

# УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

УДК 336.71  
JEL: G21, O16, O39

## ВПЛИВ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ БАНКІВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Гончаренко Анастасія Сергіївна

PhD-студентка кафедри банківської справи  
Одеський національний економічний університет (м. Одеса, Україна)  
ORCID: 0000-0001-9232-4384  
ovsanikn@gmail.com

*У статті досліджено вплив основних видів FinTech-інновацій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. Обґрунтовано особливості конкуренції та умови формування конкурентних переваг банків із метою захисту своїх конкурентних позицій та досліджено процеси розвитку фінансових технологій на ринку банківських послуг, визначено основні чинники, що посприяли бурхливому розвитку FinTech, та чинники, які посилюють конкурентні позиції банків на ринку. Під час написання статті було використано такі методи дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції; методи порівняльного і статистичного аналізу. Конкурентоспроможність банку оцінюється за його здатністю залишатися привабливим для своїх клієнтів. Істотно впливає на банківську конкуренцію поява повністю цифрових банків, які не мають відділень та філій. Важливим чинником конкурентоспроможності є підвищення якості банківських послуг, насамперед, на основі впровадження інновацій, тому банки активно оцифровують і внутрішні процеси та процеси, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Інтернет-технології надали банкам нові можливості з просування продуктів та реалізації клієнтоорієнтованого підходу. Конкурентоспроможний банк має демонструвати не лише стійкість фінансових показників, а й успішну реалізацію загальної стратегії ведення бізнесу, успішне використання цифрових каналів продажів, розширення доступу до фінансових послуг. Отримані результати свідчать, що на банківську конкуренцію істотно впливають державне регулювання; значна кількість конкурентів: «банк – банк», «банк – небанківські фінансові інститути», «банк – нефінансові компанії», які залежно від рівня їх концентрації можна представляти як індивідуальні, так і групові, та внутрішньогалузева видова конкуренція. FinTech не підриває моделі діяльності банків, він лише заповнює прогалини. Зрештою, самі банки досить активно розвивають цифрові технології у своїй діяльності, це дає змогу стверджувати, що традиційні банки збережуть своє значення, а у фінтех-організацій також буде своя сфера діяльності, тому найбільш поширеною бізнес-моделлю стане, ймовірно, інтеграція традиційної та фінтех-орієнтованої моделей діяльності.*

**Ключові слова:** цифровізація, банк, фінтех, платіжні системи, конкуренція, конкурентоспроможність.

DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.2.7>

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Одним із сучасних трендів у розвитку фінансових послуг є зростання рівня їх діджиталізації та все більш активне поширення FinTech-інновацій. Уже більше половини користувачів фінансових послуг надають перевагу цифровим каналам їх отримання, а сучасні виклики, що змінюють глобальну парадигму розвитку світу (наприклад, пандемія COVID-19), лише збільшують роль FinTech-інновацій як детермінант розвитку фінансового ринку. Так, відповідно до результатів опитувань, проведених Національним банком України в кінці 2019 р. і на початку квітня 2021 р., частка користувачів Інтернет-банкінгу зросла із 49% до 57%; користування мобільними додатками – із 47% до 55%; чат-ботів для взаємодії з банками – із 15% до 21% [1]. Зазначені зміни створюють умови для цифрової трансформації банківської діяльності та сприяють формуванню конкурентних переваг банків на фінансовому ринку.

Активне поширення FinTech-інновацій позначається на динаміці та характері розвитку фінансового ринку:

з одного боку, підвищується рівень фінансової інклюзії домогосподарств, спрощується доступ підприємств до джерел фінансування, підвищуються швидкість фінансових операцій та гнучкість фінансової системи, з іншого – формуються нові виклики стабільності фінансового сектору, конкурентоспроможності традиційних банків, економічної та інформаційної безпеки держави, захисту прав інвесторів і споживачів фінансових послуг. Зазначене потребує активізації процесів цифровізації банківських технологій обслуговування клієнтів та впровадження цифрових продуктів і послуг із метою збереження конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку. Саме тому виникає необхідність дослідження конкурентних позицій сучасних банків в умовах посилення конкуренції нових небанківських установ на ринку банківських послуг, що підтверджує актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти впровадження сучасних фінансових технологій у банківську діяльність закладено

