УДК 336.71
JEL E21, E44, F20, G20, G21, L86
ORCID ID 0000-0002-4967-823X
DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.9

Дзюблюк О.В.,
доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль
alex5203@ukr.net

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУЧАСНИХ БАНКІВ

Статтю присвячено дослідженню основних напрямів розвитку бізнес-моделей сучасної банківської системи на інноваційних засадах, що є необхідною умовою забезпечення ефективності роботи банків та досягнення ними конкурентних переваг на фінансовому ринку. Наголошено на зниженні ефективності традиційних моделей банківської діяльності, які базувалися на класичному фінансовому посередництві, під впливом тенденцій цифровізації, глобалізації, сек'юритизації та зміни споживчих уподобань. Обґрунтовано головні вектори активізації інноваційного процесу у комерційних банках та реалізації відповідної банківської стратегії, що включає: створення і впровадження інноваційних банківських продуктів та удосконалення існуючих послуг банків; формування новітніх технологій просування банківських послуг до кінцевого споживача; удосконалення організаційної структури та інформаційно-технологічного забезпечення банківської діяльності. Окреслено сукупність факторів, що зумовлюють протиріччя на шляху реалізації інноваційних бізнес-моделей у банківських установах. Визначено необхідність постійної модернізації банківських бізнес-моделей, що включає впровадження нових продуктів і послуг, трансформацію управлінських структур та посилення клієнтоорієнтованості банківських установ.

Мета статті полягає у визначенні ключових тенденцій та перспектив інноваційного розвитку банківських бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Методологія дослідження базується на застосуванні методів системного підходу, теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, групування та структуризації. Це дало змогу комплексно оцінити закономірності трансформації банківських бізнес-моделей та виокремити їхні основні структурні компоненти.

Ключові слова: банківська система, бізнес-модель банку, банківські інновації, фінансові технології, цифровізація, банківський продукт.

Постановка проблеми. Сучасна банківська система перебуває у стані постійних трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, сек'юритизації та посилення викликів з боку фінтех-компаній, а також зміни споживчої поведінки клієнтів і нових регуляторних вимог. Традиційні банківські бізнес-моделі, що ґрунтувалися на класичному фінансовому посередництві, поступово втрачають ефективність, оскільки новітні продукти і технології останніх десятиліть, пов'язані із електронними транзакціями, банківськими картками, онлайн послугами, сучасними інструментами інвестування коштів та хеджування фінансових ризиків, кардинально видозмінюють увесь банківський бізнес. Крім того, різко зростає конкуренція як усередині банківського сектора, так і між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами, адже у всьому світі інноваційні фінансові сервіси активно витісняють банки, переводячи традиційні банківські продукти та послуги у сферу так званого «паралельного банкінгу». Важливо також, що розвиток технологій штучного інтелекту, обробки великих баз даних, поява нових аналітичних інструментів і хмарних сервісів сприяє переходу банків на новий рівень якості обслуговування клієнтів і розширенню бізнес-можливостей, що значно посилює конкурентне середовище у сфері банківських послуг.

Це обумовлює потребу банків у реалізації комплексу заходів, направлених на утримання власних конкурентних позицій і здобуття переваг на фінансовому ринку на основі впровадження новітніх підходів до організації бізнес-процесів, управління ризиками та формування високого рівня довіри клієнтів. При цьому дані конкурентні переваги можуть бути створені головним чином завдяки ефективній політиці банків щодо впровадження і розвитку бізнес-моделей на основі інновацій. Інакше кажучи, сучасні банки змушені постійно розширювати і вдосконалювати пропоновані клієнтам послуги, а також і трансформувати власні управлінські системи і бізнес-моделі для підвищення ефективності своєї діяльності, адже інноваційні банківські продукти є потужним інструментом утримання міцних позицій на фінансовому ринку. А тому аналіз інноваційних аспектів розвитку бізнес-моделей сучасних банків є особливо актуальним напрямом наукових досліджень, особливо в контексті появи нових фінансових технологій, активного впливу глобалізаційних процесів та посилення конкуренції на світових фінансових ринках.

