УДК: 336.71 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-5-342-53-62**

ПОРІВНЯННЯ ЛОКАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У НЕОБАНКІВСЬКІЙ ТА КЛАСИЧНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМАХ

Заруцька О. П., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна
e-mail: helenazarutskaya@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7870-9608

Вощак О. В., здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти, спеціальність D2, кафедра фінансів, банківської справи та страхування Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна
e-mail: Avoschak@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7136-2752

Балякін Д. В., здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти, спеціальність D2, кафедра фінансів, банківської справи та страхування Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна
e-mail: DimaBalyakin@gmail.com
ORCID: 0009-0001-8611-9250

Анотація. *Останніми роками відбувається бурхливий розвиток необанків – установ без традиційних відділень, що працюють виключно у цифровому середовищі та завдяки спрощенню банківських процесів і скороченню операційних витрат, а також концентрації зусиль на цифрових рішеннях рекордно швидко реагують на сучасні потреби клієнтів в умовах діджиталізації банківської справи. Дослідження розвитку сучасних необанків у світі продемонструвало відмінності стратегії розвитку так званих світових «глобальних» необанків, орієнтованих на розширення ринків та «локальних» необанків, які активніші у взаємодії із наявними клієнтами. Метою статті є дослідження відмінностей стратегій глобальних і локальних необанків та порівняння виявлених альтернативних підходів із стратегіями класичних банківських установ, що є важливим для оцінювання структури банківського ринку, ефективності стратегій конкретних банків, їх напрямів розвитку та здатності до інновацій. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльного та структурного аналізу. Відмінності бізнес-моделей банків України проаналізовано з використанням авторського методу структурно-функціональних груп банків, що спирається на інструментарій самоорганізаційних карт Кохонена для обробки великих масивів показників. Встановлено спільні риси стратегій більшості системних банків, що відповідають характеристикам глобальних необанків.*
Ключові слова: *необанки, глобальні та локальні бізнес-моделі банків, кластерний аналіз, карти Кохонена, структурно-функціональні групи банків.*

COMPARISON OF LOCAL AND GLOBAL BUSINESS MODELS IN NEOBANK AND CLASSIC BANKING SYSTEMS

Olena Zarutska, D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine
e-mail: helenazarutskaya@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7870-9608

Oleksii Voshchak, candidate for the third (PhD) level of higher education, specialty D2, Department of Finance, Banking and Insurance of the University of Customs and Finance University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine
e-mail: Avoschak@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7136-2752

Dmytro Baliakin, candidate for the third (PhD) level of higher education, specialty D2, Department of Finance, Banking and Insurance of the University of Customs and Finance University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine
e-mail: DimaBalyakin@gmail.com
ORCID: 0009-0001-8611-9250

Abstract. *In recent years, there has been a rapid development of neobanks - institutions without traditional branches that operate exclusively in a digital environment and, thanks to the simplification of banking processes and reduction of operating costs, as well as the concentration of efforts on digital solutions, respond to modern customer needs in record time in the context of the digitalization of banking. A study of the development of modern neobanks in the world has demonstrated the differences in the development strategy of the so-called global "global" neobanks, focused on expanding markets, and "local" neobanks, which are more active in interacting with existing clients. The identified differences in the approaches of global and local neobanks clearly reflect alternative directions of development strategy, since the development of platforms is from the start and has a mobile digital basis. This approach can be used to compare the strategies of classical banking institutions, their resilience and ability to innovate. The differences in the business models of Ukrainian banks are analyzed using the method of structural and functional groups of*

banks. Common features of the strategies of most systemic banks that correspond to the characteristics of global neobanks are identified.

Keywords: *neobanks, global and local business models of banks, cluster analysis, Kohonen maps, structural and functional groups of banks.*

JEL Classification: C450; D210; G280; G320; L100

Постановка проблеми. Швидкий технологічний розвиток останніх років призвів до трансформації та цифровізації фінансових послуг, що створило умови для розвитку і зростання кількості необанків. Сучасні технології дозволяють необанкам поглибити персоналізацію послуг, покращити аналітичні можливості та зробити зручнішим сервіси обслуговування клієнтів.

У системі наявних необанків можна виділити так звані глобальні, орієнтовані на просування банківських послуг у світі, універсальність процедур, консерватизм у питаннях управління ризиками, та локальні необанки, які більше підлаштовуються під конкретний ринок і надають перевагу швидким точковими поліпшеннями користувацьких сценаріїв. Встановлені відмінності бізнес-моделей глобальних та локальних необанків можна використати для аналізу стратегій сучасних класичних банків України, їх фінансового стану та готовності до активізації процесів діджиталізації.

