією бізнес-моделі банку розуміти здатність банку пристосовувати власні бізнес-процеси до умов зовнішнього середовища з метою підтримки стійкості, життєздатності та ефективності своєї діяльності на тлі досягнення конкурентних переваг.

Сучасна посткризова економіка характеризується активною динамікою зміни, слабкою передбачуваністю й обмеженістю ресурсів, що в сукупності не дозволяє банкам здійснювати помилки у своїй діяльності, приймаючи не виправдано ризиковані рішення. Для того щоб залишатися життєздатними в поточних умовах, банкам слід переглянути існуючі підходи до ведення бізнесу, змінити ключові принципи взаємовідносин з клієнтами, а також трансформувати пропонувані набори продуктів і канали дистрибуції. Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку банківського ринку, можна виділити 5 основних векторів змін, під впливом яких будуть трансформуватися бізнес-моделі комерційних банків у середньостроковій перспективі (рис. 2.3).

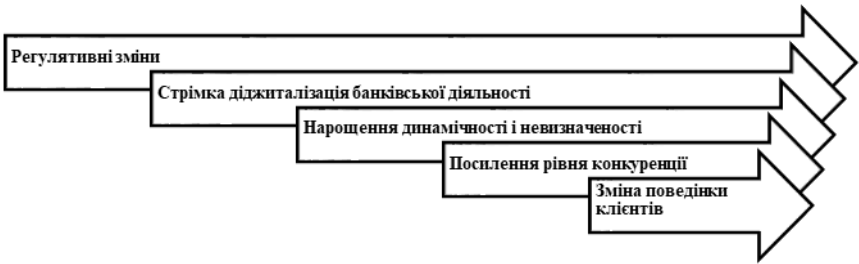


Рис. 2.3. Ключові вектори розвитку банківського ринку

Джерело: Emerging Trends in Digital Banking. Capital Banking Solutions. URL: https://www.capital-banking.com/wp-content/uploads/2018/08/Emerging-Trends-in-Digital-Banking_Final_v3_high-res.pdf (Дата звернення: 29.05.2021); Top Digital Banking Transformation Trends for 2021. The financial brand. URL: <https://thefinancialbrand.com/104418/digital-banking-transformation-priorities-trends-predictions/> (Дата звернення: 29.05.2021).

⁷⁵ Зініна М. М. Сутність процесу адаптації бізнес-моделей кредитних організацій під впливом макроекономічної середовища. *Фінансова економіка*. 2019. № 1. С. 737–739.

Діджиталізація банківської системи виступає як один із ключових векторів змін, що впливає на бізнес-моделі банків, і виявляється в активізації розвитку дистанційного обслуговування, особливо в умовах пандемії covid-19.

Розвиток даного тренду веде до посилення конкурентної боротьби між банками, небанківськими установами та фінтех-компаніями за клієнтів і вимагає підвищених операційних витрат, але водночас дозволяє банкам трансформувати власні бізнес-моделі, удосконалюючи різні етапи в ланцюгу створення доданої вартості банківських продуктів і послуг.

Необхідно зазначити, що діджиталізація банківського сектору є довгостроковим процесом еволюції інформаційних технологій. При цьому на середньостроковому горизонті найперспективнішими цифровими рішеннями, які сприяють зміні банківських бізнес-моделей, виступатимуть технології Cloud banking, AGILE і Blockchain. Для поліпшення адаптаційної здатності бізнес-моделей до змін діджитал-середовища банкам необхідно розуміти особливості кожної інноваційної технології.

Cloud banking (хмарний банкінг), або віртуальна банківська мережа, дозволяє зменшити вартість наданих банками послуг, знизити рівень операційних ризиків і поліпшити якість зворотного зв'язку між банком і клієнтами. Необхідність використання даної технології кредитними організаціями продиктована зміною клієнтських вимог до банківського обслуговування при зростанні конкуренції і бар'єрів входження на банківський ринок, що, в свою чергу, призводить до виникнення великої кількості Фінтех-компаній, що надають аналогічні послуги⁷⁶. Трансформуючи свої бізнес-моделі шляхом впровадження хмарних технологій, комерційні банки можуть врахувати індивідуальні потреби клієнтів, підвищити рівень якості та швидкість обслуговування в результаті тісної взаємодії з клієнтами.

Технологія Blockchain з'явилася в результаті створення першої криптовалюти — біткоїна, і виступає способом надійного розподіленого зберігання даних.