Аналіз останніх публікацій. Дослідженню інноваційних аспектів розвитку банківської системи присвячено праці багатьох економістів, серед яких вагомий внесок належить таким науковцям, як Т. А. Васильєва [1], С. Б. Єгоричева [2], О. В. Золотарьова [3], С. М. Козьменко [4], О. М. Колодізєв [5], В. І. Міщенко [6], О. С. Наконечна [7], О. П. Степаненко [8], В. О. Ткачук [9], М. І. Диба [10] та інші. Дані праці зосереджують увагу на вивченні тенденцій розвитку та пошуку шляхів вдосконалення ринку фінансових послуг, розкритті сутності банківських інновацій та визначенні сучасних тенденцій, що обумовлюють інноваційну діяльність банків.

Невирішені частини проблеми. Попри численні наукові дослідження, недостатньо вивченими залишаються питання розробки ефективних інноваційних бізнес-моделей

банків, їх адаптації до викликів цифрової економіки, впливу фінтех-компаній на конкурентне середовище, а також оцінки результативності інновацій у банківській діяльності.

Мета статті. Метою статті є дослідження інноваційних аспектів розвитку бізнес-моделей сучасних банків, визначення ключових тенденцій та перспектив їх трансформації в умовах цифровізації економічних процесів.

Методологія дослідження. Застосовані методи системного підходу й узагальнення даних для оцінки тенденцій і закономірностей трансформації бізнес-моделей сучасних банків на інноваційній основі. Крім того, використано загальнонаукові й емпіричні прийоми та інструменти економічної науки. Зокрема, методи теоретичного узагальнення використані для уточнення економічного змісту понять «банківські інновації» та «інноваційна бізнес-модель банку». За допомогою методів аналізу і синтезу досліджено еволюцію традиційних та інноваційних бізнес-моделей банків, що дозволило розкласти інноваційний розвиток на окремі складові (продуктову, технологічну, маркетингову та організаційну) і водночас об'єднати їх у єдину концептуальну модель інноваційного розвитку банку. Метод порівняння застосовано для зіставлення класичної моделі банківського фінансового посередництва з сучасними платформними та екосистемними моделями, що формуються під впливом цифровізації, фінтех-технологій та відкритого банкінгу. Методи групування та структуризації використано для класифікації основних напрямів інноваційного розвитку банківських бізнес-моделей та виокремлення їх ключових структурних компонентів, що знайшло відображення у формуванні узагальненої схеми інноваційної бізнес-моделі розвитку банку. Сукупне застосування зазначених методів забезпечило досягнення поставленої мети дослідження – виявлення ключових тенденцій та перспектив інноваційної трансформації бізнес-моделей сучасних банків в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження. У сучасних умовах рівень економічного розвитку кожної країни визначається не стільки природними ресурсами та виробничим потенціалом, як станом інноваційної активності суб'єктів господарювання. Застосування інновацій стало надзвичайно важливою умовою успішної виробничо-господарської діяльності, позаяк вони дозволяють підтримувати настільки високий рівень конкурентоспроможності, щоб освоювати нові ринки збуту та постійно розширювати сфери бізнесової активності. Особливо відчутною є динаміка інноваційних процесів у фінансовій і банківській сфері, де систематичне впровадження новітніх продуктів і технологій є запорукою успішності реалізації бізнес-моделей та ефективного завоювання й утримання відповідних сегментів фінансового ринку. Сучасні процеси глобалізаційного впливу на економіку, посилення конкуренції на світових фінансових ринках, а також поява й активний розвиток усе нових технологічних досягнень об'єктивно позначаються на функціонуванні банків та обумовлюють їх вимушене залучення до реалізації політики нововведень, так як нині інновації є ключовим фактором фінансової стабільності,

належної прибутковості та високого рівня конкурентоспроможності банківських установ.

