

УДК 330.3:336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.16>**Польова Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>**Фімяр С.В.**

кандидат економічних наук, доцент

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>**Гнатюк О.П.**

кандидат економічних наук

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук

Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ

У статті досліджено розвиток цифрових екосистем у банківському секторі в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано перехід від традиційної моделі банківської діяльності до екосистемної, заснованої на інтеграції фінансових і нефінансових сервісів. Розглянуто сутність, структурні елементи та класифікацію цифрових екосистем, охарактеризовано відкриті, закриті й гібридні моделі. Проаналізовано світовий досвід та стан розвитку цифрових екосистем у банківському секторі України. Встановлено, що українські банки активно впроваджують гібридні екосистеми, інтегруючи власні продукти із сервісами партнерів і державними цифровими платформами. Доведено, що розвиток таких екосистем підвищує конкурентоспроможність банків та відповідає сучасним тенденціям цифрової економіки.

Ключові слова: цифрові екосистеми; фінансовий сектор; банківські екосистеми; цифрова трансформація; конкурентоспроможність банків; фінансові технології (FinTech).

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, інтенсивним розвитком інновацій та постійною трансформацією бізнес-процесів. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінює традиційні підходи до організації діяльності підприємств, механізми взаємодії із клієнтами, а також способи створення й реалізації товарів і послуг. За таких умов господарюючі суб'єкти змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, інтегруючи сучасні цифрові рішення у власні бізнес-моделі та процеси управління. Використання інноваційних технологій сьогодні є не лише чинником підвищення ефективності діяльності, а й необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Посилення конкурентної боротьби на світових і національних ринках значною мірою обумовлене поя-

вою великих технологічних корпорацій, які володіють значними фінансовими ресурсами для розроблення, тестування та масштабного впровадження інноваційних продуктів і цифрових сервісів. Такі компанії формують нові стандарти обслуговування споживачів, орієнтуючись на максимальну персоналізацію, високу швидкість отримання послуг, простоту використання цифрових платформ та оптимальне співвідношення ціни й якості. Саме зазначені характеристики дедалі частіше визначають вибір споживача під час прийняття рішення щодо співпраці з тим чи іншим постачальником фінансових або нефінансових послуг.

Особливого значення в сучасних умовах набуває оптимізація клієнтського шляху (Customer Journey), що передбачає комплексне вдосконалення всіх етапів взаємодії споживача з компанією. Прагнення забезпечити максимально комфортний досвід користування послугами стає одним із головних стимулів цифрової транс-



© Польова Н.М., Фімяр С.В., Гнатюк О.П., Андрушкевич Н.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

формації підприємств. Найбільш динамічно ці процеси відбуваються у банківському секторі, де традиційна модель функціонування фінансової установи поступово трансформується у комплекс взаємопов'язаних цифрових сервісів, що охоплюють широкий спектр фінансових і нефінансових продуктів. У сучасній економічній літературі така форма організації діяльності отримала назву «екосистема».

Зважаючи на структурні зміни світової економіки, цифрову трансформацію фінансового сектору та зміну ключових факторів економічного зростання, дослідження екосистем як нової моделі розвитку фінансових установ набуває особливої актуальності. Формування цифрових екосистем сприяє не лише підвищенню рівня конкурентоспроможності окремих банківських установ, але й забезпечує створення додаткової цінності для споживачів шляхом інтеграції різноманітних сервісів у єдиному цифровому просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації банківського сектору в умовах цифровізації активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у вивчення цифрової трансформації банків зробили П. Рубанов [7], Л. Зверук [8; 9], О. Корицька та І. Кухта [3], В. Коваленко та М. Давиденко [2], а також Р. Дюк [10]. Зокрема, П. Рубанов досліджує трансформацію банківського сектору в умовах цифровізації, виділяючи послідовні рівні інтеграції банків і FinTech-компаній – традиційний, цифровий, відкритий та Open-X банкінг [7]. Науковець акцентує увагу на переході банків до відкритих платформ, використанні API та розширенні партнерської взаємодії з небанківськими учасниками фінансового ринку.