в наукових працях вітчизняних (Л. Дудинець [2], Л. Жердецька [3], Л. Кльоба [4], Л. Кузнецова [5], В. Коваленко [6], Ю. Онищенко [7]) і зарубіжних (Дж. Сінкі, Б. Кінг тощо) науковців. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, не вирішеним остаточно залишається питання визначення впливу FinTech-інновацій на розвиток процесів конкуренції на фінансовому ринку, на існуючі переваги банків та проблеми їх збереження і формування нових в умовах втрати конкурентних позицій на ринку платіжних фінансових послуг. Логічна незавершеність формування цілісного уявлення про вплив FinTech-інновацій на конкуренцію зумовила актуальність проведеного дослідження.

**Формування цілей статті.** Мета дослідження полягає у визначенні впливу основних видів FinTech-інновацій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання: дослідити процеси розвитку фінансових технологій на ринку банківських послуг; визначити особливості конкуренції та умови формування конкурентних переваг банків із метою захисту своїх конкурентних позицій на фінансовому ринку.

**Методи дослідження.** Відповідно до визначених завдань, використано такі методи дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції; методи порівняльного і статистичного аналізу.

**Результати дослідження.** Розвиток фінансового сектору вже неможливо уявити без використання інформаційних технологій, мобільних додатків, онлайн-переказів тощо. Головною ознакою сучасного розвитку ринку фінансових послуг є впровадження FinTech-інновацій та поява FinTech-компаній.

Термін FinTech найчастіше вживають для означення FinTech-інновацій, FinTech-послуг, FinTech-компаній тощо.

Фінансові технології (FinTech) розглядаються не просто як інноваційні фінансові продукти та процеси, що сприяють наданню фінансових послуг, а як окрема галузь економіки, яка складається з організацій (FinTech-компаній), що виробляють особливий вид продукції – фінансові технології. Таким чином, FinTech можна розглядати й як окремі технології, й як галузь економіки [8].

Основні чинники, що посприяли бурхливому розвитку FinTech:

1. Першим етапом становлення можна вважати 2005 р., коли суспільство дізналося про існування платформи P2P-кредитування Zora.

2. Початком другого етапу стала фінансова криза 2008 р., що сприяло появі безлічі компаній, що застосовують у своїй діяльності технологічні інновації (штучний інтелект, машинне навчання, хмарні рішення).

3. Потреба клієнтів у постійному розширенні спектру пропонованих послуг та поліпшення їхньої якості, а також розвиток мобільного Інтернету сприяють появі численних додатків, які допомагають швидше та простіше платити за товари та послуги – це третій етап становлення (2011 р. створено платіжну систему Google Wallet, яка функціонує на основі технології NFC (Near Field Communication), що дає змогу здійснювати

безконтактні платежі за допомогою смартфона; у 2017 р. компанія Alibaba впровадила рішення Smile to pay, що дає змогу користувачам розплатитися посмішкою в камеру).

4. Використання Інтернету, функціональної сумісності апаратного та програмного забезпечення дало змогу компаніям FinTech розпочати свою діяльність віртуально, без відкриття фізичних відділень – четвертий етап розвитку, який триває дотепер.

В українських банках необхідність упровадження інноваційних технологій під час створення нових продуктів, налагодження процесів обслуговування клієнтів та організації внутрішньої роботи банку пов'язана з інтеграцією у світову фінансову систему, діяльністю іноземних банків на українському ринку та реструктуризацією банківської сфери, доцільністю використання нецінових методів боротьби за клієнта. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно автоматизувати банківські процеси, перейти на технології самообслуговування клієнтів, використовувати мобільний та Інтернет-банкінг та розробляти нові банківські продукти. Саме це спонукало до появи повністю віртуальних банків України, наприклад Monobank, Izibank, Sportbank та ін.