Під банківськими інноваціями зазвичай прийнято розуміти кінцевий результат науково-технічної діяльності банку, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту або послуги, спрямованої на краще задоволення існуючих потреб клієнтів або формування нових потреб у процесі управління ресурсним потенціалом банку. Банківські інновації при такому підході трактуються передусім як процес модернізації діяльності банку, що полягає в удосконаленні наданих продуктів, операцій, послуг, бізнес-процесів або створення нових, спрямованих на краще задоволення потреб клієнтів. У даному контексті банківські інновації можна розглядати головним чином як процес створення банківського продукту або послуги, що володіє більш привабливими споживчими властивостями у порівнянні із пропонованим раніше, що власне і сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Утім, для кращого розуміння логіки інноваційного процесу в банках більш доцільно банківські інновації розглядати комплексно, з точки зору трансформації бізнес-моделей банків на інноваційній основі. Адже традиційна банківська модель бізнесу була зосереджена передусім на функції фінансового посередництва, тобто акумуляції тимчасово вільних коштів на депозитні рахунки та наданні цих ресурсів на кредитній основі суб'єктам ринку у всіх секторах економіки. У такій системі основним джерелом доходів банківських установ виступала процентна маржа, а взаємодія з клієнтами відбувалася переважно через фізичні відділення. Однак цифровізація економічного розвитку за останні десятиліття істотно трансформувала бізнес-моделі сучасної банківської справи, що формуються уже під впливом фінтех-технологій і орієнтуються на платформний підхід, коли банк перестає бути лише посередником, а набуває форми свого роду екосистеми фінансових та нефінансових сервісів.

Саме тому банківські інновації доцільно розглядати комплексно. З одного боку, інноваційний процес у банку – це складна система організаційно-економічних відносин, які супроводжують розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів. У цьому сенсі банківські інновації постають як нові організаційні комбінації факторів виробництва, що супроводжуються змінами в системі фінансово-економічних відносин і мотивуються орієнтацією банку на отримання прибутку і збільшення клієнтської бази. Дані зміни відображають впровадження принципово нових бізнес-моделей у банках, коли основою їх доходів усе більше стають не лише проценти за кредитами, але й комісійні виплати за доступ до цифрової інфраструктури, партнерські продукти та аналіз даних. А використання мобільних додатків, блокчейну, штучного інтелекту та open API дозволяє банкам швидко масштабувати сервіси, персоналізувати їх та мінімізувати трансакційні витрати.

З іншого боку, інституційно банківські інновації можна визначити як взаємодію між учасниками інноваційного процесу в банку, що регулюється сукупністю встановлених формальних і неформальних норм та виникає в процесі надання нових або вдосконалених існуючих банківських послуг. А це означає, що сучасні банки змушені не

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

Поєднання даних двох аспектів у побудові бізнес-моделі у банках означає, що змістовно банківські інновації - це бізнес-процеси, які поділяються на управлінські (спрямовані на управління банком як економічною системою), оперативні (супроводжують впровадження банківських продуктів) та підтримуючі (пов'язані з інформаційно-технологічним забезпеченням банківської діяльності). Значимість даного аспекту розгляду банківських інновацій обумовлена тим, що бізнес-модель управління інноваційним розвитком в банку має бути спрямована на максимальне усунення бар'єрів, які виникають на шляху взаємодії його різних структурних підрозділів, що супроводжує сам інноваційний процес.

Виходячи із цього, побудову бізнес-моделі у банку на основі інновацій можна розглядати з позицій інституціонального підходу, тобто як таку модель, що являє собою систему інституційної взаємодії суб'єктів і об'єктів банківської діяльності, яка виникає у процесі реалізації новітніх банківських послуг, пропонованих споживачеві для задоволення його потреби в банківському обслуговуванні. Тому розробка нових банківських послуг і продуктів вимагає істотної зміни або коригування стратегій багатьох банківських установ. При цьому необхідно структурувати нововведення, що дозволило б визначити не тільки вибір конкретної стратегії або методу побудови економіко-організаційного механізму управління банком, а й характер майбутньої діяльності, склад банківських операцій, форми обслуговування клієнтів. А це означає, що інноваційні вектори розвитку бізнес-моделей сучасних банків мають бути націлені на цілком конкретні результати.

Такі результати відповідного управлінського процесу щодо розвитку бізнес-моделей сучасних банків, побудованих на інноваційній основі, можуть бути оцінені з позицій інституційної суб'єктності учасників фінансового ринку:

1) для банківських установ такими результатами є підвищення рівня

конкурентоспроможності і прибутковості внаслідок розширення клієнтської бази, а також ефективності роботи за рахунок оптимізації організаційної структури та збільшення технологічних можливостей;

2) для клієнтів банків результатом є поліпшення якості і доступності банківських послуг та розширення їх асортименту з урахуванням останніх досягнень новітніх інформаційних технологій;

3) для економіки загалом результат передбачає поліпшення якості життя суспільства через доступ до ширшого кола банківських послуг та новітніх фінансових технологій, що сприяє пожвавленню господарської активності та оптимізації економічних відносин.