При цьому основними особливостями Blockchain є: 1) розподіленість, що являє собою послідовний ланцюг зі зв'язаних між собою блоків інформації у побудові процесу взаємодії системи з користувачами, при цьому кожен блок даних підлягає шифрування кріптоключа зі зберіганням у кожному наступному блоці

⁷⁶ Banking on the cloud. McKinsey & Company. 2017. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/banking-on-the-cloud> (Дата звернення: 29.05.2021)

ключа попереднього блоку; 2) відкритість, що дозволяє отримати користувачам повний доступ до вмісту бази даних і контролювати всі зміни в ланцюжку даних; 3) безпеку, що сприяє високій захищеності даних, за якої відсутня можливість злому шифрування інформації, оскільки швидкість новостворюваних ключів істотно перевищує швидкість їх підбору^{77, 78}.

Таким чином, для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, банкам необхідно модернізувати на основі Blockchain методи та інструменти, які дозволяють аналізувати великі масиви даних, наявні у розпорядженні банківських установ дані про платежі і транзакції клієнтів.

За допомогою технології AGILE банки можуть працювати над створенням проєктів за гнучкою системою, що складається з трьох етапів циклічного характеру: проєктування, створення і тестування. Використання технології AGILE дозволить кредитним організаціям підвищити якість створюваних продуктів і послуг, оскільки замовник включений до процесу роботи на кожному етапі їх створення, а також знизити рівень прийнятих ризиків, так як замовником може формуватися будь-яке число ітерацій проєкту з подальшим коригуванням функцій і завдань. При цьому наявність системи зворотного зв'язку сприяє зниженню витрат виробництва банківського продукту або послуги з огляду на те, що замовник оплачує вартість кожної ітерації проєкту, а не тільки його фінального результату.

Також у межах AGILE технології виділяють підходи SCRUM («підхід структури») і KANBAN («підхід балансу»)⁷⁹.

Разом з тим у середньостроковій перспективі бізнес-моделі банків будуть трансформуватися під впливом низки інших технологій:

1) штучний інтелект (англ. Artificial intelligence, AI), який сприяє розвитку автоматизації банківського обслуговування і підвищенню його якості, наприклад, за допомогою чат-ботів, витрати на які істотно нижчі за витрати на персонал, що сприятиме зростанню інвестицій у зазначену технологію. Також на основі штучного інтелекту банки зможуть розвивати сервіси з індиві-

⁷⁷ Худорожков Р. Blockchain всемогущий: чем он полезен для банков. Информационное агентство «Банкир.Ру». 2017. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20151106/blockchain-vsemogushchii-chem-on-polezen-dlya-bankov-10006885> (Дата звернення: 29.05.2021).

⁷⁸ Фінтех і блокчейн: технології, які «підривають» банківський сектор. CEO Club Ukraine. URL: <https://ceoclub.com.ua/notes/blockchain> (Дата звернення: 29.05.2021).

⁷⁹ ING's AGILE transformation. McKinsey & Company. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation> (Дата звернення: 29.05.2021).

дуальним урахуванням особливостей і потреб своїх клієнтів, так звані *робоедвайзери* (роботизовані фінансові радники);

2) API-сервіси (Application Programming Interface) — зовнішні програмні інтерфейси, що забезпечують роботу різних банківських додатків (зокрема мобільних) для надання нових видів послуг. Подібні сервіси банкам пропонують фінтех-компанії, що пройшли шлях від конкурентів кредитних організацій до їх партнерів;

3) біометричні системи, що сприяють підвищенню рівня інформаційної безпеки банків і клієнтів за допомогою ідентифікації платіжних операцій на смартфонах за зразком голосу, розпізнавання особи (наприклад FaceID) або з використанням відбитка пальця;

4) розвиток мобільного банкінгу на основі злагодженого цифрової взаємодії банків з клієнтами, що дозволить надати споживачам розширені можливості дистанційного обслуговування в частині віддаленої системи аутентифікації, діалогових інтерфейсів, операцій з криптовалютами і з додатками, прив'язаними до географічного положення.

Стрімке просування технологій обумовлює перспективний розвиток «digital банків», або «нішевих банків», які спеціалізуються на наданні високотехнологічних послуг у певній сфері, поки ще вільній на ринку, що дозволяє їм сформувати унікальну пропозицію для клієнтів, підвищивши їх лояльність.

