

ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ БАНКІВ ДО ПЛАТФОРМНИХ ЕКОСИСТЕМ¹

Дюк Ростислав Ігоревич*, аспірант
Державний податковий університет

*ORCID 0009-0000-5122-2859

© Дюк Р.І., 2025

Стаття отримана редакцією 15.04.2025 р.
The article was received by editorial board on 15.04.2025

Вступ. В умовах цифровізації організаційно-інституційний механізм надання фінансових послуг зазнав значних змін через інноваційні технології, способи зв'язку та обробки даних. Фінтех-компанії стали ключовими постачальниками фінансових послуг, а цифрові банки пропонують більш практичний та інклюзивний доступ до банківських послуг. Ці новації були обумовлені цифровими змінами та особливостями глобальної монетарної політики кількісного пом'якшення. Легкий доступ до фінансових ресурсів дозволив фінтех-компаніям «запуститися» та позиціонувати себе на банківському ринку. Банки зіткнулися зі зростаючими викликами, появою міжсекторальної конкуренції з боку нових гравців інших секторів, таких як BigTech, фінтех-компанії та інші небанківські гравці. Цифрова еволюція зумовила появу нових бізнес-моделей, таких як відкритий банкінг, вбудовані фінанси, платформні екосистеми тощо, переваги яких справляють руйнівний вплив на традиційні банківські бізнес-моделі. Таким чином, на поточному етапі зниження доступності фінансових коштів і посилення конкурентного тиску вимагає від традиційних банків трансформування своїх бізнес-моделей. Але багато банків не спроможні справитися з цим процесом і адаптувати свої продукти до швидкості технологічної еволюції. Тому дослідження особливостей цифрової трансформації та специфіки нових моделей фінансового сектору фінансового сектору стає актуальним завданням.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Стрімке поширення цифрових бізнес-моделей привернуло увагу багатьох дослідників. Г. Мюллер-Стевенс і Й. Стоніг проаналізували співвідношення платформи та екосистеми [1]. Ю. Ковальчук дослідила трансформації сучасної бізнес-екосистеми. [2] Питання проникнення фінансових технологій у нефінансові екосистеми було в центрі уваги А. Глебової, Ж. Івановської, І. Лукашенко [3]. У роботі М. Кохтамякі та інших [4] та К. Крокссон, Дж. Фрост, Л. Гамбакорта і Т. Валлетті [5] було визначено закономірності трансформації цифрової бізнес-моделі в екоплатформу та її роль у розвитку фінансової інклюзії. Моделі екосистемного підходу, які включають бізнес-екосистеми, платформні екосистеми, стійкі екосистеми, розглянуто в статті В. Проценко [6]. Незважаючи на активні дослідження платформної бізнес-моделі та екосистеми питання їх класифікації та стратегії переходу до них у фінансовому секторі висвітлені недостатньою мірою, що обумовило актуальність теми нашого дослідження.

Метою дослідження є визначення особливостей цифрової трансформації фінансового сектору та специфіки нових бізнес-моделей, зокрема переходу від традиційних банків до платформних екосистем, в умовах посилення конкуренції та обмежених фінансових ресурсів.

Основний матеріал і результати. В умовах цифровізації і становлення мережевої економіки у фінансовому секторі спостерігається зростання важливості платформи як бізнес-моделі з формуванням на їх основі фінансової платформної-екосистеми. Виділяють два типи платформ:

¹ Публікація виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри фінансових ринків та технологій Державного податкового університету «Державні запозичення в системі публічних фінансів» (номер державної реєстрації 0121U109588).

1) транзакційні платформи як платформи обміну, цінність яких створюється транзакціями взаємодії покупців та продавців. Фінансові установи можуть використовувати цей тип платформ, зокрема у сфері кредитування;

2) платформи розробки (або продукту), де фінансова установа використовує свою ліцензію, технологічну інфраструктуру, канали збуту та клієнтську базу як простір, де партнери та/або треті сторони можуть підключатися до API та на її основі розробляти нові пропозиції або покращувати ціннісну пропозицію для кінцевих клієнтів. Прикладом цього на ринку фінансових продуктів є Starling Bank, який можна розглядати як повноцінну екосистему [7].