Отже якщо вести мову саме про інноваційні аспекти бізнес-моделей сучасних банків, то побудова таких моделей передбачає визначення чітких структурних компонентів управлінського процесу, що утворюють ті напрями діяльності банківської системи, які найбільш сприяють її розвитку в умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби, виходячи із необхідності протистояння високим ризикам бізнесової діяльності та усе зростаючим загрозам розгортання глобальних фінансових криз (рис. 1). Дана структура бізнес-моделі відображає логіку взаємодії ключових компонентів інноваційного розвитку банківської установи та дозволяє комплексно оцінити напрями впливу інновацій на продуктову політику банку, канали просування послуг і систему внутрішнього управління.

Рис. 1. Структурні компоненти інноваційної бізнес-моделі розвитку банку

До складу таких компонентів моделі найбільш доцільно віднести три наступні:

По-перше, впровадження інноваційних банківських продуктів та новітніх послуг, здатних задовольнити широке коло потреб споживачів на фінансовому ринку, а також удосконалення уже існуючих видів банківських послуг із застосуванням технологічних інновацій. До них належать інтернет- та мобільний банкінг, інноваційні платіжні інструменти, цифрові кредити, мобільні додатки, сервіси на основі фінтех-рішень і штучного інтелекту, тобто це ті інновації, які дозволяють розширити клієнтську базу банків та підвищити ефективність її обслуговування.

По-друге, запровадження інноваційних методів просування банківських продуктів до

кінцевого споживача та новітніх маркетингових стратегій їх продаж, що виводять банки далеко за межі посередницької діяльності у перерозподілі кредитних ресурсів і здійсненні розрахунків. Йдеться про трансформацію каналів просування банківських продуктів на основі нових маркетингові стратегій і цифрових напрямів комунікації, адже все більше банків використовують цифрові платформи, соціальні мережі, чат-боти та big data для персоналізації послуг і формування лояльності клієнтів.

По-третє, удосконалення структури управління самого банку і його окремих підрозділів, а також систем внутрішнього контролю у банках, що сприяють підвищенню ефективності функціонування банку, швидкості проходження управлінських рішень та формуванню дієвої системи банківського ризик-менеджменту. У даному разі йдеться про необхідність модернізації структури банків, впровадження систем управління ризиками, а також використання штучного інтелекту та машинного навчання для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію інноваційного розвитку банку.

Зазначені три компоненти інноваційної бізнес-моделі розвитку банку відображають найважливіші аспекти сучасного банківського бізнесу, оскільки сприяють забезпеченню підвищення лояльності клієнтів, зниження витрат праці банківського персоналу та зростання ефективності діяльності самого банку. Тому ефективно побудована бізнес-модель інноваційного розвитку банківської системи дозволяє перетворити сучасний комерційний банк із посередника у здійсненні розрахунків та джерела кредитних ресурсів на високотехнологічний фінансовий інститут, готовий комплексно обслуговувати складні комерційні угоди та проекти з партнерами у різних частинах світу. Цим і визначається широке впровадження продуктових, технологічних, організаційних, та й власне управлінських інновацій у банківському секторі.

Отже інноваційний розвиток бізнес-моделей сучасних банків набуває системного характеру та базується на поєднанні цифровізації банківських продуктів, платформізації фінансових послуг і модернізації внутрішніх управлінських процесів. Банки дедалі активніше переходять від моделі, орієнтованої на процентні доходи, до диверсифікованих моделей, у яких зростає роль комісійних, сервісних і екосистемних доходів. Інноваційні бізнес-моделі сприяють підвищенню операційної ефективності банків, зниженню трансакційних витрат та посиленню клієнтоорієнтованості, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на їх фінансову стійкість (рис. 2).