Фінансові цифрові технології – це порівняно нова галузь не лише в Україні, а й у всьому світі, яка спрямована на поліпшення фінансової діяльності, у тому числі банківської, за допомогою впровадження нових технологій та розробок.

Конкурентоспроможний банк повинен демонструвати не лише стійкість фінансових показників, а й успіх у галузі реалізації загальної стратегії ведення бізнесу, успішне використання цифрових каналів продажів (multi-channel banking), розширення доступу до фінансових послуг населення, раніше не охопленого ними, винахід нових технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів. При цьому подібні досягнення повинні бути у банку, незважаючи на несприятливі зовнішні чинники, чи то нестабільна політична ситуація, чи то рецесія в економіці (наприклад, усім європейським банкам довелося здійснювати свою діяльність в умовах низьких процентних ставок у Єврозоні), чи то конкуренція з боку фінансово-технологічних компаній.

Фінтех включає безліч напрямів, основними з них є:

- криптовалюти;
- фінансові P2P-платформи (у рамках яких виділяється безліч специфічних фінансових продуктів, орієнтованих на різні типи споживачів: краудфандінг, краудінвестинг, краудлендінг тощо);
- платіжні системи;
- робоконсалтинг та робоінвестування;
- Інтернет-банкінг [4].

Технологічною інновацією можна вважати появу криптовалют (найвідомішою з яких є біткоїн), а організаційні інновації – це пряма (peer-to-peer, P2P) взаємодія провайдерів та споживачів фінансових послуг без посередництва банків, прикладом такої інновації можна вважати ICO (Initial Coin Offering – первісна емісія криптовалют або їх токенів) – новий інвестиційний продукт.

Інструменти фінтеху можуть бути пов'язані безпосередньо як із проведенням фінансових операцій (наприклад, платіжні системи), так і з їх обслуговуванням (наприклад, робоконсалтинг – автоматизовані консультації потенційним інвесторам; сюди ж можна зарахувати великий сегмент Big Data та машинного навчання, спрямований на збирання та обробку фінансової інформації з метою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами). Результати розвитку глобальних напрямів фінтех-компаній в Україні наведено на рис. 1.

За даними дослідження Crunchbase, за три квартали 2021 р. стартапам з усього світу вже вдалося залучити близько \$454 млрд. Тоді як у 2020 р. світова венчурна індустрія взяла планку \$332 млрд.

За орієнтовними підрахунками Mind, на ринку зафіксовано 54 публічні угоди на рекордну загальну суму \$2,347 млрд [11].

Сегмент платежів займає перше місце серед усіх сфер діяльності фінтех-компаній та є ключовим напрямом інвестицій у фінтех. Це пов'язано з тим, що у цій галузі не потрібно значних фінансових компетенцій, йдеться, по суті, про встановлення зв'язку між одержувачем та відправником переказу, а сучасні Інтернет-компанії у світі, де більша частина населення володіє смартфонами, можуть робити їх набагато ефективніше за банки. Зазначене призводить до зміни конкурентних позицій банків на фінансовому ринку.

В умовах цифрової трансформації існують чотири чинники, які посилюють конкурентні позиції банків на ринку:

1. Географічне дерегулювання полегшує великим банкам досягнення економії від ефекту масштабу та охоплення.

2. Полегшений вхід на ринки, особливо високоприбуткові, стимулює місцеві банки конкурувати за ціною.

3. Зниження обмежень на вхід ринку мотивує банки вдосконалювати канали доставки услуг.

4. Банки, які працюють у великому географічному регіоні, пропонують стандартні продукти за єдиною ціною на всьому ринку. При цьому сама можливість появи нових гравців може стимулювати конкуренцію.

Результати досліджень міжнародних організацій свідчать, що конкурентна боротьба між банками та між банками та фінансовими посередниками на даному етапі є найгострішою за всю історію банківської справи.