О. Корицька та І. Кухта досліджують сучасні тенденції диджиталізації банків України та перспективи подальшого розвитку банківського сектору на основі цифрових технологій [3]. В. Коваленко та М. Давиденко розглядають формування та функціонування фінтех-екосистеми у системі трансформації фінансового ринку, акцентуючи увагу на інтеграційних процесах між традиційними фінансовими установами та FinTech-компаніями [2]. Таким чином, у працях українських науковців простежується поступове зміщення акцентів від дослідження окремих цифрових банківських послуг до комплексної трансформації бізнес-моделей фінансових установ.

Окремий напрям сучасних досліджень становить трансформація бізнес-моделей банків та формування платформних і екосистемних моделей. Л. Зверук досліджує трансформацію бізнес-моделей українських банків під впливом цифровізації та виокремлює необанківські, платформні, Banking-as-a-Service та екосистемні моделі [8]. Авторка акцентує увагу на ролі фінтех-екосистем, Open Banking, штучного інтелекту та цифрової інфраструктури у формуванні нових конкурентних переваг банків. Ю. Ткаченко та Л. Зверук розглядають цифровізацію як фактор трансформації системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банків та наголошують на значенні Open Banking, API-платформ, партнерських екосистем і екосистемної стратегії розвитку банківських установ [9].

Питання переходу від традиційних банківських моделей до платформних екосистем досліджує Р. Дюк.

У його роботі обґрунтовується необхідність переходу банків від вертикально інтегрованих моделей до мережевої взаємодії на основі цифрових платформ, партнерств, Open Banking та Banking-as-a-Service. Автор також наголошує на необхідності орієнтації екосистемних моделей на комплексне задоволення фінансових і нефінансових потреб клієнтів [10].

Серед зарубіжних учених значний внесок у дослідження цифрових фінансових сервісів та відкритого банкінгу зробили V. Stefanelli та F. Manta. Їх дослідження присвячене стратегічному позиціонуванню європейських банків у процесі цифрової трансформації, розвитку партнерств та використанню API для формування нових моделей надання фінансових послуг [6]. Автори підкреслюють, що розвиток цифрових фінансових сервісів та Open Banking сприяє формуванню нового конкурентного середовища, у якому банки дедалі більше взаємодіють із FinTech-компаніями та іншими учасниками цифрових екосистем.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить про поступову зміну підходів до розуміння ролі банків у цифровій економіці: від традиційного фінансового посередництва та цифровізації окремих банківських послуг – до формування відкритих платформ, партнерських мереж і комплексних цифрових екосистем. Водночас недостатньо дослідженими залишаються особливості формування саме гібридних банківських екосистем в Україні, які поєднують власні цифрові сервіси банків із продуктами партнерів, державними цифровими платформами та нефінансовими сервісами. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження сучасного стану та перспектив розвитку цифрових екосистем провідних банків України.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та сучасних тенденцій розвитку цифрових екосистем у банківському секторі, аналіз моделей їх функціонування, оцінювання особливостей формування гібридних екосистем провідними банками України станом на 2025–2026 роки, а також визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, індукції, дедукції, систематизації, узагальнення, а також структурно-функціональний підхід, що дозволяє комплексно оцінити процес формування екосистемних моделей розвитку фінансових організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз історичного розвитку банківської системи свідчить, що функціональне призначення банків зазнало суттєвої еволюції. На початкових етапах розвитку банківські установи виконували переважно функції фінансових посередників, забезпечуючи зберігання коштів, кредитування та здійснення розрахункових операцій. Асортимент банківських продуктів був досить обмеженим, а взаємодія зі споживачами здійснювалася переважно через мережу фізичних відділень.

У сучасних умовах роль банків істотно змінилася. Сьогодні фінансові установи стають невід'ємною складовою повсякденного життя населення, інтегруючи широкий спектр цифрових сервісів у єдину інформаційну платформу. Банки поступово трансформуються

із традиційних фінансових посередників у комплексні цифрові екосистеми, що забезпечують клієнтів фінансовими, інформаційними, торговельними, страховими, інвестиційними та іншими супутніми послугами [8; 10].