Для дослідження сучасного стану банківської системи доцільно скористатися методом структурно-функціональних груп банків (СФГБ), який передбачає групування банків із однорідними характеристиками, які відповідають їхнім бізнес-моделям. В основі методу СФГБ є використання самоорганізаційних карт Кохонена для обробки великих масивів показників банків протягом тривалого періоду. Однорідні групи банків формуються за близькими значеннями всіх показників, що дозволяє виявити приховані властивості об'єктів, встановити неявні зв'язки між ними, оцінити бізнес-модель банків кожної групи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відмінності бізнес-моделей необанків від бізнес-моделей класичних банківських установ, перспективи та проблеми їх розвитку є предметом багатьох досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, у праці С. Надь, Л. Молнар, А. Папп (S. Nagy, L. Molnár, A. Papp) досліджено особливості процесу прийняття рішень потенційними та поточними користувачами необанків, факторів, що впливають на намір клієнтів користуватися послугами необанків. На основі опитування виявлено та описано шляхи формування позитивного ставлення до послуг необанків, що ґрунтуються на довірі, надійності, простоті використання та корисності послуг [1]. У статті Р. Шанті, Х. Сірегар, Н. Зулбайнарні, Т. Тоні (R. Shanti, H. Siregar, N. Zulbainarni, T. Tony) проаналізовано традиційні банки, які трансформувалися у необанки, зокрема зростання їх ефективності після цифрової трансформації та довгостроковий ефект від цифрової трансформації [2]. Науковці Л. Суніл, С. Девараджаппа (L. Sunil, S. Devarajappa) підкреслюють, що необанки працюють як банки-партнери з традиційними банками, які мають дійсні банківські ліцензії, і відтак необанки несуть відповідальність перед провідними банками за свої банківські операції; автори пояснюють концепцію необанкінгу, його сприйняття та обізнаність щодо нього серед широкої громадськості, а також реакцію користувачів на необанкінгові послуги [3].

У дослідженні В. Мельник щодо розвитку необанків розглядається соціальне схвалення як цінний компонент процесу побудови довіри, який впливає на довіру до інституцій [4]. У статті О. Шуби розглядається досвід необанкінгу в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, перспективи якого залежать від таких основних факторів: державне регулювання банківського сектору; технічні можливості необанків щодо персоналізації фінансових послуг, обробки великих обсягів даних та проведення онлайн-транзакцій, пошуку взаємовигідних варіантів співпраці між традиційними банками та необанками [5].

У статті А. Семенога, О. Пахненко, А. Шалда досліджено особливості моделей та продуктів необанків у розрізі світового та вітчизняного ринків, основні проблеми та перешкоди розвитку необанків в Україні [6]. У праці С. Лобозинської, І. Скоморович, У. Владичин досліджується специфіка діяльності необанків в умовах цифрової трансформації фінансового ринку, типи необанків та їх порівняльна характеристика, перспективи побудови сприятливої еко-системи розвитку необанків в Україні [7].

Науковці аналізують сильні сторони та переваги необанків, звертаючи увагу на їх здатність забезпечувати персоналізовані фінансові послуги, інтерактивність та інтуїтивність цифрових платформ, простоту користування мобільними застосунками, швидкість і ефективність

служби підтримки, а також упровадження інноваційних сервісів, наприклад інтегрованих фінансових планувальників чи автоматизованих рекомендаційних систем [8].

Більшість дослідників стверджують, що подальший розвиток необанків залежить від вдалого стратегічного планування, клієнтської довіри та здатності ефективно взаємодіяти з регуляторними органами. Водночас можна спостерігати суттєві відмінності між бізнес-моделями необанків. Порівняння бізнес-стратегій глобальних світових гравців та локальних необанків свідчить про специфіку архітектури платформ, IT-інфраструктури, продуктової політики, управління ризиками, а також про різницю у швидкості виведення інновацій на ринок тощо.

В Україні ринок необанків перебуває на початковому етапі розвитку і він представлений Монобанком, окремими міжнародними гравцями, як World Remit, Wise (Transferwise), TransferGo та невеликими українськими установами, як Izibank, O.Bank, Банк Власний Рахунок [9]. Водночас більшість класичних банківських установ конкурують з продуктами необанків та адаптують клієнтські сервіси під сучасні вимоги. У стратегії наявних банків можна знайти і проаналізувати риси, що відповідають характеристикам глобальних та локальних необанків.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відмінності глобальних і локальних необанків доцільно екстраполювати на дослідження бізнес-моделей традиційних банків, що формують банківську систему України. Для дослідження особливостей бізнес-моделей та виявлення стратегій глобальних і локальних банків доцільно використати метод СФГБ, який дозволяє чітко виявляти та формалізовувати відмінності однорідних груп банків.

Метою статті є дослідження відмінностей стратегій глобальних і локальних необанків та порівняння виявлених альтернативних підходів із стратегіями класичних банківських установ, обґрунтування можливості використання методу СФГБ для оцінювання структури банківського ринку, ефективності стратегій конкретних банків, їх напрямів розвитку та здатності до інновацій.

Основний матеріал. За даними сервісу NeoBanks.app, у травні 2026 року в світі налічується 312 необанків, переважна більшість із яких мають Європейське чи Північно-Американське походження. Азійсько-Тихоокеанський регіон є ключовим драйвером майбутнього зростання глобального ринку необанківських послуг. Мережа необанків демонструє певну спеціалізацію. Так, до найбільш популярних необанків, орієнтованих на фізичних осіб, належать Chime, Monzo, Bunq, Monese, Revolut, MoneyLion. Клієнти необанків користуються перевагами міжнародних банківських карток, які приймають по всьому світу, вигідними програмами кешбеку та іншими бонусами. Банки Alliant Credit Union, N26, Axos Bank, Go Solo, Soldo, Starling Bank допомагають в управлінні професійним банківським рахунком. Серед необанків, що пропонують купівлю криптовалюти, лідером є Revolut [9].