Екосистеми створюються в результаті партнерства та співпраці різних компаній, акумулюючи пропозиції для надання вдосконалених ціннісних пропозицій, які виходять за межі того, що фінансова установа могла б запропонувати самостійно. На відміну від банківських платформ, екосистеми більше орієнтовані на взаємодію міжсекторальних платформ, які усувають бар'єри між традиційними галузями, трансформуючи поведінку клієнтів і перетворюючи колишні лінійні ланцюги створення вартості на інноваційні екосистеми. Міжсекторальні платформи вже досягли критичної маси в таких секторах, як охорона здоров'я, медіа, музика або роздрібна торгівля, де гравці взаємопов'язані через платформи, створені світовими лідерами галузі.

З розвитком міжсекторальної платформізації конкурентами банків стають усі організації, які спроможні пропонувати фінансові послуги. Технологічні гіганти, такі як Google і Tencent, вже використовують свої платформи для пропонування банківських послуг мільйонам клієнтів [8]. Ця конкуренція продовжує зростати в геометричній прогресії. Для збереження конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг банки повинні переосмислити і трансформувати свою стратегію діяльності у напрямку відходу від вертикально інтегрованих ланцюгів створення вартості до мережевої взаємодії на платформі. Для цього можливо використати три варіанти стратегії.

1. Оцифровування окремих процесів та виконання мінімальних регуляторних вимог для провадження відкритого банкінгу. Проте в цьому випадку банки втрачають частину можливостей щодо збільшення кількості користувачів і нарощування прибутків, які пропонує екосистема.

2. Підключення до інших платформних екосистем в якості постачальника фінансових послуг BaaS, пропонуючи свою платіжну інфраструктуру, методи фінансування та клієнтську базу для вбудовування фінансів у різні онлайн-додатки.

3. Організація власної онлайн-платформи, що дозволить технологічним компаніям зі сфери фінансових послуг і суміжних галузей брати участь у IT-інфраструктурі банку та створювати унікальні клієнтські пропозиції, розширюючи спектр продуктів і послуг для клієнтів банку.

Використання другого і третього варіантів ґрунтується на розвитку моделі «поза банкінгом» та вбудованих фінансів, що характеризують процес «встроювання» банківських і платіжних послуг у веб-сайти та мобільні додатки небанківських компаній. Наприклад, платежі, вбудовані в додаток виклику таксі; гнучкі фінанси в точці продажу в роздрібній онлайн-торгівлі; пропозиції страхування подорожей при бронюванні авіаквитків. Пропонування на платформі банками своєї платіжної та кредитної інфраструктури через модель BaaS слугує каталізатором розвитку вбудованих фінансів. Фінтех-компанії можуть підключатися до системи банку через API і взяти участь у створенні інноваційних фінансових послуг на платформній інфраструктурі банку-провайдера. Серед фінансових установ, які вже пропонують свої додатки для доступу до даних клієнтів, можна відмітити BBVA, Capital One, Citibank, HSBC і Wells Fargo [9]. Така комбінована фінансова пропозиція послуг і/чи товарів може справити суттєвий вплив на зростання доходів компаній. Зокрема, фахівцями було виявлено, що вбудовування кредитування в онлайн-оформлення замовлення збільшує конверсію покупок до 50%. Прикладом є співпраця компанії Walmart з фінтех-інвестором Ribbit [10].

Модель «поза банкінгом» розвивається в екосистемі, яка поширюється за межі традиційних банківських продуктів та послуг, включаючи такі сектори, як нерухомість, мобільність, подорожі, роздрібна торгівля тощо. Основна мета такої моделі полягає в тому, щоб створити прозорий і легкий спосіб користування банківськими продуктами, пропонуючи як наявні банківські послуги фізичним особам, так і різноманітні небанківські послуги. Саме платформа стає унікальною точкою доступу для задоволення різних потреб, від покупки споживчих товарів до спеціалізованих послуг, тісно пов'язаних з банківськими рахунками клієнтів.

Перехід традиційних фінансових установ до надання фінансових послуг на основі цифрової платформної екосистеми вимагає ретельно вибудованої стратегії. В першу чергу, потрібно визначитися

з типом екосистеми. У науковій літературі ідентифіковано сім різних бізнес-моделей екосистем, кожна з яких має відмінні характеристики виходу на ринок, розподілу ризиків та комерційні особливості [11].

