Рудевська В.І.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ДВНЗ «Університет банківської справи»

Rudevska Viktoria,

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of Finance, Banking and Insurance Department,
State Institute of Higher Education "University of Banking"

ТЕОРЕТИКО-ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ПРИНЦИПИ

Рудевська В.І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. Статтю присвячено проблематиці бізнес-моделювання банківської діяльності. Представлено критичний аналіз наявних трактувань сутності бізнес-моделі компанії та бізнес-моделі банку; надано характеристику спільних рис та відмінностей у тлумаченні цих понять. На основі проведеного аналізу запропоновано власне визначення поняття «бізнес-модель банку». Узагальнено підходи до розуміння змісту бізнес-моделі як закордонних, так і вітчизняних науковців. В ході дослідження проаналізовано підходи до структуризації бізнес-моделі, зроблено елементний аналіз та запропоновано авторську структуру бізнес-моделі банку. Викремлено принципи розроблення бізнес-моделі банку та запропоновано власне бачення переліку принципів розроблення й реалізації бізнес-моделі банку. Висновки містять основні результати дослідження.

Ключові слова: банк, бізнес-модель, бізнес-модель банку, стратегія, цінність.

Рудевская В.И. Теоретико-содержательная характеристика бизнес-модели банка: сущность, структура и принципы. Статья посвящена проблематике бизнес-моделирования банковской деятельности. Представлен критический анализ существующих трактовок сущности бизнес-модели компании и бизнес-модели банка; предоставлена характеристика общих черт и отличий в толковании этих понятий. На основе проведенного анализа предложено собственное определение понятия «бизнес-модель банка». Обобщены подходы к пониманию содержания бизнес-модели как зарубежных, так и отечественных ученых. В ходе исследования проанализированы подходы к структуризации бизнес-модели, сделан элементный анализ и предложена авторская структура бизнес-модели банка. Выделены принципы разработки бизнес-модели банка и предложено собственное видение перечня принципов разработки и реализации бизнес-модели банка. Выводы содержат основные результаты исследования.

Ключевые слова: банк, бизнес-модель, бизнес-модель банка, стратегия, ценность.

Rudevska Viktoria. Theoretical and content characteristics of the bank's business model: essence, structure and principles. The article is devoted to the issue of business modeling of banking. The relevance of the study of business modeling of banking is due to the lack of comprehensive studies of business models in general and financial institutions, in particular, in countries that are on the path of transformation of their financial and socio-economic system. The development of research in this area was facilitated by the widespread introduction of the latest developments and the use of information technology in the banking sector. One example of such innovations is the digital transformation in general, which, in our opinion, began with the widespread use of the Internet, in particular, in the banking sector. The content that is invested in the business modeling of banking is a much broader process than just developing a business model of the bank. The study presents a critical analysis of existing interpretations of the essence of the company's business model and the bank's business model; general features and differences in the interpretation of these concepts are characterized. The definition of the concept of business model of the bank is proposed by author. The author's definition, in contrast to the existing ones, is universal, allows grouping and analysis of business models based on the main performance indicators of the bank, which are publicly available. The article summarizes the approaches to understanding the content of the business model as foreign and domestic scientists. In the course of the research the approaches to the structuring of the business model are analyzed, the analysis of elements is made and the author's structure of the bank's business model is offered. In the author's structuring of the bank's business model an important place is given to information flows between direct customers and the bank, identification of promising opportunities of the bank, quality control and responsibility for services provided. The article also highlights the principles of developing a bank's business model and offers the author's vision of the list of principles for developing and implementing of a bank's business model. The conclusions reveal the main results of the study.

Key words: bank, business model, bank business model, strategy, value.

Постановка проблеми. Дослідження бізнес-моделювання набуло свого поширення наприкінці XX століття, а саме з 1990 року (за кордоном, а пізніше і в Україні). З 2000 року дослідження за цією тематикою характеризуються все більшою популярністю, а їх зміст став більш різноплановим: від дослідження теоретико-сутнісної характеристики бізнес-моделей, окреслення їх типології та класифікації до характеристики особливостей впровадження різноманітних бізнес-моделей відповідно до ступеня залучення цифрових трансформацій у бізнес-процеси.