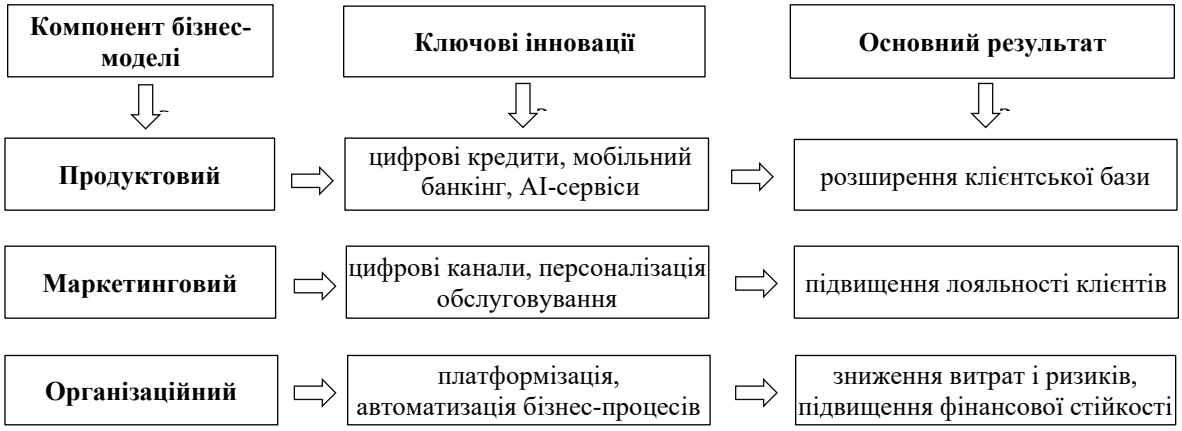

Рис. 2. Вплив інноваційних компонентів бізнес-моделі банку на результати його діяльності

Якщо розглядати динаміку розвитку таких інноваційних бізнес-моделей сучасних банків принаймні за останні два десятиліття, то цей процес можна умовно розділити на два основні етапи. Спершу для інноваційного процесу у банківських установах були притаманні такі риси, як: впровадження великої кількості інноваційних продуктів, послуг і технологій, що відповідають актуальним вимогам клієнтів банків за новизною; випереджаючий характер інновацій і задоволення не тільки існуючих потреб клієнтів, а й стимулювання появи нових; наявність певної фрагментарності інноваційної діяльності, що виражається у реалізації різних розрізнених інноваційних проектів, не пов'язаних між собою єдиною стратегією розвитку; відсутність системного характеру інноваційної діяльності в банках.

Другий етап визначається уже більш системним підходом банківських установ до впровадження інноваційних бізнес-моделей розвитку і характеризується здебільшого ґрунтовними розробками інноваційної стратегії банку, що передбачає високий рівень використання інформаційних систем і сучасних цифрових технологій. На даному етапі банківський бізнес вступив у стадію впровадження інноваційних бізнес-моделей, котрі мають унікальний характер і розроблені відповідно до інноваційної концепції розвитку банківських установ, спрямованої на підвищення, з одного боку, прибутковості і економічної цінності банку для його власників і акціонерів, а з іншого боку, фінансової стійкості і надійності банку для клієнтів і учасників фінансового ринку.

Разом із тим, потрібно наголосити, що впровадження новітніх бізнес-моделей у банківському бізнесі також пов’язане із серйозними викликами і ризиками. Адже якщо традиційні банки спиралися на довіру і репутацію, то активне використання сучасних цифрових технологій підвищує ризики кіберзагроз, швидкого морального старіння технологій та посиленої конкуренції з боку небанківських фінансових платформ. Ризик банківських інновацій означає ймовірність виникнення збитків від інвестицій банку у

виробництво нових послуг і продуктів, в освоєння нової техніки і технологій, а також при інвестуванні у розвиток управлінських інновацій. Наприклад, якщо розглядати фінансову інновацію як продукт, то вона може виявитися не затребуваною з боку потенційних споживачів, занадто витратною для реалізації, поступатися за якісними характеристиками продукції конкурентів. Якщо фінансовою інновацією є технологія, то можуть виникнути проблеми у технічному оснащенні та недостатній захищеності новітніх банківських продуктів, які пропонуються клієнтам. У цьому контексті невід'ємною складовою бізнес-моделі інноваційного розвитку сучасного банку має бути активне інкорпорування традиційних заходів зниження ступеня ризикового впливу на інноваційну діяльність, зокрема таких, як створення резервів, лімітування, страхування, диверсифікація.