Основою функціонування більшості світових необанків є такі складові: достатня діджиталізація процесів, що забезпечує дешеве масштабування; індивідуальний підхід, який трансформує традиційні фінансові відносини; висока операційна адаптивність до ринкових трансформацій. Слід зазначити, що ринок послуг необанкінгу зосереджений насамперед навколо транзакційних операцій, оскільки платежі та грошові перекази формують близько 41% його обсягу.

В умовах сучасного ринку клієнтоорієнтований підхід та технологічна політика є складовими цілісної бізнес-стратегії. Перший концепт задає стратегічний напрям та критеріальну базу успішності (оптимізація, прискорення та прозорість взаємодії зі споживачем). Зі свого боку, технологічна складова формує імплементаційний механізм, який спирається на інженерію даних, архітектурне проєктування та алгоритмічні рішення. Узгодженість цих компонентів і генерує стійкі конкурентні позиції необанку.

Залежно від масштабів та технологічних стратегій можна розділити необанки на глобальних і локальних гравців, які відрізняються за архітектурою ядра, підходами до впровадження змін, управлінням ризиками тощо. Revolut та N26 класифікуються як типові представники глобальних необанків, оскільки вектором їхньої технологічної стратегії є транскордонне масштабування. Фундаментальну роль у цій моделі відіграють модульна архітектура платформ, уніфіковані інтеграційні механізми та адаптивні комплаєнс-модулі. Такий інфраструктурний підхід забезпечує локалізацію сервісів згідно з правовими нормами окремих юрисдикцій за умови збереження незмінності базового системного ядра. Monobank та Nubank репрезентують категорію локальних лідерів, чия стратегічна

парадигма фокусується на оптимізації повсякденного користувацького досвіду в межах національного ринку. Їхньою першочерговою метою є конвертація клієнтської лояльності у високу інтенсивність транзакцій та поглиблену монетизацію бази користувачів. За цих обставин екстенсивна територіальна експансія не розглядається як стратегічний імператив розвитку.

Стратегія глобальних необанків базується на формуванні ІТ-інфраструктури за принципом «платформи поверх регуляцій». Архітектура таких систем включає фундаментальне ядро з подієво-орієнтованою логікою, ізольовані функціональні модулі (транзакції, карткові продукти, інвестиційна діяльність), централізований ризик-менеджмент у режимі реального часу, а також спеціалізовані локалізаційні надбудови (для процедур верифікації, податкового комплаєнсу та регіональних лімітів). Ця архітектурна модель оптимізує трансакційні та часові витрати на географічну експансію. Водночас вона генерує додаткові перешкоди, оскільки будь-яка ітерація оновлення вимагає синхронної перевірки на відповідність лінгвістичним, юридичним та комплаєнс-стандартам багатьох юрисдикцій.

Локальні необанки концептуалізують свою діяльність навколо мінімізації та безперервності клієнтського шляху (customer journey) до моменту першої транзакції. Їхня технологічна парадигма базується на пріоритеті мобільного банкінгу, ітеративному впровадженні мікрорелізів та глибинній аналітиці поведінкових патернів споживача. Сильною стороною такої бізнес-моделі є висока оперативність імплементації змін та стійка юніт-економіка, що генерується шляхом зниження операційних витрат і максимізації транзакційної конверсії. Проте її критичним недоліком є жорстка залежність від специфіки національного середовища, що суттєво гальмує географічну експансію без фундаментальної зміни продукту.

Можна спостерігати відмінності й у продуктовій політиці глобальних та локальних необанків. Міжнародні гравці імплементують стратегію екстенсивної диверсифікації, охоплюючи широкий спектр фінансових ніш: від класичного розрахунково-касового обслуговування та транскордонних переказів до інвестиційних інструментів, криптоактивів і преміальних сервісів. Технологічним наслідком такої багатопрофільності є значне ускладнення ІТ-архітектури. Це генерує підвищені вимоги до оптимізації транзакційних маршрутів, мультивалютного управління ліквідністю, специфічного комплаєнсу для кожної категорії активів, а також до розробки багаторівневих антифрод-систем, здатних обслуговувати транснаціональні операції.

Стратегія локальних необанків спрямована на інтенсифікацію та вдосконалення щоденних користувацьких сценаріїв, оптимізацію транзакцій між фізичними особами (P2P), розрахунків за комунальні та телекомунікаційні послуги, а також інтеграцію спрощених кредитних ліній тощо. Пріоритетами стають інтуїтивна зрозумілість інтерфейсу, прозорі умови обслуговування. Імплементація такого підходу стимулює транзакційну активність споживачів і формує стійку лояльність.