Приклади подібних банків уже існують на українському ринку, при цьому велика частина з них є цифровими сервісами, що функціонують під ліцензіями традиційних комерційних банків (monobank, sportbank)⁸⁰. «Цифрові банки», організовані в подібній формі, здебільшого спеціалізуються на наданні дистанційних послуг онлайн через мобільні додатки для фізичних осіб (миттєві банківські перекази, відкриття рахунків і вкладів, оплата різних сервісів, податків, штрафів, аналітика для контролю витрат та ін.) і малого бізнесу (розрахунково-касове обслуговування (РКО), послуги онлайн-бухгалтерії, юридичні консультації, електронний документообіг, фінансова аналітика та ін.).

Як таких «digital банків», які працюють під окремими ліцензіями, в Україні в даний час немає, що свідчить про недостатнє освоєння даної ніші та наявності перспектив розвитку даного напрямку бізнесу. Однак варто зазначити, що подібна бізнес-модель пов'язана з підвищеними ризиками регулювання і нагляду в сфері протидії

⁸⁰ «ТОП-20 digital-банков України»: коментарій редакції Banker.ua. URL: <https://banker.ua/top-20-digital-bankov-kommentarij-redakcii/> (Дата звернення: 29.05.2021).

легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму, що вимагає підвищених витрат на організацію належної системи якості внутрішнього контролю.

Іншим перспективним напрямком розвитку банківського бізнесу на основі технологій, на нашу думку, є модель «bank-to-bank», яка виступає як провайдер послуг для «digital банків», у зв'язку з чим продукти банку з даною бізнес-моделлю мають бути гнучкими і мобільними (тобто легко конструюватися і збиратися), бізнес-процеси — стандартними (у цілях простоти використання), а діяльність — досить масштабуючою. З огляду на те, що такі банки будуть збирати великі масиви інформації від обслуговуваних ними нішевих клієнтів, кредитні організації B2B (англ. Business to business) будуть також виконувати функцію сховища даних⁸¹.

Охарактеризовані тенденції технологічного розвитку бізнес-моделей банків безпосередньо пов'язані з діджиталізацією банківської діяльності, що сприяє поширенню і впровадженню різних інноваційних рішень, викликаючи необхідність адаптації існуючих бізнес-моделей шляхом розробки нових продуктів, впровадження нових сервісів, використання сучасних методів аналізу даних, що, безумовно, вимагає від банків підвищення фінансових витрат. Таким чином, діджиталізація банківської системи впливає на всі типи бізнес-моделей банків, при цьому в найбільш вигравному положенні виявляються великі банки з універсальною бізнес-моделлю, оскільки вони володіють значними фінансовими ресурсами для впровадження технологічних новацій і залучення висококваліфікованих фахівців, що дозволить їм зміцнити конкурентні позиції та підвищити лояльність клієнтів.

Бізнес-модель комерційного банку має забезпечувати його ефективне функціонування і стабільне конкурентне становище на фінансовому ринку, які залежать від адаптивної здатності бізнес-моделей. На ефективність адаптації бізнес-моделей банків до нових умов сучасного діджитал-середовища впливає, як уже зазначалося, розуміння майбутніх векторів трансформації банківського середовища, а також особливості сучасного макроекономічного середовища. Зокрема, в умовах кризи банки України збільшили обсяги купівлі ОВДП, кредитування муніципалітетів та інфраструктурних проєктів. Доступ до кредитів рефінансування від НБУ дає їм змогу здійснювати такі операції у великих обсягах. Така практика була прийнятна у 2020 р., зважаючи на різке

⁸¹ Мехтієв Е. Банк майбутнього — можливі бізнес-моделі. 2015. URL: <http://futurebanking.ru/post/3035> (Дата звернення: 29.05.2021).

зростання дефіциту бюджету та труднощі з залученням фінансування від інших кредиторів. Проте у 2021 р. і у подальшому вона може мати небажані наслідки для бізнес-моделей та інвестиційної привабливості банків, зокрема державних. Загалом тенденції щодо державних банків є негативними та вимагають прискорення реалізації стратегій їх реформування. Наприклад, упровадження нових стратегій Ощадбанком та Укресімбанком відбувається повільно. Частково це пояснюється тривалим процесом оновлення наглядових рад і менеджменту банків. Банки мають прискорити впровадження нових бізнес-моделей, що покращили б їхню операційну ефективність і дали змогу генерувати прийнятні обсяги чистого прибутку. Доцільно прискорити реалізацію заходів, спрямованих на поступовий вихід держави із банківського сектору.