Крім того, в Україні ключовим викликом сучасності є воєнні дії, котрі безпосередньо позначаються на всіх аспектах економічного розвитку і життя суспільства, а також на функціонуванні банківської системи. Адже першочерговим завданням для банків стало забезпечення безперервності критичних сервісів, стійкості IT-інфраструктури та підтримки клієнтів у кризових умовах. Це зумовило тимчасову переорієнтацію з нарощування комерційних продуктів на забезпечення операційної надійності й фінансово-економічної стійкості.

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

Разом із тим не можна не відзначити, що інноваційний розвиток, який визначає фінансово-економічне життя суспільства в цілому та бізнес-моделі зокрема виявляє достатньо суперечливий вплив на сучасний банківський бізнес. З одного боку, відкриваються нові можливості для розвитку банків, розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку, зниження трансакційних витрат за банківськими операціями та забезпечення стабільності функціонування у довгостроковій перспективі. Це вимагає від банку постійних зусиль щодо зниження витрат задля підвищення ефективності своєї діяльності, що потребує впровадження усе більш жорстких схем контролю за витрачанням коштів і аналізу їх ефективності.

З іншого боку, це змушує банки збільшувати витрати на впровадження нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, розвивати додатково до існуючої мережі філій електронні дистрибутивні канали. Крім того, значно посилюється тиск традиційних і нових конкурентів, з'являються нові ризики, пов'язані із цифровими технологіями і зміною самої парадигми функціонування банківського бізнесу у віртуальному просторі, а тому вкрай потрібні нові, нестандартні рішення у системі управління банками, що впливають на їхню стратегію розвитку. А відтак щоб не втратити конкурентні переваги на фінансовому ринку, банки повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі, впроваджувати більш оптимальні структури управління, які б дозволяли гнучко реагувати на мінливі зовнішні умови і при цьому забезпечувати високу якість надання послуг, ефективний контроль витрат і фінансову стійкість.

Висновки. Таким чином, як самі виклики воєнного часу, так і посилення конкуренції виявили стимулюючий вплив на банківський сектор, змушуючи його до глибокої модернізації, що в підсумку посилює роль банків у забезпеченні фінансової інклюзії та інноваційного розвитку економіки. Стратегічно це прискорює перехід до гнучких, клієнтоорієнтованих та платформених моделей у банківському бізнесі. Такі інноваційні бізнес-моделі розвитку банків мають включати три основні компоненти: створення і впровадження інноваційних банківських продуктів та удосконалення існуючих послуг банків; формування новітніх технологій просування банківських послуг до кінцевого споживача; удосконалення організаційної структури та інформаційно-технологічного забезпечення банківської діяльності.

Банки, що здатні впроваджувати такі бізнес-моделі, мають можливість поєднувати операційну стійкість із швидким цифровим розвитком, підвищувати свою ринкову частку, а також робити істотний внесок у відновлення економіки через підтримку підприємств, фінансування критичної інфраструктури та залучення заощаджень у надійні інструменти. При цьому трансформація бізнес-моделей банків на інноваційній основі є об'єктивною відповіддю на виклики цифрової економіки та закономірним етапом їх адаптації до нових умов, оскільки вона не лише забезпечує конкурентоспроможність самих банківських установ на фінансовому ринку, але й створює фундамент для інноваційного розвитку всієї економіки. Інноваційні бізнес-моделі забезпечують поєднання операційної надійності банків із гнучкістю, клієнтоорієнтованістю та здатністю до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень. Дослідження інноваційних засад бізнес-моделей сучасних банків у перспективі мають охоплювати комплексні підходи до узгодження державної політики у сфері фінансових інновацій з розвитком банківської системи.