Підходи до ризику у глобальних необанків зазвичай є більш консервативними, оскільки одна й та сама платформа має функціонувати в умовах різних режимів нагляду та правових вимог. У локальних необанків акцент зміщений у бік тоншого налаштування механізмів контролю під специфіку конкретного ринку.

Підходи до управління розробкою та швидкість виведення інновацій на ринок (time-to-market) у локальних і глобальних необанків також суттєво відрізняються. Глобальні необанки вибудували потужні автоматизовані конвеєри доставки оновлень, однак запуск кожного продукту розтягується в часі через суворий комплаєнс – від локалізації інтерфейсів до узгодження з регуляторами у десятках країн. Водночас масштаб глобальних банків дозволяє їм ефективно реалізовувати глибокі партнерські інтеграції та будувати масштабні lifestyle-екосистеми, які охоплюють туристичні, страхові та брокерські сервіси. Локальні необанки випускають оновлення застосунків набагато частіше, активніше експериментують із точковими поліпшеннями користувацьких сценаріїв. Завдяки гнучкості розробки вони здатні оперативно нівелювати неефективні зміни та масштабувати релевантні. Такий підхід безпосередньо стимулює зростання регулярної транзакційної активності споживачів, паралельно мінімізуючи операційні витрати на їх обслуговування.

Ступінь регуляторної адаптивності є ключовим детермінантом меж масштабованості бізнес-моделей необанків. Для глобальних гравців це зумовлює зростання трансакційних витрат на забезпечення багаторівневого комплаєнсу, що концептуально компенсується можливістю географічної експансії без фундаментальних змін базового продукту. Натомість конкурентна перевага локальних гравців ґрунтується на оптимізованому клієнтському досвіді та глибокій інтеграції з національним законодавством. Водночас їхня модель

демонструє високу вразливість до локальних регуляторних шоків, здатних дестабілізувати економіку продукту. З огляду на це, сучасна парадигма стратегічного менеджменту розглядає дотримання регуляторних вимог не як обмежувальний фактор, а як невід'ємний драйвер конкурентоспроможності.

Виявлені відмінності глобальних та локальних необанків можна розглядати як альтернативні напрямки стратегії розвитку не лише новітніх цифрових, а і традиційних банківських установ. При розробці стратегії розвитку кожний банк робить акцент на клієнтських групах, відповідних банківських продуктах та процедурах їх впровадження. Банки, орієнтовані на широкий ринок, обирають методи, схожі на стратегію глобальних необанків і навпаки, малі банки адаптують свої послуги під конкретні вимоги клієнтів.

Для традиційних банківських установ не відслідковується настільки явна та чітка альтернатива глобальних та локальних бізнес-моделей, оскільки ці моделі мають складну природу, а їх відмінності випливають із структури активів, пасивів, інших якісних показників.

Розглянемо розподіл банківського ринку України з використанням методу СФГБ. На основі фінансових показників щомісячної звітності банків [10], нами розраховано матрицю зі значеннями 31 структурного індикатора для всіх наявних банків за період з початку 2018 року [11]. Обрані індикатори відображають характеристики структури активів, пасивів, доходів, витрат, а також якісні показники банків, наведені на рис.1. Станом на 1 січня 2026 року матриця складається з 6687 рядків (кожен банк за 97 місяців) та 31 стовпця.