Макроекономічна ситуація із недержавним банківським сектором у частині адаптації бізнес-моделей є дещо позитивнішою, однак можна чітко виокремити тенденції, що впливатимуть на бізнес-моделі банків усіх форм власності, це: 1) цифровізація основних видів послуг; 2) автоматизація внутрішніх процесів. Також, з огляду на виклики «коронакризи», банкам необхідно адаптувати бізнес-моделі до роботи в умовах затяжної кризи, зокрема оптимізувати операційні витрати. Отже, сучасне макроекономічне середовище діяльності українських банків можна охарактеризувати підвищеною волатильністю і невизначеністю.

Таким чином, на тлі дослідження сутності, типів та особливостей бізнес-моделей банків та описаних особливостей макроекономічного середовища пропонуємо під виглядом адаптації банківських бізнес-моделей розуміти характеристику сукупності адаптаційних заходів, які можна розділити на чотири основні види (рис. 2.4).

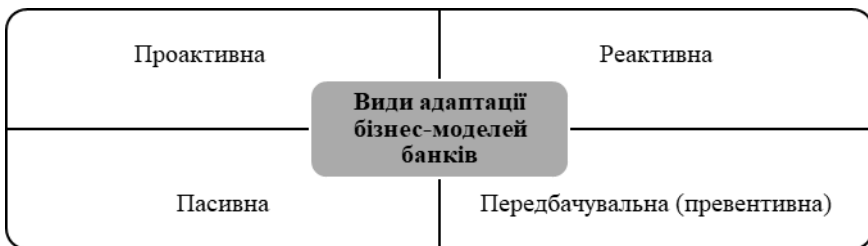


Рис. 2.4. Види адаптації бізнес-моделей банків

Джерело: Зініна М. М. Поняття і структура бізнес-моделі комерційного банку. Оптимізація ринкових інструментів і управління банківською діяльністю. Москва:

РУСАЙНС. 2017. С. 57–65; Зініна М. М. Сутність процесу адаптації бізнес-моделей кредитних організацій під впливом макроекономічної середовища. *Фінансова економіка*. 2019. № 1. С. 737–739.

Передбачувальна адаптація бізнес-моделей полягає у превентивній перебудові діяльності банку і його функціональних підрозділів, яка здійснюється на основі прогнозованих змін зовнішнього середовища і інтуїтивних уявлень топ-менеджменту про перспективи розвитку бізнес-моделі банку. Даний тип адаптації передбачає прийняття випереджальних заходів і реалізується в рамках стратегічного управління комерційним банком, що дозволяє істотно знизити вплив негативних наслідків кризових явищ на банк.

У рамках проактивної адаптації банківських бізнес-моделей у міру надходження інформації про зміну умов зовнішнього середовища здійснюються перетворення бізнес-моделі або окремих її елементів, які позитивно впливають на всі її складові і в той же час потребують певних фінансових витрат. У разі проактивної адаптації трансформація бізнес-моделей протікає на тактичному горизонті планування і здійснюється повільніше, ніж за превентивної адаптації, що, відповідно, знижує рівень опору впливу макросередовища. За проактивної адаптації банки діють за принципом «point-in-time» (PIP), тобто управлінські рішення приймаються в момент отримання інформації про бізнес-середовища.

Реактивна адаптація передбачає певний часовий лаг у прийнятті рішень на відміну від проактивної. Банк не приймає оперативні рішення (PIP), а аналізуючи їх наслідки, приймає рішення на основі отриманого досвіду від подій, що відбулися в минулому. Такий вид адаптації не ефективний в умовах невизначеності та інноваційних трансформацій, оскільки досвід минулих періодів не дозволяє описати майбутній розвиток подій.

Пасивна адаптація — еволюційний процес пристосування, за якого всі зміни у бізнес-моделі протікають повільно, що істотно знижує рівень опору впливу зовнішніх умов. За пасивної адаптації банк не застосовує заходів з превентивної зміни бізнес-моделі, а вдається до дій, спрямованих на відновлення своєї фінансової стійкості, лише після зміни умов макроекономічного середовища. За пасивної адаптації банк ставить на перше місце забезпечення стійкості, незважаючи на зміни у бізнес-моделі.