Проведений аналіз економічної літератури призводить до висновку, що найбільш сильний вплив на банки здійснюють ті чинники, які в майбутньому призведуть до зниження прибутковості та подальшого посилення конкуренції:

- зниження лояльності клієнтів по всьому світу після кризи;
- пошук нових засобів залучення клієнтів, заснованих на впровадженні цифрових інновацій;
- створення нової інфраструктури (цифрових платіжних платформ, екосистем);
- посилення вимог до капіталу на законодавчому рівні.

Характерною рисою поведінки банків на сучасному етапі є тісне співробітництво з фінтех-стартапами для вирішення конкретних проблем. Багато банків намага-



Рис. 1. Рівень розвитку глобальних напрямів фінтеху в Україні, 2021 р. (кількість компаній) [9]

ються створювати платіжні послуги спільно зі своїми клієнтами і розробляють індивідуальні рішення: такий підхід дає переваги регіональним банкам і дає їм змогу конкурувати з глобальними гравцями, тому вони можуть пропонувати дешевші продукти для молоді та клієнтів із низьким рівнем доходу. Клієнти з низькими доходами користуються смартфонами з меншим обсягом пам'яті, тому банки для них розробили легші версії програм.

Найбільші фінтех-компанії віддають перевагу саме системі платежів (приклад – система PayPal у США, Google Pay, Apple Pay, WebMoney, PayPal та ін.). Відзначимо, що маржа у цьому сегменті встановлюється на рівні 2–4%, а отже, для забезпечення високої прибутковості платіжного оператора необхідно досягати ефекту від масштабу. Лідируючі фінтех-компанії – PayPal та ін. За добу користувачі сервісу здійснили угоди із цифровими активами на \$242 млн. З березня минулого року користувачі PayPal можуть сплачувати за товари та послуги криптовалютою.

Традиційні грошові перекази, що здійснюються через посередництво банків або за допомогою пошти, коштують досить дорого (особливо якщо переказ відбувається за кордон), а сам переказ може йти досить довго. Тут традиційні банки відчувають найбільшу конкуренцію з боку фінтех-компаній, оскільки останні активно створюють і розробляють системи переказів із невеликою комісією та малим проміжком часу між відправкою та отриманням.

Ринок платежів та переказів цікавий не лише профільним стартапам, а й наявним нефінансовим компаніям, котрі зацікавлені у підвищенні ефективності своєї діяльності за рахунок надання додаткових (у даному випадку – платіжних послуг) своїм користувачам. Це, перш за все, соціальні мережі та інші комунікаційні оператори (наприклад, хмарний оператор MoneyGram), які дають змогу користувачам здійснювати грошові перекази один одному.

Найбільшого поширення та розвитку серед фінансових технологій у сегменті платіжних послуг набуло онлайн P2P-кредитування.

P2P (peer-to-peer – від рівного до рівного) є моделлю прямої взаємодії провайдерів та користувачів фінансових послуг без посередництва банку або іншого фінансового інституту (який може надавати інфраструктуру для проведення платежів, але не бере участь у самій угоді). Найбільш поширеними моделями такої P2P-взаємодії є P2P-кредитування (краудлендинг) та краудфандинг. Фінтех-компанії під час здійснення P2P-кредитування надають майданчик, де позичальники та кредитори (у тому числі роздрібні інвестори) можуть відкрито співпрацювати. Подібне кредитування зручне, насамперед, для малих підприємств. За рахунок усунення посередників такі платформи можуть пропонувати вищу дохідність інвесторам порівняно з банківським депозитом, але при цьому більш низьку ставку для позичальників порівняно з банківським кредитом (хоча остання умова виконується далеко не завжди).

На таких платформах потенційні позичальники, що не є привабливими для банків (через високі ризики, низькі суми необхідного кредиту тощо), можуть отримати доступ до запозичень. У цих випадках ставка відсотка за такими кредитами може бути набагато вищою за банківську, однак за умови відсутності доступу до інших джерел фінансування потенційні позичальники можуть погоджуватися і на такі умови.