1. Симбіотична бізнес-модель екосистеми – це домінуюча бізнес-модель, яку використовує більшість технологічних платформ. У симбіотичній моделі увесь процес створення цінності формується навколо основної технологічної платформи, яка є домінуючою і виконує роль організатора, і більшість дій учасників екосистеми щодо виходу на ринок, як правило, узгоджуються з ним. Прикладом може слугувати SAP, успішний постачальник і розробник платформ корпоративного програмного забезпечення. Її річний дохід перевищує 30 млрд дол, при цьому компанія організувала зрілу екосистему, яка генерує 150 млрд дол для її учасників. Microsoft, яка приблизно в п'ять разів більша за SAP, організовує екосистему, яка, за приблизними оцінками генерує понад 1 трлн дол доходу для своїх учасників.

2. Бізнес-модель екосистеми ринку, де організатором і координуючим центром є оператор ринку, якому учасники сплачують комісію за участь, а клієнти звичним способом здійснюють покупок завдяки агрегації пропозиції ринком. Сучасними прикладами операторів екосистеми ринку є Amazon, Apple і Google. Uber є прикладом оператора ринку, який створив унікальну пропозицію таких постачальників ресурсів (людей з автомобілями, вільним часом і бажанням заробити гроші), які б не мали змоги цього зробити без ринкової платформи Uber [5].

3. Бізнес-модель екосистеми масштабування. Зазвичай її учасники займаються одним бізнесом та технічно можуть вважатися конкурентами, але переваги спільної координованої роботи в контексті збільшення масштабу та дотримання узгоджених правил розподілу ризиків і отримання винагород переважають в їх мотивації. Як правило, учасники моделі екосистеми масштабування спільно організовують і колективно фінансують установу що виконує функції організатора. На практиці різновиди моделей масштабування існують досить давно: наприклад, об'єднання кількох країн для формування оборонного альянсу, щоб діяти як стримуючий фактор проти зовнішньої агресії (наприклад, НАТО після Другої світової війни). Бізнес-прикладом моделі масштабування можуть бути альянси, які створили авіакомпанії для розвитку в глобальному масштабі, надаючи своїм клієнтам можливість зручного бронювання подорожей через будь-якого учасника альянсу.

4. Бізнес-модель екосистеми нарощування є угодою між двома або декількома суб'єктами, де всі сторони беруть участь у створенні ціннісної пропозиції для клієнтів, яка в сукупності вартує значно більше, ніж сума її частин. У моделі нарощування учасники, як правило, не конкурують один з одним. Найпоширеніший приклад, це компанії, які розробили певний унікальний і цінний ІР та/або агрегацію даних в результаті своєї основної бізнес-діяльності. У них існує усвідомлення того, що ці активи можуть бути монетизовані, але немає бажання інвестувати у формування нового бізнес-підрозділу та створення платформи і каналів виходу на ринок. За правильного вибору партнерів, ці активи можуть швидко стати джерелом доходу без залучення значного капіталу.

Потенційну цінність цієї моделі екосистеми демонструє Альянс EY-P&G. Де EY виступає як канал виходу на ринок, а P&G – як експерт-консультант. Їх взаємодія забезпечує покращену ціннісну пропозицію для клієнтів - програмне забезпечення, що допомагає іншим компаніям розпочати шлях трансформації та інновацій до вищої ефективності, безконтактного виробництва та гіперефективних операцій мережі постачання. P&G підтримує показник ефективності загального обладнання (OEE) на рівні 85% або вище порівняно з середнім значенням у 60% OEE [12].

5. Бізнес-модель екосистеми кооперації – це модель, де конкуренти співпрацюють для створення вищої цінності для клієнтів як у відносинах між Novell і Microsoft на початку 1990-х років. Хоча певною мірою можна вважати, що Novell функціонує як учасник у симбіотичній екосистемі Microsoft Windows.

Різниця між моделлю кооперації та моделлю масштабування полягає в тому, що остання бере існуючу ціннісну пропозицію та масштабує її для ефективності та зручності. Модель кооперації бере дві або більше окремих ціннісних пропозицій і об'єднує їх для абсолютно нової ціннісної пропозиції. Прикладом кооперативних відносин в екосистемі є відносини між P&G та Clorox. P&G володіє лінійкою продуктів Febreze – лідера у категорії усунення запахів, а Clorox володіє лінійкою пакетів для сміття Glad, також лідера у своїй категорії. Хоча ці два мегабренда конкурують у кількох категоріях продуктів, вони погодилися, що інновація вбудовування Febreze в пакети для сміття Glad створить більш привабливий продукт для споживачів, і тому підписали кооперативну угоду про спільне виведення такого продукту на ринок, що мав непоганий успіх [5].