Незалежно від виду адаптації в комерційному банку повинна існувати або створюватися у разі необхідності підсистема, яка

забезпечувала б організацію і реалізацію адаптаційних заходів. Такою підсистемою виступає механізм адаптації, який представляє собою сукупність взаємопов'язаних інструментів, що сприяють оперативній перебудові всіх або частини елементів банківської бізнес-моделі з метою підтримки її фінансової стійкості. При цьому механізм адаптації банківської бізнес-моделі повинен характеризуватися відповідністю системі корпоративного управління банку, економічністю і забезпеченістю моделювання адаптаційних процесів з метою подальшого прогнозування результатів.

У рамках реалізації механізму адаптації бізнес-моделі необхідна кадрова, матеріальна, фінансова, нормативно-правова, інформаційна та інша підтримка адаптивного процесу. У зв'язку з цим для функціонування механізму адаптації бізнес-моделі банку необхідне створення спеціалізованого підрозділу або розподілу відповідних повноважень між діючими підрозділами банку відповідно до принципів керованості, гнучкості, безперервності діяльності, комплексності, збалансованості, динамічності. Адекватна реалізація механізму адаптації дозволяє спланувати і спрогнозувати результати впровадження адаптаційних заходів, організувати і скоординувати адаптаційні процеси, здійснити контроль і аналіз результатів адаптації, а також стимулювати (морально та матеріально) учасників процесу адаптації в разі ефективного реалізації адаптаційних заходів.

Важливо виокремити форми та методи адаптації бізнес-моделей банків в умовах діджитал-середовища. Форма адаптації бізнес-моделі є способом організації адаптаційного процесу і характеризує, які елементи бізнес-моделі охопить адаптація. До форм адаптації можна віднести: 1) комплексну адаптацію (коли всі складові бізнес-моделі задіяні в процесі пристосування до змін); 2) локальну адаптацію (коли ступінь охоплення адаптаційних процесів обмежується окремими складовими бізнес-моделі). Під методами адаптації бізнес-моделі необхідно розуміти комплекс заходів, що дозволяють банку пристосуватися до мінливих умов середовища (табл. 2.2).

Виходячи із виокремлених особливостей макроекономічного середовища діяльності банків України та функціонування їх бізнес-моделей пропонується сформулювати перелік ризик-факторів, які необхідно враховувати при складанні стратегії будь-який бізнес-моделі банку.

Таблиця 2.2

МЕТОДИ АДАПТАЦІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Види адаптації	Методи адаптації бізнес-моделі	Ефективність*	Ризики*
Передбачувальна (превентивна)	<ul style="list-style-type: none"> — Превентивне формування спеціалізованого підрозділу, який забезпечує організацію та реалізацію процесу адаптації; — розробка системи індикаторів, факторів ризику стосовно конкретного банку і регулярний аналіз схильності бізнес-моделі до впливу факторів зовнішнього середовища; — використання систем прогнозування змін у зовнішньому середовищі, що дозволяють вжити превентивних заходів; — превентивна розробка антикризової стратегії, спрямованої на мінімізацію негативного впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-модель банку 	***	***
Проактивна	<ul style="list-style-type: none"> — Оперативне створення підрозділу (у разі зміни умов зовнішнього середовища, зокрема діджитал-трансформації), що дозволяє проаналізувати ситуацію, яка склалася і прийняти рішення про внесення змін до бізнес-моделі банку; — ситуаційний аналіз факторів зовнішнього середовища, що передбачає проведення моніторингу для фіксації всіх негативних і позитивних тенденцій, які свідчать про вихід з кризи або про її загострення з метою прийняття адекватних ситуаційних рішень і перегляду стратегії в разі потреби; — екстрена розробка концепції адаптації банківської бізнес-моделі до нових умов макросередовища і її негайна реалізація 	**	***
Реактивна	<ul style="list-style-type: none"> — Створення постійно діючого реєстру негативних для бізнес-моделі банку змін зовнішнього середовища, розробка планів адаптації бізнес-моделей; — створення спеціалізованого підрозділу (у разі змін умов зовнішнього середовища, які несуть загрозу стійкості банку), що проаналізує ситуацію і на основі ретроспективного аналізу схожих сценаріїв запропонує рішення щодо шляхів адаптації бізнес-моделі банку; — аналіз факторів зовнішнього середовища постфактум та їх врахування у плані адаптації бізнес-моделі 	*	**
Пасивна	Не передбачає спеціальних методів адаптації бізнес-моделі	*	***

Примітки: * низький (-ка); ** середній (-ня); *** високий (-ка).