Актуальність дослідження бізнес-моделювання банківської діяльності обумовлена відсутністю комплексних досліджень бізнес-моделей загалом та фінансово-кредитних установ зокрема у країнах, що перебувають на шляху трансформації своєї фінансової та соціально-економічної системи. Крім того, зміст, який вкладається у бізнес-моделювання банківської діяльності, є набагато ширшим процесом, ніж просто розроблення бізнес-моделі банку, адже включає стратегічне управління у банку загалом, розроблення стратегії та бізнес-моделі банку, а також обґрунтування окремих бізнес-процесів у банку.

Щодо причин набуття популярності дослідження бізнес-моделей, то, на нашу думку, це пов'язано, зокрема, з тим, що «бізнес-моделі стали розглядати як нову одиницю аналізу в банківському менеджменті» [1, с. 64–69]. Водночас розвитку досліджень у цьому напрямі сприяло широке запровадження новітніх розробок та використання інформаційних технологій у банківській сфері. Одним із прикладів таких інновацій можна назвати цифрову трансформацію загалом, яка, на нашу думку, розпочалася з широкого використання мережі Інтернету, зокрема, в банківській сфері. Банківські установи мають виконувати покладені на них функції трансформації заощаджень у кредитні ресурси для потреб економічного зростання, використовуючи адекватну бізнес-модель. При цьому бізнес-модель банку має сприяти посиленню його конкурентних переваг та підвищенню ефективності функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Об'єктивною перешкодою для вироблення універсального підходу до оцінки бізнес-моделей є неоднорідний зовнішній вплив на банківську діяльність. До чинників такого впливу можна віднести наявність та ефективне функціонування фінансових ринків, сприятливе регуляторне середовище, позитивний інвестиційний клімат країни тощо. Результатом є відсутність чіткого та однозначного підходу до визначення бізнес-моделей банків. Серед учених досі точаться дискусії щодо теоретичного змісту бізнес-моделей та відмінностей у їх впровадженні залежно від типу установи (фінансово-кредитні установи, транснаціональні корпорації чи загалом суб'єкти реального сектору економіки). Серед вітчизняних учених, які присвятили свої дослідження проблематиці змістовної характеристики бізнес-моделі банку, слід назвати таких, як Р. Корнилюк, В. Рашкован, Д. Покідін, Д. Гриджук. Іноземні дослідники, такі як Р. Аяді та В. де Гроен, у 2015 році досліджували вибірку з 32 банків країн Європи та групували їх за бізнес-моделями. М. Томкус, Р. Ісаєв, А. Остервальдер та інші науковці у своїх дослідженнях намагались виділити змістовну частину та надати визначення бізнес-

моделі банку. Детальний аналіз сучасних наукових підходів подано в основній частині дослідження.

Постановка завдання. В межах нашого дослідження вважаємо за необхідне розглянути загалом тлумачення бізнес-моделей, узагальнити підходи до розуміння змісту бізнес-моделі та обґрунтувати наявні особливості бізнес-моделювання у банківських установах. До завдань дослідження відносимо також необхідність визначити, чи відрізняється структура бізнес-моделі банку від бізнес-моделей компаній інших секторів економіки. В ході дослідження маємо проаналізувати підхід до структуризації бізнес-моделі та виокремити принципи розроблення бізнес-моделі банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можемо з упевненістю зазначити, що бізнес-моделювання притаманно усім без винятку банківським установам, але відмінність полягає у якості організації цього процесу та ступені його впливу на підвищення ефективності функціонування банку. Водночас хоча кожен банк має свої унікальні особливості та конкурентні переваги, проте бізнес-моделювання у банку загалом має відповідати вимогам, які висуваються регулятором ринку (це можуть бути як нормативи, так і стандарти банківської діяльності).

Отже, саме бізнес-моделювання банківської діяльності дає змогу акціонерам та менеджменту банку реалізовувати системний підхід до управління банком і, як наслідок, отримати можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, корегування прийнятих рішень та підвищення ефективності своєї діяльності.

Незважаючи на значну популярність досліджень бізнес-моделювання діяльності суб'єктів підприємницького сектору, досі відсутнє єдине тлумачення поняття «бізнес-модель». Так, Н. Ільченко [2, с. 88–91] та В. Скриль [3] виділяють такі два підходи до визначення сутності поняття «бізнес-модель»:

- орієнтований на бізнес-процеси, тобто пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований на внутрішню діяльність підприємства);
- орієнтований на цінність/клієнта, тобто передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

На нашу думку, недоцільно обмежуватися лише зазначеними підходами, оскільки бізнес-моделювання включає як бізнес-процеси, так і створення цінності для клієнтів. Далі розглянемо зміст поняття «бізнес-модель» у тлумаченні вітчизняних та іноземних авторів (табл. 1).