Рівень залученості користувачів до мобільних банківських застосунків у 2025–2026 роках демонструє стабільну тенденцію до подальшого зростання та поглиблення цифрової інтеграції фінансових сервісів у повсякденну економічну поведінку населення [1; 3; 4]. Сучасні дослідження фінансово-технологічного сектору свідчать, що цифровий банкінг став базовим каналом взаємодії клієнтів із фінансовими установами: за різними оцінками, більшість користувачів у країнах Європи та регіонів із розвинутою цифровою інфраструктурою вже регулярно використовують мобільні або інтернет-банківські сервіси для здійснення щоденних операцій, включаючи платежі, перекази та управління рахунками.

У 2025–2026 роках мобільний банкінг фактично сформувався як один із ключових елементів цифрових фінансових екосистем, наближаючись за рівнем активності використання до провідних нефінансових цифрових платформ [1; 3]. Це зумовлено не лише технологічним удосконаленням банківських застосунків, а й зміною споживчих очікувань, де пріоритетними стають оперативність проведення фінансових операцій, безперервність доступу до сервісів, інтуїтивність інтерфейсів, персоналізація послуг та підвищені вимоги до кібербезпеки. Додатково зростає значення біометричної автентифікації, миттєвих платежів та інтеграції банківських сервісів із цифровими гаманцями та державними ідентифікаційними системами.

Таким чином, мобільні банківські застосунки у 2026 році вже не розглядаються виключно як альтернативний канал обслуговування, а виступають основною платформою фінансової взаємодії клієнта з банком. Це підтверджує загальносвітову тенденцію до переходу від традиційної моделі банківського обслуговування до екосистемної моделі, в якій фінансові сервіси інтегруються з іншими цифровими послугами в межах єдиного інформаційно-технологічного середовища. У результаті відбувається посилення ролі цифрових банківських платформ як критично важливого елементу сучасної цифрової економіки та фінансової інфраструктури.

З погляду авторів, повноцінна екосистема повинна включати чотири основних сервісу: фінанси, розваги, інформаційні технології та послуги в області задоволення щоденних потреб (life-style services), тим самим, надаючи кінцевому споживачеві повний спектр послуг в рамках однієї системи.

Як правило, екосистеми формуються навколо однієї організації платформи, яка здійснює свою діяльність в одному з наведених вище ринках. У такому випадку, екосистеми можуть відрізнятися в залежності від цілей головної організації. На думку авторів залежно від цілей, по практичній структурі екосистеми можна розділити на три основні категорії

1. Екосистема, яка створюється за рахунок інтеграції партнерських організацій в різних сферах діяльності для отримання ефекту синергії.

2. Екосистема, яка створюється за рахунок злиття або поглинання однією головною організацією інших організацій, які становлять інтерес для масштабування ідеї екосистеми.

3. Екосистема, яка створюється за рахунок виникнення всередині організації структурних поділів для досягнення ідеї екосистеми.

Залежно від публічності критеріїв допуску в екосистему інших партнерів і відповідно при цьому структурі, екосистеми можна розділити на відкриті і закриті [5].

Відкрита модель екосистеми має на увазі під собою, що сама екосистема є платформою для постачальників послуг, які мають рівні права і умови для входу і участі всередині екосистеми. А закрита – що екосистема надає послуги сама, або послуги надаються обмеженим колом постачальників, які обираються для цього самої екосистемою [5; 7].

Станом на 2025–2026 роки найбільш поширеною моделлю функціонування цифрових екосистем є, яка поєднує елементи відкритої та закритої архітектури [7; 8; 10]. Такий підхід передбачає, що окремі сервіси функціонують за принципом відкритої взаємодії із зовнішніми партнерами через програмні інтерфейси (API), тоді як стратегічно важливі напрями діяльності, зокрема фінансові сервіси, обробка даних клієнтів та системи кібербезпеки, залишаються під повним контролем організації [7; 9]. Використання гібридної моделі забезпечує оптимальне поєднання інноваційності,



Рисунок 1 – Сервіси екосистеми

Джерело: сформовано авторами



Рисунок 2 – Моделі екосистем в залежності від структури і критеріїв допуску

Джерело: сформовано авторами

гнучкості та високого рівня захисту інформації, що є особливо актуальним в умовах стрімкої цифровізації фінансового сектору.