6. Бізнес-модель екосистеми ланцюга вартості характеризується наявністю багатьох учасників з різними ролями, які відповідають за свої частини ланцюга. Тому організатор цієї моделі бере стихійно створену групу пов'язаних учасників ланцюга доданої вартості і створює екосистему, в якій кінцеві споживачі отримують більшу цінність від узгодженої діяльності учасників, а ефективність останніх покращується за рахунок кращого управління ризиками.

Прикладом цієї моделі є глобальна торгова платформа на основі блокчейну, організатором якої є ЕУ, що керує численними партнерами екосистеми та лідерами страхової галузі [12]. Платформа призначена для забезпечення надійного переміщення транспортних контейнерів з порту відправлення до порту призначення, забезпечуючи безпечний доступ до єдиної бази даних для всіх учасників страхування. Мережа учасників (включаючи порти, митні та прикордонні служби, страховиків, постачальників торгового фінансування та судноплавні компанії) існувала до створення платформи, але із появою організатора мову можна вести про перехід до екосистеми.

7. Бізнес-модель екосистеми інтегратора – коли організатор об'єднує учасників екосистеми, збирає та інтегрує рішення, створюючи квазі-індивідуальну ціннісну пропозицію в поєднанні з зручним контрактом для клієнтів. Відмінною рисою моделі є повна комерційна відповідальність інтегратора за продукт. Учасники мають свої бренди, представлені в ціннісній пропозиції, але кінцевий клієнт може укласти контракт лише з інтегратором екосистеми (організатором) або з інтегратором екосистеми та обмеженою кількістю учасників. Ця модель фактично замінила проекти системної інтеграції. Наприклад, на платформі ЕУ Nexus for Insurance розвивалися страхові продукти на основі GuideWire для невеликих дочірніх компаній найбільших страхових клієнтів ЕУ. З часом розробка страхових продуктів еволюціонувала в InsureTechs, розширивши можливості платформи надавати персоналізовані послуги. Відтак ЕУ стала компанією з платформною моделлю, наближеною до симбіотичної, але орієнтованою на учасників екосистеми.

У фінансовій екосистемі формування ціннісної пропозиції не обмежується існуючим набором власних фінансових продуктів організатора, тому для довгострокового успішного функціонування платформної екосистеми вирішального значення набуває ефективний розподіл економічної цінності поміж учасниками платформи. Тому банки, які бажають перейти до платформної бізнес-моделі, а потім – екосистеми, повинні мати сформовану мережу взаємодії з партнерами. У відносинах з клієнтами недостатньо застосовувати пасивний підхід і пропонувати тільки вже наявні клієнтські траєкторії. Натомість банки повинні насамперед, оцінити увесь спектр потреб клієнта (фінансових і нефінансових, існуючих і можливих) і визначити спосіб їх задоволення за допомогою екосистеми фінансових продуктів. Відповідно інвестиції слід спрямувати в ті рішення, які задовольняють критичні потреби клієнта і де банки можуть реалізувати унікальну цінність продуктової пропозиції. Таким чином, банки мають підвищити увагу до врахування нових способів залучення клієнтів, рівня персоналізації та простоти користування послугами. Наприклад, Revolut планує створення «першого у світі глобального фінансового супердодатку» як комплексної пропозиції послуг обміну валют, страхування подорожей та управління інвестиціями разом із послугою відкриття і ведення поточного рахунку через багаторівневий тарифний план підписки [7].