Джерело: Касаткіна Т., Плахота А. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP): презентаційні матеріали Національного банку України. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832> (Дата звернення: 29.05.2021); Зініна М. М. Поняття і структура бізнес-моделі комерційного банку. *Оптимізація ринкових інструментів і управління банківською діяльністю*. Москва: РУСАЙНС. 2017. С. 57–65; Зініна М. М. Сутність процесу адаптації бізнес-моделей кредитних організацій під впливом макроекономічної середовища. *Фінансова економіка*. 2019. № 1. С. 737–739.

Варто зазначити, що перелік не є вичерпним і може конкретизуватися та розширюватися з урахуванням особливостей бізнес-моделі кожного конкретного банку. Ризик-фактори середовища діяльності мають враховуватися при управлінні ризиками у банку, зокрема в частині формування ризик-апетиту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

РИЗИК-ФАКТОРИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ

Тип бізнес-моделі	Загальні ризик-фактори	Спеціальні ризик-фактори
Універсальна	<p>1. Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> — темпи економічного зростання; — динаміка інфляції; — динаміка середньорічного курсу гривні; — динаміка індексу продуктивності праці; — динаміка частки простроченої заборгованості по кредитах; — динаміка іноземних інвестицій. 	<p>1) підвищені регулятивні вимоги (за нормативами достатності капіталу і ліквідності, додаткові буфери тощо);</p> <p>2) збільшення соціального навантаження через високу важливість для економіки (системно важливих банків);</p> <p>3) особливості розвитку економіки (динаміка ВВП і доходів населення, структура бюджету тощо);</p> <p>4) санкційні ризики (для банків із російським капіталом)</p>
Роздрібна	<p>2. Регулятивні:</p> <ul style="list-style-type: none"> — динаміка облікової ставки НБУ; — вимоги регулятора щодо резервування; — вимоги щодо дотримання обов'язкових нормативів; — вимоги по додаткових буферах капіталу; — антимонопольні обмеження 	<p>1) динаміка споживчого попиту на товари і послуги;</p> <p>2) динаміка реальних наявних доходів населення;</p> <p>3) політика регулятора щодо споживчого кредитування;</p> <p>4) ризик зниження кредитного рейтингу;</p> <p>5) нарощення конкуренції від небанківських установ.</p>

Тип бізнес-моделі	Загальні ризик-фактори	Спеціальні ризик-фактори
Корпоративна	3. Політичні: — політика держави щодо банківської діяльності; — регулювання рівня соціальної відповідальності бізнесу; — особливості системи оподаткування; — перманентна політична боротьба	1) стан і заходи державної підтримки сегмента бізнесу (МСБ); 2) стратегічні цілі і вимоги материнської структури (для банків з іноземним капіталом); 3) необхідність дотримання санкційних політик, прийнятих материнською структурою (для банків з іноземним капіталом та при роботі із іноземними компаніями); 4) стан різних галузей економіки і заходів по їх державній підтримці (житлове будівництво, сільське господарство та інше)
Корпоративна із роздрібним фінансуванням	4. Інфраструктурні: — впровадження нових / інноваційних технологій; — аналіз конкурентного середовища; — виявлення сильних і слабких сторони на основі реєстрального порівняння банків; зміна потреб клієнтів.	1) динаміка маржинальності бізнесу; 2) особливості контролю з боку регулятора в сфері легалізації доходів; 3) моніторинг стану ринків кредитування (корпоративного, роздрібно-автокредитування), гарантійного бізнесу і інших сегментів з метою пошуку альтернативних варіантів розвитку
Обмежене кредитне посередництво		

Джерело: Касаткіна Т., Плахота А. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP): презентаційні матеріали Національного банку України. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832> (Дата звернення: 29.05.2021); Зініна М.М. Поняття і структура бізнес-моделі комерційного банку. *Оптимізація ринкових інструментів і управління банківською діяльністю*. Москва: РУСАЙНС. 2017. С. 57–65; Зініна М.М. Сутність процесу адаптації бізнес-моделей кредитних організацій під впливом макроекономічної середовища. *Фінансова економіка*. 2019. № 1. С. 737–739.

Сучасні умови вимагають впровадження банками бізнес-моделей із високою адаптивною здатністю, які б передбачали можливість розвитку та розбудови організаційних структур банку, системи управління ризиками, впровадження сучасних методів обслуговування клієнтів, які відповідають кращим міжнародним практикам і стану зовнішнього середовища. За таких умов знижуються негативні наслідки для банків від діджитал трансформацій, посилюється їх стійкість і стабільність банківської системи в цілому.