Ефективність сучасної бізнес-моделі банку та його конкурентоспроможність можуть бути забезпечені шляхом максимальної відкритості до технологічних інновацій та співпраці з FinTech-сегментом, це сприяє подальшій інтеграції банків та FinTech і розвитку відкритого банкінгу. Банки і FinTech-компанії виступають партнерами та надають фінансові послуги через спільні цифрові платформи. Для деяких банків співпраця з FinTech-компаніями вже стала реальністю. Особливо це стосується найбільших банків, які, з одного боку, мають достатні фінансові ресурси для розвитку у своїй структурі окремих FinTech-підрозділів, а з іншого – є лідерами ринку і не хочуть утрачати свої конкурентні позиції. Такі банки активно розвивають партнерство з успішними FinTech-стартапами, інвестують у нові FinTech-компанії, розширюють лінійку банківських продуктів інноваційними послугами, пов'язаними із використанням цифрових технологій.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження визначено такі особливості банківської конкуренції:

- значний вплив державного регулювання;
- значна кількість конкурентів: «банк – банк», «банк – небанківські фінансові інститути», «банк – нефінансові компанії», які залежно від рівня їх концентрації можна представляти як індивідуальні, так і групові;
- переважання у внутрішньогалузевій банківській конкуренції видової конкуренції.

Зазначені особливості конкуренції слугують основою для формування конкурентних переваг та захисту банківських конкурентних позицій на ринку банківських послуг.

Конкурентні переваги сучасних банків, як і FinTech-компаній, дають їм змогу залучати свій контингент споживачів. Більшість банків не розглядає FinTech-сектор як джерело можливої загрози для конкурентних позицій на ринку банківських послуг, адже FinTech-компанії не мають такої капіталізації та розвинутої інфраструктури, як банки. Окрім того, банки забезпечують ефективну систему ризик-менеджменту та, як правило, мають державні гарантії (Фонд гарантування вкладів тощо). На основі тривалішої діяльності на ринку традиційні фінансові посередники мають сформовану позитивну ділову репутацію та довіру клієнтів.

FinTech не підриває моделі діяльності банків, він лише заповнює прогалини. Зрештою, самі банки досить активно розвивають інноваційні технології у своїй діяльності, що підтверджує приклад Інтернет-банкінгу. Це дає змогу стверджувати, що традиційні банки збережуть своє значення, а у фінтех-організації також буде своя сфера діяльності, а найбільш поширеною бізнес-моделлю стане, ймовірно, інтеграція традиційної та фінтех-орієнтованої моделей діяльності.



### Список використаної літератури:

1. Національний банк України : вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua>.
2. Дудинець Л.А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 22. С. 794–798. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf>.
3. Жердецька Л.В., Городнянський Д.І. Розвиток фінансових технологій: загрози та можливості для банків. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 583–588.
4. Кльоба Л.Г., Добош Н.М., Сорока О.П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.128
5. Ділова репутація банків: цифрові виклики та управління : монографія / Л.В. Кузнєцова, Л.В. Жердецька, В.В. Коваленко та ін. ; за ред. Л.В. Кузнєцової. Харків : Діса Плюс, 2020. 327 с.
6. Коваленко В.В. Розвиток fintech: загрози та перспективи для банків України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4(09). С. 127–133.
7. Онищенко Ю.І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 8(73). Т. 23. С. 160–165.
8. Гончаренко А.С. Фінансові технології: сутність та класифікація. *Цифрова трансформація фінансового сектору економіки* : зб. тез доповідей за матеріалами V Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф., м. Одеса, 09–10 квітня 2020 р. Одеса : ONEU, 2020. С. 163–165.
9. Crunchbase News : вебсайт. URL: <https://news.crunchbase.com/news/q3-2021global-venture-capital-reportrecord-funding-monthly-recap>.
10. ДІЯ-освіта : вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/finansovij-menedzment/so-take-kraudfandingova-platforma>.
11. ItEnterprise : вебсайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain>.
12. Економічна правда : вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/16/680731>.