Висновки. В умовах цифровізації механізм формування та реалізації цінності в фінансовому секторі активно еволюціонує до платформної екосистеми. Для успішного функціонування платформної екосистеми важливим є ефективний розподіл економічної цінності між учасниками та формування мережі взаємодії з партнерами. Екосистеми пропонують споживачам та компаніям досвід «універсального магазину», інтегруючи фінансові рішення, розроблені партнерами, у свої ринки, продукти та послуги, розроблені у партнерстві з іншими гравцями. Застосовуючи таку бізнес модель банки мають ефективно оцінювати потреби клієнтів (фінансові та нефінансові) та інвестувати в рішення, що задовольняють критичні потреби, забезпечуючи високий рівень персоналізації та зручності використання послуг. Така бізнес модель має значні переваги, дозволяючи організаціям освоювати нові ринки, швидко формувати нові пропозиції та залучати нових клієнтів. Очікується, що до 2030 року платформні екосистеми відіграватимуть значну роль у генерації банківських доходів, а доходи, отримані в результаті їх використання можуть зрости в 3–30 разів. Оскільки у найближчі роки конкуренція за лідерство та створення цінності в екосистемах між фінансовими компаніями та BigTech і фінтех-компаніями ймовірно, посилиться, то для фінансових установ екосистеми можуть бути як можливістю для експоненційного зростання, так і екзистенційною загрозою. Для використання переваг екосистеми банки мають активно трансформувати бізнес моделі у напрямі партнерства з компаніями з інших галузей та використання бізнес моделі «поза банкінгом».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Müller-Stewens G., Stonig J. Business Ecosystems and Platforms: Towards a Shared Understanding. Die Unternehmung. November 2019. DOI: <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2019-4-381>
2. Kovalchuk J. Business Ecosystem Finance: Modern Agenda and Challenges. *Finance Theory and Practice*. December 2023. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-6-89-100>
3. Glebova A. G., Ivanovskaya Zh. B., Lukashenko I. V. Financial technologies of non-financial ecosystems: World practice. *Ekonomika. Nalogi. Pravo, Economics, Taxes & Law*. 2022;15(1):72–80. DOI: <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80>
4. Kohtamäki M. et al. Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*. 2019. 104:380–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027>
5. Croxson K., Frost J., Gambacorta L., Valletti T. Platform-based business models and financial inclusion. *BIS Working Papers* No 986 2022. URL: <https://www.bis.org/publ/work986.pdf>
6. Проценко В. Сутність моделей екосистемного підходу до стійкого розвитку комерційних підприємств України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-6>
7. The evolution of the banking sector and new competition on the market. Skaleet. September 27, 2023. URL: <https://skaleet.com/en/blog/beyond-the-traditional-bank-the-race-for-ecosystems>
8. Moeser, M. Google Pay overhaul adds in-app banking with Citi, Stanford FCU and others. PaymentsSource, November. 2020. URL: <https://www.americanbanker.com/payments/news/google-pay-overhaul-adds-in-app-banking-with-citi-stanford-fcu-and-others>
9. Platform-based banking Thriving on disruption series KPMG. 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2022/02/ie-platform-based-banking.pdf>
10. Frost, J, L Gambacorta, Y Huang, HS Shin, and P Zbinden. BigTech and the changing structure of financial intermediation”, *Economic Policy*, vol 34, 2019 no 100, pp 761–99.
11. Sarafin G. Seven business models for creating ecosystem value. Dec 2021. URL: https://www.ey.com/en_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value
12. Global FinTech Adoption Index 2019. EY. September. 2019. URL: <https://eyfinancialservicesthoughtgallery.ie/global-fintech-adoption-index-2019/>

REFERENCES:

1. Müller-Stewens G., Stonig J. (November 2019) Business Ecosystems and Platforms: Towards a Shared Understanding. Die Unternehmung. DOI: <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2019-4-381>
2. Kovalchuk J. (December 2023) Business Ecosystem Finance: Modern Agenda and Challenges. *Finance Theory and Practice*. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-6-89-100>
3. Glebova A.G., Ivanovskaya Zh.B., Lukashenko I.V. (2022) Financial technologies of non-financial ecosystems: World practice. *Ekonomika. Nalogi. Pravo, Economics, Taxes & Law*. 15(1):72–80. DOI: <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-1-72-80>
4. Kohtamäki M. et al. (2019) Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*. 104:380–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027>
5. Croxson K., Frost J., Gambacorta L., Valletti T. (2022) Platform-based business models and financial inclusion1. *BIS Working Papers* No 986. Available at: <https://www.bis.org/publ/work986.pdf>
6. Protsenko, V. (2024). Sutnist modelei ekosystemnoho pidkhodu do stiikoho rozvytku komertsiiynykh pidpriemstv Ukrainy. [The essence of models of the ecosystem approach to the sustainable development of commercial enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. (191), 486–492. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-6>
7. Skaleet (September 27, 2023) The evolution of the banking sector and new competition on the market. Available at: <https://skaleet.com/en/blog/beyond-the-traditional-bank-the-race-for-ecosystems>
8. Moeser, M. (November 2020), .Google Pay overhaul adds in-app banking with Citi, Stanford FCU and others. PaymentsSource. Available at: <https://www.americanbanker.com/payments/news/google-pay-overhaul-adds-in-app-banking-with-citi-stanford-fcu-and-others>
9. KPMG (2022) Platform-based banking Thriving on disruption series. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2022/02/ie-platform-based-banking.pdf>
10. Frost, J, L Gambacorta, Y Huang, HS Shin, and P Zbinden (2019). BigTech and the changing structure of financial intermediation”, *Economic Policy*, vol 34, no 100, pp 761–99.
11. Sarafin G. (2021) Seven business models for creating ecosystem value. Dec. Available at: https://www.ey.com/en_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value
12. EY (September 2019). Global FinTech Adoption Index 2019. Available at: <https://eyfinancialservicesthoughtgallery.ie/global-fintech-adoption-index-2019/>