Останнім часом екосистемний підхід став одним із ключових напрямів розвитку світового фінансового сектору [6]. Найбільші цифрові екосистеми формуються навколо глобальних технологічних корпорацій, які поєднують фінансові, торговельні, інформаційні, логістичні, медичні та інші цифрові сервіси в межах єдиної платформи. До світових лідерів у сфері розвитку цифрових екосистем належать Apple, Google, Amazon, Microsoft, Meta, Alibaba, Tencent, а також ByteDance, які активно інтегрують фінансові технології у власні цифрові платформи та використовують їх як важливий інструмент утримання клієнтів.

На відміну від традиційних банків, більшість міжнародних цифрових екосистем сформувалися на базі компаній інформаційно-технологічного сектору або електронної комерції [6]. Надалі вони поступово інтегрували фінансові послуги, створюючи власні платіжні сервіси, цифрові гаманці, кредитні продукти, інструменти інвестування та страхування. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне обслуговування користувачів без необхідності переходу між різними цифровими платформами.

Для банківської системи України впровадження екосистемного підходу набуває дедалі більшого значення. Протягом 2025–2026 років українські банки активно інтегрують власні цифрові платформи із державними електронними сервісами, платіжною інфраструктурою, маркетплейсами, страховими компаніями, сервісами електронної комерції та іншими фінансовими й нефінансовими продуктами [2; 8; 9]. Подібна інтеграція сприяє формуванню комплексного цифрового середовища, у якому користувач отримує можливість задовольняти більшість фінансових і пов'язаних із ними потреб в межах єдиного цифрового простору.

Водночас цифрова трансформація економіки істотно впливає не лише на технологічні процеси, а й на зміну поведінкових моделей споживачів.

У сучасній економіці відбувається перехід від традиційної товарно-орієнтованої концепції до сервісно-домінантної моделі розвитку (Service-Dominant Logic, S-D Logic). Якщо класична модель концентрувалася переважно на виробництві та реалізації матеріальних товарів, то сучасна концепція передбачає створення комплексної цінності через надання цифрових сервісів, індивідуалізацію обслуговування та побудову довгострокових відносин із клієнтом.

У сервісно-домінантній моделі основним ресурсом розвитку стають дані про користувача, його фінансові потреби, поведінкові особливості та очікування щодо якості обслуговування. Саме аналіз великих масивів даних (Big Data), використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозової аналітики дають можливість фінансовим установам персоналізувати пропозиції, автоматизувати процеси прийняття рішень та підвищувати рівень клієнтського досвіду. Таким чином, визначальним фактором конкурентоспроможності стає не окремий банківський продукт, а комплекс цифрових сервісів, об'єднаних у межах єдиної екосистеми.

Отже, головним драйвером розвитку сучасного фінансового ринку є споживач та його індивідуальні потреби. Банківські установи прагнуть створити цифрові екосистеми, які забезпечують максимально повне задоволення потреб клієнтів шляхом інтеграції фінансових, інформаційних, комерційних, страхових, інвестиційних та інших сервісів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності користувачів, збільшенню тривалості їх взаємодії з банком та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Варто зазначити, що станом на 2025–2026 роки банківський сектор України перебуває на етапі активної цифрової трансформації, проте жоден вітчизняний банк поки не сформував повноцінної цифрової екосистеми, аналогічної моделям світових лідерів, яка б поєднувала фінансові послуги з власними платформами електронної комерції, логістики, медіасервісів, страхування, телекомунікацій та інших нефінансових

сервісів у межах єдиного цифрового середовища. Водночас українські банки активно розширюють спектр цифрових продуктів, розвивають партнерські екосистеми та інтегрують сервіси через відкриті API, що свідчить про поступовий перехід до платформної моделі функціонування відповідно до світових тенденцій розвитку фінансового сектору [7; 9; 10]. Українські банки переважно реалізують гібридну модель екосистеми, інтегруючи власні фінансові продукти з державними цифровими сервісами (зокрема «Дія»), платіжними системами, страховими компаніями, маркетплейсами, сервісами доставки та програмами лояльності партнерів. Саме така модель відповідає сучасним тенденціям розвитку банківського сектору України та європейській концепції відкритого банкінгу (Open Banking) [7; 9].