Зауважимо, що кожен із дослідників бізнес-моделей визначає свої особливості зазначеного процесу. Так, В. Марченко [14] розглядає бізнес-моделі компанії у взаємозв'язку з інноваціями, які впроваджуються в практику компаній саме через їх діючі бізнес-моделі. На нашу думку, такий підхід є виправданим, адже інноваційні розробки приносять компаніям дохід лише тоді, коли вони впроваджуються у виробничу діяльність та починають приносити прибуток.

Проаналізувавши наявні у науковій літературі підходи до розуміння теоретичного змісту бізнес-моделей, можемо зазначити, що вчені підходять з різних позицій до визначення змісту досліджуваного поняття (рис. 1).

Підходи до визначення поняття «бізнес-модель»

№	Зміст визначення	Автори
1	Являє собою архітектуру продуктів, послуг, інформаційних потоків та включає опис різних ролей в організації, її потенційних переваг та джерел доходів.	П. Тімерс (P. Timmers) [4, с. 3–8]
2	Пояснює особливості роботи організації та відповідає на питання про те, ким є клієнт організації, яких товарів та послуг він потребує, які послуги дають дохід організації, як зменшити витрати організації та бути цінними для клієнта.	Дж. Магрета (J. Magretta) [5, с. 86–92]
3	Логіка організації та загалом її стратегічного вибору для створення цінності.	С. Шефер (S. Shafer), Х. Сміт (H. Smith), Дж. Ліндер (J. Linder) [6, с. 199–207]
4	Структура взаємодії організації з клієнтами, партнерами та постачальниками.	С. Зот (C. Zott), Р. Аміт (R. Amit) [7, с. 1–26]
5	Виокремлює потреби споживачів та їх платоспроможність, визначає спосіб створення організацією цінності для споживачів, які сплачують за ці послуги/товари, а організація отримує дохід.	Д. Тіс (D. Teec) [8, с. 172–194]
6	Інструмент, який містить перелік елементів та їх взаємозв'язків (дає змогу дослідити логіку організації бізнесу)	Н. Шайхейдарі (N. Hajihaydari), Б. Зарей (B. Zarei) [9, с. 155–170]
7	Вибрана система бізнес-заходів та результатів діяльності організації, яка спрямована на створення цінності в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі.	Міжнародна рада з інтегрованої звітності [10]
8	Створення та пропозиція цінності для клієнта, що стає джерелом отримання доходу для бізнесу та відображає певну усталену структуру організації.	Д. Кліманов, О. Третяк [11, с. 113]
9	Динамічний потік подій і різноманітних станів організації, до якого залучено її різні підрозділи, активи та покладені на неї функції.	К. Дрогобицька [12, с. 16–23]
10	Спосіб організації генерувати грошові потоки та створювати цінність для бізнесу.	М. Сорентіно (M. Sorrentino), М. Смапа (M. Smarra) [13]
11	Спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажом товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, а також забезпечує отримання прибутку.	В. Скриль [3]
12	Інструмент менеджменту, який дає змогу визначити генеральний напрям розвитку підприємства, розробити стратегічний план, спроектувати і реалізувати нову технологію ведення бізнесу, яка буде відповідати вимогам ринку і принесе найбільшу цінність зацікавленим сторонам.	В. Марченко [14, с. 77–80]

Джерело: складено автором на основі джерел [3–14]

Так, Дж. Магрета, обґрунтовуючи доцільність розроблення бізнес-моделі компанії та визначаючи сутність цього поняття, орієнтується на виокремлення її складових частин та окреслення взаємозв'язку між бізнес-моделлю та стратегією. Підтримуємо зазначений підхід, адже бізнес-модель допомагає компанії акцентувати увагу на таких аспектах її роботи, які сприяють досягненню цілей діяльності та підвищенню ефектив-

ності. Водночас йдеться про недоцільність відтворення (копіювання) бізнес-моделей інших компаній, адже для досягнення успіху та реалізації визначеної стратегії компанії необхідно створювати свої конкурентні переваги на ринку.