УДК 336.71

JEL G18, G19

Дюк Ростислав Ігорович, аспірант, Державний податковий університет. **Цифрова еволюція бізнес моделей фінансового сектору: від традиційних банків до платформних екосистем.**

Стаття присвячена дослідженню особливостей цифрової трансформації та специфіки нових моделей фінансового сектору. Розглядаються зміни в організаційно-інституційному механізмі надання фінансових послуг, зумовлені інноваційними технологіями, цифровими змінами та монетарною політикою кількісного пом'якшення. У статті проаналізовано еволюцію бізнес моделі банківської діяльності. Особливу увагу приділено аналізу нових бізнес-моделей, таким як відкритий банкінг, вбудовані фінанси та платформні екосистеми. Розглянуто типи платформ і проаналізовано сім бізнес-моделей екосистем (симбіотична, ринку, масштабування, нарощування, кооперації, ланцюга вартості та інтегратора). Увага приділена стратегії переходу до надання фінансових послуг на основі цифрової платформної екосистеми. Зроблено висновок про необхідність переходу банків від вертикально інтегрованих ланцюгів створення вартості до мережевої взаємодії на платформі.

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансовий сектор, цифровізація, бізнес-моделі, фінтех, платформні екосистеми, відкритий банкінг, вбудовані фінанси, конкуренція, фінансові послуги, транзакційні платформи, платформи розробки, ланцюг вартості, BaaS, мережева економіка.

UDC 336.71

JEL G18, G19

Rostislav Dyuk, Postgraduate Student, State Tax University. **Digital evolution of business models in the financial sector: from traditional banks to platform ecosystems.**

This article explores the specifics of digital transformation and the unique characteristics of new financial sector models amidst a slowdown in financial resource acquisition and heightened competitive pressures. It examines the shifts in the organizational and institutional framework of financial service provision, driven by innovative technologies, digital changes, and quantitative easing monetary policy. The evolution of banking activities, the emergence of FinTech companies, and cross-sector competition from BigTech and other non-banking players are analyzed. Particular attention is paid to emerging business models such as open banking, embedded finance, and platform ecosystems, which are disrupting traditional banking paradigms. Two types of platforms are discussed: transactional (exchange platforms) and development (product platforms), as well as ecosystems formed through partnerships and collaborations. The importance of banks transitioning from vertically integrated value chains to network-based platform interactions is emphasized, outlining three strategic options: digitizing individual processes, connecting to other platform ecosystems as a BaaS provider, and establishing their own online platform. The article also analyzes seven distinct ecosystem business models: symbiotic, marketplace, scaling, augmentation, cooperation, value chain, and integrator, along with strategies for transitioning to digital platform ecosystem-based financial service provision. The features of each model and examples of their application across various industries, including finance, are explored. It is concluded that effective distribution of economic value among platform participants and the formation of a partner interaction network are essential for the long-term success of a platform ecosystem. Special emphasis is placed on the importance of addressing customer needs and creating a unique value proposition. Banks must assess the full spectrum of customer needs (both financial and non-financial) and invest in solutions that meet critical requirements, ensuring a high level of personalization and ease of service use.

Key words: digital transformation, financial sector, digitalization, business models, fintech, ecosystems, open banking, embedded finance, competition, financial services, transaction platforms, platform development, value chain, BaaS, network economy.