### References:

1. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua>.
2. Dudynets' L.A. (2018) Rozvytok finansovykh tekhnolohiy yak faktor modernizatsiyi finansovoyi systemy [Development of financial technologies as a factor in modernization of the financial system]. *Hroshi, finansy i kredyt* [Money, finance and credit], no 22. pp. 794–798. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf>
3. Zherdets'ka L.V., Horodyns'kyi D.I. (2017) Rozvytok finansovykh tekhnolohiy: zahrozy ta mozhlyvosti dlya bankiv [Development of financial technologies: threats and opportunities for banks]. *Economy and society*, no 10, pp. 583–588.
4. Kl'oba L.H., Dobosh N.M., Soroka O.P. (2020) Vprovadzhennya finansovykh tekhnolohiy – stratehichnyy napryam rozvytku bankiv [Introduction of financial technologies is a strategic direction of banks' development]. *Efficient economy*, no. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.128.
5. Kuznyetsova L.V., Zherdets'ka L.V., Kovalenko V.V. (2020) Dilova reputatsiya bankiv: tsyfrovi vyklyky ta upravlinnya: monohrafiya [Business reputation of banks: digital challenges and management: a monograph]. Kharkiv: Disa Plyus. (in Ukrainian)
6. Kovalenko V.V. (2018) Rozvytok fintech: zahrozy ta perspektyvy dlya bankiv Ukrayiny [Fintech development: threats and prospects for Ukrainian banks]. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 4 (09), pp. 127–133.
7. Onyshchenko Yu.I. (2018) Bankivska diyalnist v umovakh rozvytku tsyfrovykh tekhnolohiy [Banking in the development of digital technologies]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, vol. 8 (73), no. 23, pp. 160–165.
8. Goncharenko A.S. (2020) Finansovi tekhnolohiyi: sutnist' ta klasyfikatsiya [Financial technologies: essence and classification]. *Proceedings of the Digital transformation of the financial sector of the economy*: coll. abstracts of reports on the materials of the V International scientific-practical. Internet conference. Odessa: ONEU, pp. 163–165.
9. Crunchbase News. Available at: <https://news.crunchbase.com/news/q3-2021global-venture-capital-reportrecord-funding-monthly-recap>.
10. DIYa-osvita. Available at: <https://business.diia.gov.ua/handbook/finansovij-menedzment/so-takekraudfandingova-platforma>.
11. ItEnterprise. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain>.
12. Ekonomichna pravda. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/16/680731>.

**Anastasia Goncharenko, PhD, Odessa National University of Economics (Odessa, Ukraine)**

### **THE INFLUENCE OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE COMPETITIVE POSITIONS OF BANKS IN THE FINANCIAL MARKET**

The article examines the impact of the main types of FinTech innovations on the competitive position of banks in the financial market. The peculiarities of competition and conditions of formation of competitive advantages of banks in order to protect their competitive positions are substantiated and the processes of development of financial technologies in the market of banking services are studied, the main factors. The following research methods were used in writing the article: logical generalization and scientific abstraction; methods of comparative and statistical analysis. The bank's competitiveness is assessed by its ability to remain attractive to its customers. The emergence of fully digital banks without branches and affiliates has a significant impact on banking competition. An important factor in competitiveness is to improve the quality of banking services, primarily through the introduction of innovations. Therefore, banks are actively digitizing both internal processes and processes related to customer service. Internet technologies have provided banks with new opportunities to promote their products and implement a customer-oriented approach. A competitive bank must

*demonstrate not only the stability of financial performance, but also the successful implementation of the overall business strategy, the successful use of digital sales channels, expanding access to financial services. The results show that banking competition is significantly affected by: government regulation; a significant number of competitors: "bank – bank", "bank – on-bank financial institutions", "bank – non-financial companies", which, depending on the level of their concentration can be represented as individual and group and intra-industry species competition. FinTech does not undermine the model of banks, it only fills in the gaps. After all, the banks themselves are quite active in developing digital technologies in their activities, which suggests that traditional banks will retain their value, and fintech organizations will also have their own field of activity, so the most common business model is probably the integration of traditional and fintech. oriented activity models.*

**Key words:** digitalization, bank, fintech, payment systems, competition, competitiveness.

*Дата надходження до редакції: 08.06.2021 р.*