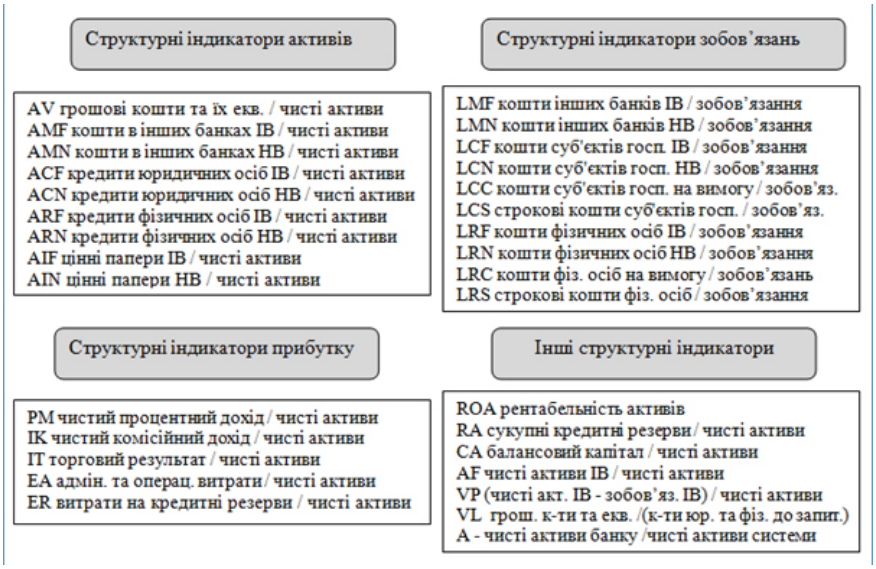


Рис. 1. Перелік структурних індикаторів моделі СФГБ

Джерело: систематизовано та складено авторами

На рис.2 відображений розподіл банків на СФГБ за допомогою карти Кохонена станом на 01.01.2026. Кожна точка на карті – це місце розташування одного або кількох банків у координатному 31-вимірі, що відповідає кількості індикаторів, відображеному на двомірну площину. Кожна СФГБ з однорідними об'єктами має власний колір та межі, на кшталт географічної карти. Близьке положення банків свідчить про спільність ознак за значеннями всіх індикаторів. Виявити таку однорідність груп об'єктів дозволяє алгоритм нейронних мереж для великих масивів даних. У кутах та на межах карти розташовані банки, які мають найбільші відмінності від інших, тоді як середину карти займають банки із середньостатистичними значеннями структурних індикаторів. Карта Кохонена побудована за допомогою програмного продукту Viscovery SOMine 7. Для спрощення порівняння карт при формуванні СФГБ різних звітних дат використовується розподіл системи на однакову кількість – 12 груп.

Числа на правій частині рис. 2 – це місця розташування банків станом на 01.01.26. Кожне число відповідає порядковому номеру банку у списку за розміром активів. На звітну дату в Україні нараховувалося 60 банків. На лівій частині рисунку наведено умовні назви кожної СФГБ. У назві групи використовується, як правило, назва максимальних індикаторів у структурі активів та зобов'язань або головна відмінність групи. Для цілей дослідження відмінностей глобальних та локальних банків порівнюємо середній розмір чистих активів

банків кожної групи із середніми активами банків у системі, які станом на 01.01.26 дорівнювали 66,7 млрд. грн.

До найбільшої за розміром і кількістю банків групи №1 на 1 січня 2026 року входило 23 банки, середній розмір яких складав 14,1 млрд. грн., а найбільший у групі АТ "СІТІБАНК" мав чисті активи 97,1 млрд. грн. Банки групи №1 можна вважати малими та середніми за розміром. Група розташована всередині карти, ближче до східної частини і позначена як AIN/LCN, в активах банків підвищена частка цінних паперів, а у зобов'язаннях – кошти корпоративних клієнтів у національній валюті. Відповідна бізнес-стратегія є типовою для сучасних банків України, її можна назвати ситуативною, що не збігається з характеристиками глобальних та локальних банків та має ознаки обох підходів.

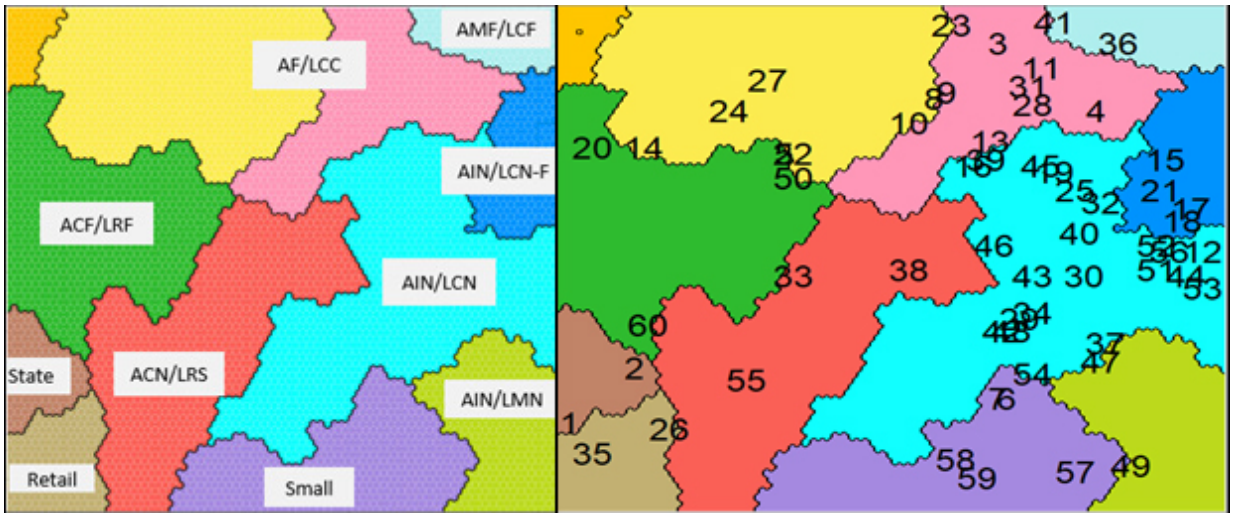


Рис. 2. Характеристики розподілу банків на 01.01.2026

Джерело: складено авторами на основі [10]

Група № 2 займає сусіднє положення всередині карти, ближче до півдня. До неї входять 3 малі банки із середнім розміром активів 8,3 млрд. грн. Група позначена ACN/LRS, що відповідає класичній стратегії підвищеної частки корпоративних кредитів в активах та залучених строкових коштів фізичних осіб у зобов'язаннях. Нині таку стратегію підтримує обмежена кількість малих кептивних банків, які можна характеризувати як локальні.