Література

1. Васильєва Т.А. Банківське інвестування на ринку інновацій: монографія. Суми: СумДУ, 2007. 522 с.
2. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.
3. Золотарьова О.В., Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх впровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №16. с. 112-115.
4. Козьменко С.М., Васильєва Т.А., Лєонов С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. с.13-28.
5. Колодізєв О.М. Методологічні засади забезпечення управління інноваційним розвитком економіки: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2009. 240 с.
6. Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Юрчук Г.В. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг. Київ: Знання, 2003. 278 с.
7. Наконечна О.С., Михайлик О.М. FinTech у банківському бізнесі: особливості розвитку та потенційні можливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 23. С. 108-119.
8. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. с.275-282.
9. Ткачук В.О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 2. С. 43-51.
10. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / за ред. д.е.н., проф. М.І. Диби і к.е.н., доц. О.М. Юркевич. Київ: КНЕУ, 2013. 425 с.

References

1. Vasylieva, T.A. (2007). Bankivske investuvannia na rynku innovatsii [Bank investment in the market of innovations]. Sumy: SumDU [in Ukrainian].
2. Yehorycheva, S.B. (2010). Innovatsiina diyalnist komertsiinykh bankiv: stratehichni aspekty [Innovative activity of commercial banks: strategic aspects]. Poltava: TOV «ASMI» [in Ukrainian].
3. Zolotariova, O.V. & Chekal, A.A. (2016). Innovatsiini bankivski produkty ta spetsyfika yikh vprovadzhennia v Ukraini [Innovative banking products and the specifics of their implementation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Kherson State University*, 16, 112-115 [in Ukrainian].
4. Kozmenko, S.M., Vasylieva, T.A. & Lieonov S.V. (2011). Marketynh bankivskykh innovatsii [Marketing of banking innovations]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 1, 13-28 [in Ukrainian].
5. Kolodizev, O.M. (2009). Metodolohichni zasady zabezpechennia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ekonomiky [Methodological principles of providing of management innovative development of economy]. Kharkiv: INZHEK [in Ukrainian].
6. Mishchenko, V.I., Shapovalov, A.V. & Yurchuk, H.V. (2003). Elektronnyi biznes na rynku finansovykh posluh [Electronic business in the financial services market]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
7. Nakonechna, O.S. & Mykhailyk, O.M. (2022). FinTech u bankivskomu biznesi: osoblyvosti rozvytku ta potentsiini mozhlyvosti [FinTech in the banking business: development features and potential opportunities]. Pidpryiemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and Innovation. Issue 23. P. 108-119 [in Ukrainian].
8. Stepanenko, O.P. (2012). Tendentsii innovatsiinoho rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Trends in innovation development of the banking system of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems*

of the economy, 6, 275-282 [in Ukrainian].

9. Tkachuk, V.O. (2013). Innovatsiina polityka bankiv na rynku bankivskykh posluh [Innovative policy of banks in the banking services market]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*. 2013. Volume 14. No. 2. P. 43-51 [in Ukrainian].

10. Dyba, M.I. (Eds.). (2013). Finansove zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Financial support of innovative development of Ukraine]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Oleksandr Dziubliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
West Ukrainian National University, Ternopil,
alex5203@ukr.net

INNOVATIVE ASPECTS OF BUSINESS MODEL DEVELOPMENT IN MODERN BANKING

The article is devoted to the study of the main directions of development of business models of the modern banking system on an innovative basis, which is a necessary condition for ensuring the efficiency of banks' work and achieving competitive advantages in the financial market. The decrease in the efficiency of traditional banking models, which were based on classical financial intermediation, under the influence of digitalization, globalization, securitization and changing consumer preferences, is emphasized. The main vectors of activating the innovation process in commercial banks and realization the appropriate banking strategy are substantiated, which includes: creating and implementing innovative banking products and improving existing bank services; developing the latest technologies for promoting banking services to the consumers; improving the organizational structure and information and technological maintenance of banking activities. A set of factors that cause contradictions in the implementation of innovations of innovative business models in banking institutions is outlined. The need for constant modernization of banking business models is determined, which includes the introduction of new products and services, the transformation of management structures and the strengthening of customer orientation.

The purpose of the article is to identify key trends and prospects for innovative development of banking business models in the digital economy. The research methodology is based on the application of the methods of a systems approach, theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison, grouping and structuring. This made it possible to comprehensively assess the patterns of transformation of banking business models and identify their main structural components.

Keywords: *banking system, bank business model, banking innovations, financial technologies, digitalization, banking product.*