В Україні процес формування цифрових екосистем також активно розвивається. Провідні банки, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ, Sense Bank, Monobank, Райффайзен Банк та інші, розширюють функціональні можливості мобільних застосунків шляхом інтеграції сервісів державної цифрової інфраструктури, систем електронної ідентифікації, цифрових документів, маркетплейсів, страхових продуктів, інвестиційних сервісів, програм лояльності та електронної комерції.

Одним із найважливіших елементів будь-якої цифрової екосистеми залишаються платіжні сервіси [1; 3].

Саме через здійснення платіжних операцій формується значний обсяг інформації про фінансову поведінку клієнтів, структуру їхніх витрат, географію використання послуг та споживчі вподобання. Використання сучасних інструментів аналітики великих даних дозволяє банкам формувати персоналізовані фінансові пропозиції, удосконалювати систему управління ризиками, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та забезпечувати високий рівень клієнтоорієнтованості.

У сучасних умовах саме цифрові екосистеми стають одним із головних факторів підвищення конкурентоспроможності фінансових установ, оскільки забезпечують комплексність обслуговування, інтеграцію різноманітних сервісів, скорочення транзакційних витрат, зростання рівня цифрової довіри та формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами [5; 8; 10]. Саме тому розвиток екосистемної моделі розглядається як один із пріоритетних напрямів модернізації банківського сектору України відповідно до Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2030 року та сучасних європейських тенденцій цифрової трансформації фінансових послуг.

На рисунку 3 наведено порівняльну характеристику складових гібридних моделей екосистем провідних банків України станом на 2025–2026 роки. Проведений аналіз свідчить, що на сучасному етапі розвитку