Група № 3 займає північне положення на карті й має назву AF/LCC, що відображає підвищену частку активів в іноземній валюті та їх розподіл між різними інструментами. У зобов'язаннях банків цієї групи підвищена частка коштів корпоративних клієнтів до запитання. Станом на 01.01.26 до цієї групи входить 7 банків, середні активи яких дорівнюють 143,5 млрд. грн., що вдвічі більше середнього значення у системі. Саме ці великі банки демонструють високий рівень адаптованості до сучасних цифрових продуктів. Перелік банків з високим інноваційним потенціалом наданий у таблиці 1. Місце цих банків на карті можна побачити на рис. 2. та порівняти з номерами із таблиці 1. Більшість займає прикордонне положення з групами № 4 та № 6, що свідчить про наближення до ознак сусідньої групи. Зважаючи на значення структурних індикаторів та місце на ринку, стратегія банків групи № 3 відповідає визначенню глобальних банків.

Таблиця 1

Банки групи № 3 з високим інноваційним потенціалом

№	Номер банку в системі	Назва банку	Чисті активи, тис. грн.
1	8	АТ "Райффайзен Банк"	250 198 738
2	10	АТ "ОТП БАНК"	135 992 205
3	14	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	49 575 701
4	22	АТ "ПУМБ"	231 031 780
5	23	АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	213 311 912

6	24	АБ "Південний"	80 979 415
7	27	АТ " ВСТ БАНК"	43 541 843
Усього			1 004 631 594

Джерело: складено авторами на основі [10]

Група № 4 розташована у північно-західній частині карти і має назву AC/LRF, що характеризує підвищену частку корпоративних кредитів в активах та зобов'язань фізичних осіб в іноземних валютах. Станом на 01.01.26 до цієї групи входить 4 малих банки, середні активи яких дорівнюють 35,7 млрд. грн. Лише один банк цієї групи, АТ "СЕНС БАНК", займає прикордонне положення із групою № 3 та має активи в сумі 137,4 млрд. грн., що перевищують середнє значення у системі. За місцеположенням на карті Кохонена, група № 4 знаходиться між малими локальними банками групи № 2 та великими інноваційними банками групи № 3. За місцем банків на ринку та значеннями структурних індикаторів банки класифікуються як локальні.

На південній межі карти знаходиться група № 5 найменших банків, до якої належить 5 банків із середніми активами 0,4 млрд. грн. Групу позначено Small, її структурні індикатори відображають характеристики бізнес-моделі малих кептивних банків – підвищене значення CA (відношення капіталу до активів), EA (адміністративні витрати до активів), VL (високоліквідні активи до поточних зобов'язань), а також підвищений рівень AIN (цінні папери в активах) та LCN (корпоративні зобов'язання у національній валюті). Можна вважати ці ознаки типовими для локальних банків. Наприклад, підвищене значення CA у малих банках характеризує обмежений розвиток активних операцій, недостатність конкурентних переваг для просування власних продуктів банку та збільшення активів. Про недостатню ефективність діяльності свідчать підвищені адміністративні витрати та надлишкові високоліквідні активи.

Група №6 розташована на північній частині карти біля групи № 3 і має багато спільних характеристик та однакове позначення AF/LCC. До групи на 1 січня 2026 року увійшло 7 банків із середніми активами 136,5 млрд. грн., що вдвічі більше середнього значення у системі. Перелік банків наданий у таблиці 2.

Таблиця 2

Банки групи № 6 з високим інноваційним потенціалом

№	Номер банку в системі	Назва банку	Чисті активи, тис. грн.
1	3	АТ "Укрексімбанк"	309 595 417
2	4	АБ "УКРГАЗБАНК"	215 368 852
3	9	АТ "УКРСИББАНК"	186 477 562
4	11	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	122 843 963
5	13	АТ "КРЕДОБАНК"	74 884 184
6	28	ПАТ "МТБ БАНК"	29 590 015
7	31	АТ "БАНК АЛЬЯНС"	16 717 195
Усього			955 477 187

Джерело: складено авторами на основі [10]

Зважаючи на значення системи структурних індикаторів, саме групи № 3 та № 6 проводять стратегію глобальних банків, орієнтованих на широкий ринок та активне впровадження інноваційних банківських продуктів. Банки цих груп належать до найбільших установ України, якщо не брати до уваги два державних банки, що значно відрізняються від інших та створюють окрему групу № 11 під назвою State на південному заході карти.

У ресурсній базі найбільших державних банків переважають кошти фізичних осіб, на відміну від групи № 3 та № 6. Також відрізняється структура активів, які менш диверсифіковані, але значно більше орієнтовані на державні цінні папери. У таблиці 3 наведено розмір активів найбільших державних банків.

Таблиця 3

Банки групи № 11 з високим інноваційним потенціалом

№	Номер банку в системі	Назва банку	Чисті активи, тис. грн.
1	1	АТ КБ "ПриватБанк"	904 319 140
2	2	АТ "Ощадбанк"	514 647 618
Усього			1 418 966 758

Джерело: складено авторами на основі [10]

Група № 7 розташована у південно-східному куті карти і позначена AIN/LMN. На 1 січня 2026 року до групи входить єдиний малий банк з активами 2,9 млрд. грн. До 2022 року, кілька років поспіль, стратегія залучення кредитів рефінансування НБУ та розміщення коштів у державних цінних паперах була доволі популярною, тому у групу з назвою AIN/LMN входило більше половини всіх наявних банків. Зміна процентної політики НБУ зробила відповідну стратегію неефективною. Банк, що залишився у групі, класифікується як локальний.