С. Зот та Р. Аміт, окреслюючи теоретичний зміст поняття «бізнес-модель», зосереджують увагу на важливості та першочерговості розроблення виваженої

Рис. 1. Узагальнення підходів до розуміння змісту бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі джерел [3; 5; 15–17]

бізнес-моделі компанії з позиції створення дієвого інструментарію, який би допомагав компанії як із покращенням реалізації операційних завдань, так і з удосконаленням стратегічних планів. Підтримуємо такий підхід, адже переконані в тому, що в сучасних умовах постійних викликів зовнішнього середовища керівництву компаній дуже важливо вчасно змінювати бізнес-модель та впроваджувати конкретні інструменти, які сприятимуть майбутньому розвитку та підвищенню ефективності їх діяльності.

Крім того, А. Афуа в іншій своїй праці [18] зазначає, що бізнес-модель компанії – це перш за все система з чітко визначеними компонентами та взаємозв'язками між ними, яка пов'язана із запровадженням інновацій у діяльність компанії. Погоджуємося з думкою автора про те, що кожен компонент бізнес-моделі є логічним продовженням попереднього, що в сукупності утворюють унікальну систему управління компанією. При цьому необхідно зосереджувати увагу на впливі інновацій на всі компоненти бізнес-моделі. Водночас заслуговує на увагу підхід автора, у якому йдеться про неможливість повноцінного копіювання бізнес-моделі тієї чи іншої компанії, адже можна вдало відтворити декілька складових частин бізнес-моделі, але це не гарантує правильного відображення всіх її складових частин та взаємозв'язків між ними. Таким чином, виражена бізнес-модель є певною конкурентною перевагою компанії по відношенню до інших, що створює її додаткові перспективи для подальшого розвитку.

Так, Х. Чесбро та Р.С. Розенблом представляють бізнес-модель через таку структуру, що, по-перше, інтегрує у собі здобутки минулих періодів та перспективи розвитку компанії, а по-друге, допомагає комерціалізувати використання компанією новітніх технологій. Саме у цьому підході бізнес-модель розглядається як певний інструмент створення економічної цінності компанії.

Проаналізувавши наявні в науковій літературі підходи до тлумачення теоретичного змісту бізнес-моделей, можемо дійти висновку, що кожен авторський підхід має свої переваги та недоліки, адже бізнес-моделювання включає надзвичайно широкий спектр найрізноманітніших аспектів діяльності банку (від створення цінності для клієнтів до комерціалізації певних інноваційних розробок). Крім того, найбільші відмінності у розумінні бізнес-моделювання вітчизняними та зарубіжними науковцями пов'язані саме з різним уявленням про структуру та основні компоненти бізнес-моделі.

На нашу думку, найбільш доцільними видаються підходи до розуміння змісту бізнес-моделі, запропоновані А. Афуа [16; 18] у наукових працях, адже автор обґрунтовує поєднання теорії інновацій та стратегічного управління (не тільки прагнення компанії зробити унікальний інноваційний продукт, але й запровадження інновацій на етапі розроблення та впровадження бізнес-моделі як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів, що об'єднані спільною метою, якою є створення додаткової цінності для компанії).

Задля обґрунтування наявних особливостей бізнес-моделювання у банківських установах та визначення, чи відрізняється структура бізнес-моделі банку від бізнес-моделей компаній інших секторів економіки, проаналізуємо наявні підходи сучасних науковців.

Так, М. Томкус (M. Tomkus) у своєму дослідженні проаналізував бізнес-моделі банків США та країн Європи, використовуючи для аналізу їхню річну звітність за 2007–2012 роки. На основі проведеного аналізу автором визначено, що бізнес-модель банку включає чимало окремих бізнес-аспектів, зокрема цілі бізнесу, основних споживачів, продуктовий менеджмент, бізнес-стратегії, організаційну інфраструктуру та інші стратегічні/операційні бізнес-процеси [19, с. 14]. Загалом можемо погодитися з науковцем щодо доцільності виокремлення змісту бізнес-моделі банку через цілий спектр окремих бізнес-аспектів. Водночас не всі виокремлені М. Томкусом складові частини бізнес-моделі банку є доцільними. Вважаємо досить спірним позицію автора щодо включення бізнес-стратегії як складової частини бізнес-моделі, що обґрунтуємо далі в межах нашого дослідження.