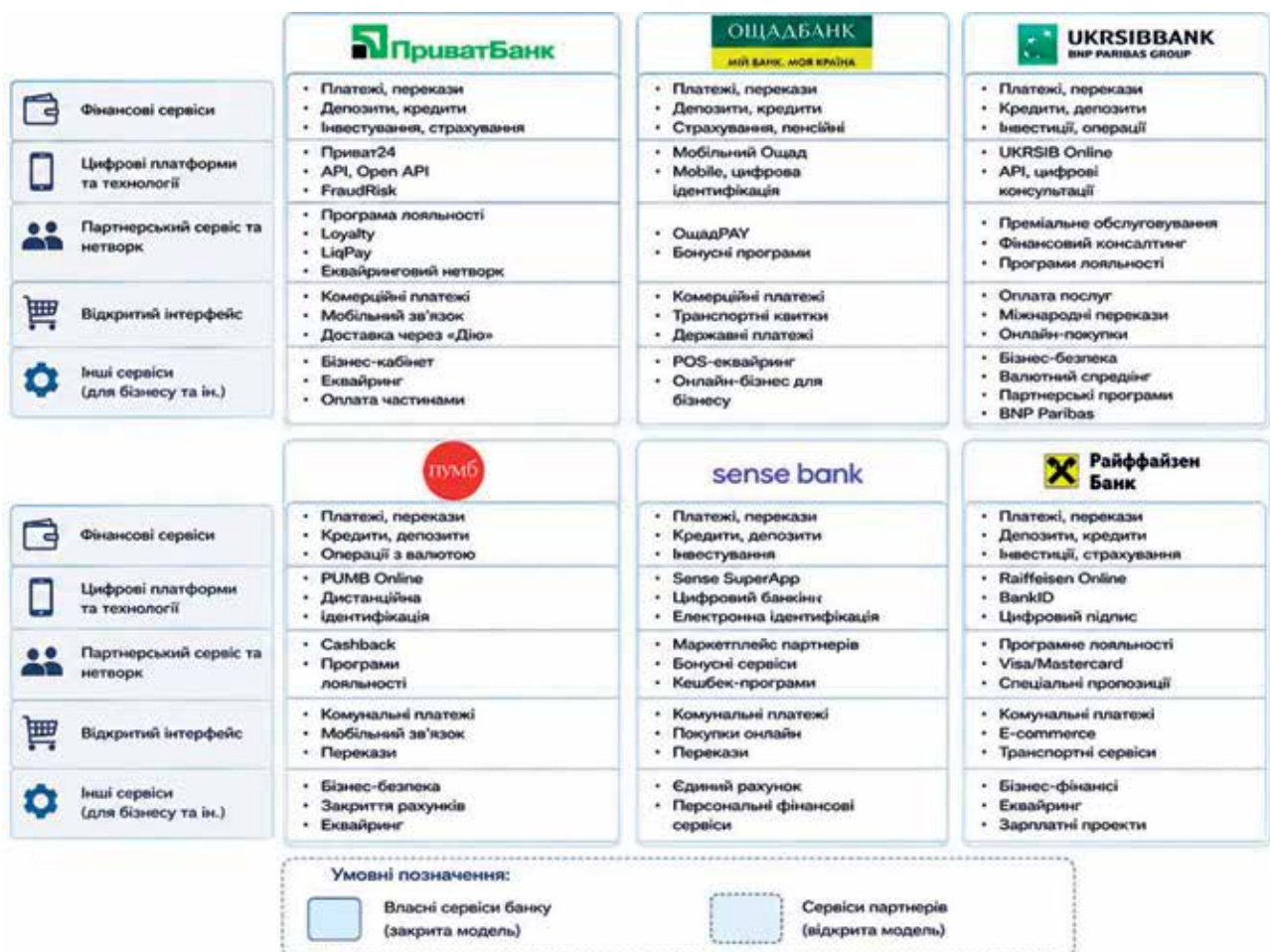


Рисунок 3 – Гібридні моделі екосистем провідних банків України у 2025–2026 роках

Джерело: сформовано авторами

вітчизняного банківського сектору повноцінні цифрові екосистеми, які б охоплювали широкий спектр власних фінансових і нефінансових сервісів за аналогією зі світовими технологічними компаніями, ще не сформовані. Водночас найбільші банки України, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк, Укрсиббанк BNP Paribas Group, ПУМБ, Sense Bank та Райффайзен Банк, активно реалізують гібридну модель розвитку, поєднуючи власні банківські продукти із сервісами партнерів, державними цифровими платформами, системами електронної ідентифікації, програмами лояльності та іншими цифровими рішеннями. Такий підхід забезпечує розширення функціональних можливостей мобільних застосунків, підвищує рівень клієнтоорієнтованості, сприяє цифровій трансформації банківських послуг, зміцненню конкурентних переваг банків та створює передумови для подальшого формування повноцінних банківських екосистем в Україні.

Перспективи подальших досліджень у сфері розвитку цифрових екосистем фінансових установ пов'язані з поглибленим вивченням механізмів інтеграції банківських і нефінансових сервісів у межах єдиного цифрового середовища. Особливу увагу доцільно приділити дослідженню впливу технологій штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних (Big Data), хмарних обчислень та відкритого банкінгу на формування сучасних екосистемних моделей. Важливим напрямом є оцінювання ефективності гібридних екосистем, які наразі переважають у банківському секторі України, а також визначення умов їх трансформації у повноцінні цифрові екосистеми. Подальших досліджень потребують питання кібербезпеки, захисту персональних даних, розвитку цифрової довіри клієнтів та гармонізації українського законодавства із європейськими стандартами цифрових фінансів. Крім того, актуальним є аналіз впливу екосистемного підходу на конкурентоспроможність банків, фінансову інклюзію населення та розвиток цифрової економіки України в умовах післявоєнного відновлення.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що формування цифрових екосистем є одним із пріоритет-