Група № 8 має багато спільних рис із групою № 1 і схожу назву – AIN/LCN-F. В активах банків переважають державні цінні папери, у зобов'язаннях – кошти корпоративних клієнтів. У банків групи №8 найбільше значення довгої валютної позиції у системі. На 01.10.26 до групи увійшли 4 малі банки з іноземним капіталом із середніми активами 13,1 млрд. грн. Група № 8 знаходиться на північному сході карти, впритул до групи № 1 і має аналогічні характеристики, а саме, високу частку цінних паперів в активах та коштів корпоративних клієнтів у зобов'язаннях.

Бізнес-модель є ситуативною, що відрізняється від чітко визначених глобальних та локальних банків.

Поруч із групою № 8, у північно-східному куті карти, знаходиться група № 10, яка також складається із банків з іноземним капіталом. Група позначена як AMF/LCF і має підвищений рівень наданих міжбанківських кредитів, які розміщені в іноземних валютах у материнських банках. У структурі зобов'язань цих банків підвищеним є рівень корпоративних коштів в іноземних валютах. Станом на 1 січня 2026 року до групи увійшли 2 малі банки з середніми активами 8,2 млрд. грн., які адаптовані до локальної бізнес-моделі.

Нарешті, невелика за розміром група № 9 з назвою Retail поєднує банки, в активах і пасивах яких переважають операції з фізичними особами. Група розташована на південному заході карти, поруч із групою найбільших державних банків – лідерів за залученням вкладів. Середні активи банків групи № 9 дорівнюють 28,2 млрд. грн., що значно менше середнього рівня у системі. Кількість банків споживчого кредитування суттєво скоротилася після кризи 2009 року. За значеннями структурних індикаторів та розміром активів можна зазначити, що банки групи використовують локальну модель.

Розгляд характеристик структурно-функціональних груп банків України дозволив виявити групи із найбільшим інноваційним потенціалом і, одночасно, із найбільшими банками системи, які можна охарактеризувати як глобальні, відкриті до розширення клієнтської бази та розробки нових цифрових продуктів. Зокрема, банки, наведені у таблицях 1 та 2, знаходяться на північній частині карти, мають більшу частку коштів в іноземній валюті, диверсифіковані активи і переважне фондування корпоративного сектору. Найбільші державні банки, наведені у таблиці 3, знаходяться на північному заході карти, мають більшу частку активів у цінних паперах та коштів фізичних осіб у зобов'язаннях.

Велика кількість українських банків має специфічну концентрацію активів у державних цінних паперах, що відрізняє ці групи від чітко визначених глобальних та локальних банків. Це малі і середні за розміром банки центральної частини карти, стратегію яких можна назвати ситуативною. Нарешті, третю категорію формують малі банки, орієнтовані на специфічні бізнес-моделі. Ці банки розвивають банківські продукти відповідно до пріоритетів акціонерів та потреб клієнтів і мають ознаки локальних банків.

Висновки. Проведене дослідження дозволило структурувати ринок банківських послуг в Україні за критеріями орієнтації на розгортання та відкритість продуктів, їх конкурентоспроможність, здатність до інноваційних змін. Встановлено, що станом на 1 січня 2026 року з 60 банків 16 обрали стратегію, яку можна охарактеризувати як інноваційна бізнес-модель глобальних банків. Хоча у кількісному вимірі ці банки займають лише

26,7%, за розміром чистих активів їх частка дорівнює 84,5%. Тобто основну частину ринку підтримують саме ці глобальні банки.

До категорії локальних віднесено 17 малих банків, які займають лише 6,1% у загальних активах системи. Кожна СФГБ, до якої входять локальні банки, має специфічні ознаки і орієнтована на власну стратегію. Описати її можна за значеннями структурних індикаторів, місцеположенням банків на карті, а також за допомогою дослідження траєкторії кожного банку протягом обраного періоду. Зміна положення відображає відмінності у фінансових показниках, які характеризують бізнес-модель та профіль ризику банку.

Третю групу складають 27 банків, бізнес-модель яких визначаємо як ситуативну, орієнтовану на розміщення коштів у державних цінних паперах, як високоліквідному і високодохідному інструменті у сучасних умовах підвищених ризиків. Сукупні активи цих банків складають 9,4% у системі, а середній розмір активів значно менший від середнього значення у системі. Банки із ситуативною стратегією не класифікуються на локальні та глобальні.

Дослідження поведінкових моделей банків, яке проводиться вже протягом тривалого періоду, показало, що групи із ситуативними

бізнес-моделями періодично формуються в залежності від змін умов на ринку та швидко змінюються у кількісному відношенні. Так, вже згадувалася велика група з назвою AIN/LMN, яка поєднувала банки, що залучали кошти рефінансування у НБУ та розміщали їх у державних цінних паперах. Після зростання ставки рефінансування і збереженні дохідності ОВДП майже всі банки полишили групу через неефективність відповідної стратегії. Також можна згадати, як до 2008 року великою за кількістю банків була група з назвою Retail, але вже після кризи 2009 року більшість банків перейшли до інших груп.