Узагальним наявні підходи до визначення поняття «бізнес-модель банку» та визначимо, які акценти пропонують автори у дослідженнях бізнес-моделювання у банках (табл. 2).

На основі проведеного аналізу наявних підходів до визначення бізнес-моделі банку можемо виділити авторське тлумачення цього поняття. Так, під бізнес-моделлю банку пропонуємо розуміти цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління банком, об'єднаних загальною метою створення цінності для клієнтів з чітким виділенням пріоритетних видів діяльності, які знайшли своє відображення в структурі балансу банку, а також спрямовані на впровадження інновацій та формування конкурентних переваг на ринку.

При цьому саме бізнес-модель банку є тим базисом, що дає можливість створення таких внутрішніх умов у банку (за допомогою використання внутрішніх та залучених ресурсів), які забезпечать не тільки належне функціонування банківської установи, але й створення цінності як для клієнтів, так і для акціонерів, менеджменту та партнерів банку. Такий підхід, на відміну від наявних, є універсальним, адже дає змогу здійснити групування та аналіз бізнес-моделей на основі основних показників діяльності банку, які є у відкритому доступі.

Доцільним видається також аналіз підходу до структуризації бізнес-моделі, що представлений у праці Д. Скота-Kеміка (Don Scott-Kemmis) [26, с. 13]. У цьому підході компоненти бізнес-моделі виокремлені через питання, на які необхідно відповісти під час розроблення бізнес-моделі компанії, а саме «Що?» (що компанія постачатиме на ринок); «Хто?» (хто виступатиме клієнтами компанії); «Як?» (як має здійснюватися взаємодія з клієнтом, через які канали, який прибуток отримуватиме компанія та якою є структура витрат). При цьому у дослідженні окреслюється цінова політика компанії та визначається те, який різновид взаємодії буде притаманний кожному клієнтському сегменту: довгостроковий чи одноразового характеру. Такий підхід, на нашу думку, може бути використаний як у банківській сфері, так і для компаній реального сектору економіки. Водночас недостатньо деталізованим видається опис усіх структурних складових частин бізнес-моделі.

Інший підхід обґрунтовують О. Любіч, Г. Бортніков та Г. Панасенко, які виділили такі основні компоненти бізнес-моделі банку [27, с. 10], як клієнтська база; продукти й послуги, пропоновані банком; канали доставки, якими користуються його клієнти; управ-

Підходи до визначення поняття «бізнес-модель банку»

№	Зміст визначення	Акцент у підході	Автори
1	Бізнес-модель – це формалізований опис певного аспекту чи сфери діяльності банку.	Формалізований опис	Р. Ісаєв [20]
2	Бізнес-моделі – загальне уявлення про те, як банк створює, забезпечує функціонування та фіксує його цінність.	Створення загального уявлення про банк	А. Остервальдер (A. Osterwalder), Й. Пігнур (Y. Pigneur) [21]
3	Бізнес-модель – це політика банку з управління активами, пасивами та дохідністю банківських операцій, що заснована на моделі, аналогічній CAMELS.	Політика банку на основі CAMELS	Ф. Алексєров, В. Белоусова, П. Бондарчук, Є. Попова [22, с. 37–49]
4	Бізнес-модель – це те, за допомогою чого банки досягають своїх цілей, а її аналіз сприяє кращому розумінню профіля ризиків, систем управління та проблем банку.	Засіб досягнення цілей банку	Р. Айаді (R. Ayadi), У.П. Де Гроєн (W.P. De Groen) [23]
5	Бізнес-модель – це набір певних компонентів, які використовуються банком для випередження конкурентів (отримання конкурентних переваг) та досягнення оптимального рівня прибутковості серед фінансово-кредитних установ, які використовують подібну стратегію на фінансовому ринку.	Набір компонентів для досягнення цілей банку	М. Томкус (M. Tomkus) [19 с. 8]
6	Бізнес-модель – це спосіб банку генерувати грошові потоки та створювати цінність бізнесу, керуючись певною логікою, структурою та архітектурою бізнесу.	Засіб створення цінності бізнесу	О. Єгорова, М. Кадошникова [1, с.68]
7	Бізнес-модель – те, що визначає основні поняття та об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також взаємовідносини між ними; являє собою систему класифікації видів діяльності банку і встановлює відносини між різними елементами такої класифікації.	Встановлення взаємовідносин між різними елементами банківського бізнесу	Д. Гриджук [24, с. 44]
8	Бізнес-модель – це конфігурація діяльності банку зі створення цінності, яка визначається власниками бізнесу та дає змогу отримати оптимальну віддачу від вкладеного капіталу.	Конфігурація діяльності банку	Е. Соколова [25, с. 68]