них напрямів розвитку сучасного банківського сектору та важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності фінансових установ в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що у світовій практиці екосистемний підхід успішно реалізується як ефективна модель інтеграції фінансових і нефінансових сервісів, що забезпечує комплексне задоволення потреб клієнтів, підвищує рівень їх залученості та сприяє створенню додаткової цінності завдяки використанню сучасних цифрових технологій.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що станом на 2025–2026 роки в Україні повноцінні банківські цифрові екосистеми, аналогічні моделям провідних міжнародних технологічних компаній, ще не сформовані. Водночас найбільші вітчизняні банки активно впроваджують гібридні моделі екосистем, які поєднують власні цифрові банківські сервіси з партнерськими платформами, державними електронними сервісами, платіжною інфраструктурою, технологіями відкритого банкінгу (Open Banking) та інструментами цифрової ідентифікації. Такий підхід дозволяє розширювати функціональні можливості банківських застосунків, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості, оптимізувати процеси надання фінансових послуг і зміцнювати конкурентні позиції банків на фінансовому ринку.

Обґрунтовано, що подальший розвиток цифрових екосистем має стати одним із стратегічних напрямів модернізації фінансового сектору України. Розширення інтеграції банків із державними цифровими платформами, фінтех-компаніями, сервісами електронної комерції та іншими учасниками цифрової економіки сприятиме підвищенню ефективності функціонування банківської системи, покращенню якості та доступності фінансових послуг, зростанню рівня цифрової довіри споживачів, а також забезпечить зміцнення конкурентоспроможності українських банків як на внутрішньому, так і на міжнародному фінансових ринках. Крім того, розвиток екосистемного підходу створює передумови для прискорення цифрової трансформації фінансової сфери та її гармонізації з європейськими стандартами функціонування відкритого банкінгу й цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Гасій О. В., Скорба О. А., Рошко Н. Б. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>
2. Коваленко В., Давиденко М. Фінтех екосистема у системі трансформації фінансового ринку. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 40. С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.17>
3. Корицька О., Кухта І. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-89>
4. Оплата частинами на новий лад: як працює BNPL в Україні та світі? FinTech Insider. 22 червня 2022. URL: <https://fintechinsider.com.ua/oplata-chastynamy-na-novyy-lad-yak-praczuuye-bnpl-v-ukrayini-ta-sviti>
5. 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>
6. Tech Trends That Will Define Fintech In 2023. Forbes. 16 February 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/02/16/tech-trends-that-will-define-fintech-in2023/?sh=554d96d87805>
7. Рубанов П. М. Трансформація банківського сектору в епоху цифровізації. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 4 (86). С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.21272/mer.2019.86.11>
8. Зверук Л. А. Трансформація бізнес-моделей банків України в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-94>
9. Ткаченко Ю. В., Зверук Л. А. Удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банківських установ в умовах цифровізації економіки, трансформаційних та євроінтеграційних процесів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 332–341. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-332-341>
10. Дюк Р. І. Еволюція бізнес-моделей фінансового сектору: від традиційних банків до платформних екосистем. *Економіка і регіон*. 2025. № 2 (97). С. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3800](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3800)

References:

1. Hasii O. V., Skorba O. A., Roshko N. B. (2024) Vplyv internet-bankinhu ta mobilnykh dodatkov na zruchnist ta dostupnist bankivskykh posluh dlia kliientiv v Ukraini [The impact of Internet banking and mobile applications on the convenience and accessibility of banking services for customers in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>
2. Kovalenko V., Davydenko M. (2024) Fintekh ekosystema u systemi transformatsii finansovoho rynku [Fintech ecosystem in the system of financial market transformation]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 40, pp. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.17>
3. Korytska O., Kukhta I. (2024) Dydzhytalizatsiia bankiv Ukrainy: suchasni trendy ta perspektyvy [Digitalization of Ukrainian banks: current trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-89>
4. Oplata chastynamy na novyi lad: yak pratsiuie BNPL v Ukraini ta sviti? [Installment payments in a new way: how does BNPL work in Ukraine and around the world?] (2022) FinTech Insider. June 22. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/oplata-chastynamy-na-novyj-lad-yak-praczyuye-bnpl-v-ukrayini-ta-sviti>
5. Protsenko V. (2024) Sutnist modelei ekosystemnoho pidkhodu do stiikoho rozvytku komertsiiynykh pidpriemstv Ukrainy [The essence of ecosystem approach models to the sustainable development of commercial enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostor*, no. 191, pp. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-6> (accessed July 16, 2026).
6. Tech Trends That Will Define Fintech In 2023 (2023) Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/02/16/tech-trends-that-will-define-fintech-in2023/?sh=554d96d87805>
7. Rubanov P. M. (2019) Transformatsiia bankivskoho sektoru v epokhu tsyfrovizatsii [Transformation of the banking sector in the digital era]. *Mekhanizm rehuliuivannia ekonomiky – Mechanism of Economic Regulation*, no. 4 (86), pp. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.21272/mer.2019.86.11>
8. Zveruk L. A. (2026) Transformatsiia biznes-modelei bankiv Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of business models of Ukrainian banks in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-94>
9. Tkachenko Yu. V., Zveruk L. A. (2025) Udoskonalennia systemy upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu bankivskykh ustanov v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky, transformatsiynykh ta yevrointehratsiynykh protsesiv [Improvement of the management system of innovation and investment activities of banking institutions in the context of economic digitalization, transformational and European integration processes]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 9, pp. 332–341. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-332-341>
10. Diuk R. I. (2025) Evoliutsiia biznes-modelei finansovoho sektoru: vid tradytsiynykh bankiv do platformnykh ekosystem [Evolution of business models in the financial sector: from traditional banks to platform ecosystems]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, no. 2 (97), pp. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\)](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97)).

Poliova Nataliya, Fimyar Svitlana, Hnatiuk Oleksiy, Andrushkevych Nataliia
Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment “European University”

ECOSYSTEM APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL ORGANIZATIONS: CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR FORMING DIGITAL ECOSYSTEMS

The article examines the formation and development of digital ecosystems in the banking sector amid the digital transformation of the economy. The prerequisites for transitioning from the traditional banking model to an ecosystem model integrating financial and non-financial services within a single digital environment are identified. It is substantiated that the development of information and communication technologies, mobile banking, artificial intelligence, Big Data, Open Banking and digital identification creates new requirements for banking activities and competitiveness. Modern approaches to defining “digital ecosystem” are analyzed, its structural elements are characterized, and a classification based on formation methods, organizational structure and openness is proposed. The advantages of open, closed and hybrid models are examined, with particular emphasis on the relevance of hybrid ecosystems for the financial sector. Global experience demonstrates that leading technology companies integrate financial, trade, information, logistics and other services on unified digital platforms. The ecosystem approach enhances competitiveness through comprehensive customer needs satisfaction, service personalization and advanced digital technologies. The development of digital ecosystems in Ukraine’s banking sector in 2025–2026 is analyzed through a comparison of PrivatBank, Oschadbank, Ukrsibbank BNP Paribas Group, FUIB, Sense Bank and Raiffeisen Bank. None has yet created a full-scale ecosystem comparable to those of global technology corporations; however, hybrid models combining proprietary financial products with partner services, state digital platforms, electronic identification, loyalty programs, marketplaces and other digital solutions are actively developing. It is substantiated that hybrid ecosystems improve customer service, expand digital interaction and mobile banking functionality, strengthen customer orientation and create competitive advantages. Further development should align with the European Open Banking concept, the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2030 and current digital economy trends, creating conditions for full-fledged digital ecosystems in Ukraine’s banking sector.

Keywords: digital ecosystems; financial sector; banking ecosystems; digital transformation; bank competitiveness; financial technologies (FinTech).

JEL classification: G21, G23, O33, L86, M13

Дата надходження статті: 09.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.08.2026
Дата публікації статті: 03.09.2026