Подальші дослідження потребують фіксації змін фінансового стану на рівні банківської системи, у розрізі груп та окремих банків. Збільшення кількості банків у групах з підвищеними ризиками, як правило, свідчить про системні проблеми, що потребують вирішення. І навпаки, зростання груп інноваційних глобальних банків, покращення значень структурних індикаторів цих груп характеризує поліпшення фінансового стану та конкурентоспроможності банківської системи України.

Список літератури

1. Nagy S., Molnár L., Papp A. (2023). Customer adoption of neobank services from a technology acceptance perspective – evidence from Hungary. *Decision Making Applications in Management and Engineering*. №7(1). P. 187–208. DOI: https://doi.org/10.31181/dmame712024883.
2. Shanti R., Siregar H., Zulbainarni N., Tony T. (2024). Revolutionizing banking: neobanks' digital transformation for enhanced efficiency. *Journal of Risk and Financial Management.* №17(5). P. 188–208. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17050188.
3. Sunil L., Devarajappa S. (2024). Customers' Perceptions Towards New Age Banking in India During Amrith Kaal: An Empirical Study. *Educational Administration: Theory and Practice.* №30(9). P. 639–646. DOI: https://doi.org/10.53555/kuey.v30i9.7856.
4. Melnyk V. (2023). Transforming the nature of trust between banks and young clients: from traditional to digital banking. *Qualitative Research in Financial Markets.* №16(4). P. 618–635. DOI: https://doi.org/10.1108/QRFM-08-2022-0129.
5. Шуба О. Досвід необанкінгу в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону. *Бізнес Інформ.* 2024. №1(552). С. 63–70. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-63-70.
6. Семеног А., Пахненко О., Шалда А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. *Modern Economics*. 2023. №39. С. 131–137. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-20.
7. Лобозинська С., Скоморович І., Владичин У. Діяльність необанків на ринку фінансових послуг в Україні та світі. *Фінансовий простір*. 2021. №3. С. 7–21. DOI: https://doi.org/10.18371/fp.3(43).2021.071821.
8. Temelkov Z. (2022). Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics.* №7(1). P. 1–10. DOI: https://doi.org/ 10.46763/JOE227.1001t.
9. The list of neobanks and digital banks in the world in 2026. Retrieved from: https://neobanks.app/ (дата звернення 02.03.2026).
10. Основні показники діяльності банків. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення 02.03.2026).

11. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф., Балякін Д. В. Структурно-функціональний розподіл ринку банківських послуг України. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2024. № 4 (88). С. 110-120. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-14.

References

1. Nagy, S., Molnár, L., Papp, A. (2023). Customer adoption of neobank services from a technology acceptance perspective – evidence from Hungary. *Decision Making Applications in Management and Engineering*, №7(1), 187–208. DOI: https://doi.org/10.31181/dmame712024883
2. Shanti, R., Siregar, H., Zulbainarni, N., Tony, T. (2024). Revolutionizing banking: neobanks' digital transformation for enhanced efficiency. *Journal of Risk and Financial Management*, №17(5), 188–208. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17050188.
3. Sunil, L., Devarajappa, S. (2024). Customers' Perceptions Towards New Age Banking in India During Amrith Kaal: An Empirical Study. *Educational Administration: Theory and Practice,* №30(9), 639–646. DOI: https://doi.org/10.53555/kuey.v30i9.7856.
4. Melnyk, V. (2023). Transforming the nature of trust between banks and young clients: from traditional to digital banking. *Qualitative Research in Financial Markets*, №16(4), 618–635. DOI: https://doi.org/10.1108/QRFM-08-2022-0129.
5. Shuba, O. (2024). The experience of neobanking in the countries of the Asia-Pacific region. *Business Inform*, 1(552), 63–70. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-63-70. [In Ukrainian].
6. Semenog, A., Pakhnenko, O., Shalda, A. (2023). Neobanks in Ukraine: features, trends and obstacles to development. *Modern Economics,* 39, 131–137. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-20. [In Ukrainian].
7. Lobozinska, S., Skomorovych, I., Vladychyn, U. (2021). The activities of neobanks in the financial services market in Ukraine and the world. *Financial Space*, 3, 7–21. DOI: https://doi.org/10.18371/fp.3(43).2021.071821. [In Ukrainian].
8. Temelkov, Z. (2022). Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics*, 7(1), 1–10. DOI: https://doi.org/ 10.46763/JOE227.1001t.
9. The list of neobanks and digital banks in the world in 2026. Retrieved from https://neobanks.app/ (accessed March 2, 2026).
10. Osnovni pokazny`ky` diyal`nosti bankiv [The main indicators of banks]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (accessed March 2, 2026).
11. Zarutska, O. P., Novikova, L. F., Balyakin, D. V. (2024). Structural and functional division of the banking services market of Ukraine. *Scientific view: economics and management,* 4 (88), 110-120. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-14. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.03.2026
Прийнята до публікації 14.05.2026
Опубліковано онлайн 29.05.2026