Джерело: складено автором на основі джерел [1; 19–25]

ління активами; організаційна структура. Такий підхід загалом визначає усі основні складові частини бізнес-моделі банку. Однак у ньому не міститься детального опису усіх складових частин, а представлено лише короткий перелік, що створює ймовірність неправильного тлумачення та викривлення змісту наведених елементів структури.

Д. Гриджук у своїй науковій праці виділяє стратегічні карти як складові частини бізнес-моделі банку, такі як [24, с. 46] корпоративна (для всього банку); “private banking”; корпоративний бізнес; роздрібний бізнес; кредитування; розвиток мережі терміналів самообслуговування; розвиток системи менеджменту якості банку; розвиток інтернет-банку (дистанційного банківського обслуговування). При цьому автор зазначає, що за допомогою стратегічних карт з’являється можливість кращої візуалізації стратегічних цілей банку та визначення взаємозв’язків між ними. Однак з представленого дослідження не досить зрозуміло, яким чином вдається досягти такого ефекту.

Натомість Р. Ісаєв представив досить деталізовану структуру бізнес-моделі банку, використовуючи основні системи його управління, а саме [20] стратегічне управління; управління бізнес-процесами; управління персоналом та організаційною структурою; управління якістю; об’єкти діяльності та ресурси. При

цьому автором обґрунтовується доцільність розчленування загальної бізнес-моделі банку на окремі дрібні бізнес-моделі, що входять до її структурних елементів (зокрема, модель стратегій, модель бізнес-напрямів, модель організаційної структури, модель бізнес-ролей). Недоліками цього підходу вважаємо цілковиту його спрямованість лише на системи управління банком та недостатнє врахування таких важливих складових частин бізнес-моделі банку, як створення цінності для клієнта, пріоритетні напрями діяльності, пропонувані продукти та послуги.

Враховуючи недоліки проаналізованих наукових підходів до структуризації бізнес-моделі банку та використовуючи позитивні моменти підходів зарубіжних дослідників до виокремлення складових частин бізнес-моделі, пропонуємо авторське узагальнення сучасної структури бізнес-моделі банку (рис. 2).

Зауважимо також, що в авторській структуризації бізнес-моделі банку важливе місце посідають інформаційні потоки між безпосередніми клієнтами та банком, виокремлення перспективних можливостей банку, контроль якості та відповідальності за надані послуги, аналіз витрат банку та оцінка результатів діяльності (фінансовий результат діяльності).

Наступним етапом нашого дослідження є виокремлення принципів розроблення бізнес-моделей банків.

Рис. 2. Структура бізнес-моделі банку

Імпонує підхід таких науковців, як П. Кін (P. Keen) та С. Куреші (S. Qureshi), які представили такі принципи проєктування бізнес-моделей [28, с. 3], як принцип ефективності, принцип інноваційності, принцип взаємодоповнюваності, принцип визначеності клієнтської бази. При цьому саме ефективність та інноваційність автори виділяють як основоположні принципи бізнес моделювання, що забезпечать подальший розвиток компанії. На нашу думку, усі виокремлені принципи є універсальними та загалом підходять як для розроблення бізнес-моделі для суб'єктів реального сектору економіки, так і для фінансово-кредитної сфери.

Однак серед зазначених принципів відсутні ті, які б враховували специфіку банківського бізнесу (банки здебільшого здійснюють операції із залученими ресурсами, виступають джерелом коштів для розширення діяльності компанії, а також беруть участь у реалізації грошово-кредитної політики держави). Саме тому пропонуємо таке авторське бачення переліку принципів розроблення та реалізації бізнес-моделей банків:

- системний підхід (передбачає комплексне врахування особливостей діяльності банку як єдиного цілого у взаємозв'язку з усіма його складовими частинами (елементами), а також визначення усіх ієрархічних рівнів стратегічного управління в банку та всебічну увагу до функціонування банку);

- планування (передбачає формалізацію бізнес-процесів банку (сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих видів діяльності) та визначення їх підпорядкованості; акцент робиться не лише на перспективному плануванні, але й на операційних завданнях);

- уніфікація (такий підхід дасть можливість підвищити ефективність функціонування банку загалом шляхом розроблення та використання певних стандартів і регламентів для усіх бізнес-процесів банку);

- банківська безпека (передбачає запобігання можливим загрозам діяльності банку, зокрема ІТ-безпеку та збереження усіх даних клієнтів; запобігає втраті репутації банку та подальшій втраті його клієнтів; втраті якості наданих послуг та обслуговування; втраті якості бізнес-процесів, які призводять в подальшому до додаткових видатків).

Висновки. Аналіз концептуальних підходів вітчизняних та іноземних учених до теоретико-змістовної характеристики бізнес-моделювання загалом та бізнес-моделей банків зокрема дає підстави говорити про відсутність єдності у наукових напрацюваннях за цим напрямом. Відсутність уніфікованого підходу та розрізненість у розумінні змісту понять «бізнес-модель» та «бізнес-модель банку», недостатня обґрунтованість особливостей банківської діяльності в бізнес-моделюванні дають підстави виокремити авторське бачення біз-

нес-моделі банку як цілісної системи взаємопов'язаних елементів управління банком, об'єднаних загальною метою (створення цінності для бізнесу та споживачів) з чітким виділенням пріоритетних видів діяльності. Таке розуміння змісту досліджуваного поняття дає змогу дати чітке уявлення про взаємозв'язок між банком (як фінансово-кредитної установою, що здійснює пропозицію банківських продуктів та послуг) та споживачами (цільовими клієнтами) під час досягнення визначеної мети (створення додаткової цінності).

Систематизація наявних у науковій літературі підходів до виокремлення складових частин бізнес-моделі дала можливість врахувати недоліки наявних структур та, використовуючи позитивні їх сторони, представити авторське бачення структури бізнес-моделі банку у вигляді взаємопов'язаних та взаємоузгоджених елементів, які об'єднуються спільною метою (створення додаткової цінності як для банку, так і для клієнтів). Зазначений підхід, на відміну від наявних, не тільки дає чітке уявлення про суб'єктів взаємодії під час створення додаткової цінності, але й визначає напрями та

засоби такої взаємодії. На основі врахування відмінностей у функціонуванні банків та компаній реального сектору економіки представлено авторське бачення принципів розроблення та реалізації бізнес-моделей банків, серед яких слід назвати системний підхід, планування, уніфікацію та банківську безпеку. Реалізація зазначених принципів сприятиме найбільш ефективній реалізації бізнес-моделі банку.

Проте специфіка саме банківського бізнесу (підвищена соціальна відповідальність банків перед їх кредиторами та конфлікт інтересів між інвесторами (власниками) та менеджментом банківської установи) вимагає подальшого вивчення дослідниками бізнес-моделі банку, її структури та ролі. Досі не вирішеним є питання створення оптимальної бізнес-моделі банку, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін, була спрямована на ведення ефективного бізнесу й отримання позитивного фінансового результату та задовольняла потреби кінцевого споживача через створення додаткової цінності банківського продукту та впровадження інновацій в діючі бізнес-моделі.

Список використаних джерел:

1. Егорова О., Кадошникова М. Бизнес-модели банков: определения, характеристики, принципы оценки (обзор литературы). *Деньги и кредит*. 2016. № 6. С. 64–69.
2. Ільченко Н. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
3. Скриль В. Бизнес-модели підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/82.pdf (дата звернення: 01.08.2020).
4. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8(2). P. 3–8.
5. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.
6. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business model. *Business Horizons*. 2005. № 48(3). P. 199–207.
7. Zott C., Amit R. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. 2008. № 29(1). P. 1–26.
8. Teec D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2). P. 172–194.
9. Hajiheydari N., Zarei B. Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. *Journal of Modelling in Management*. 2012. № 8(2). P. 155–170.
10. Technical Collaboration Group (TCG) Business model background paper for “IR”. International Integrated Reporting Council. 2013.
11. Климанов Д., Третьяк О. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 3. С. 113.
12. Дрогобыцкая К. Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации. *Корпоративное управление. Управленческие науки*. 2014. № 3. С. 16–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-arhitektura-kak-model-delovoy-aktivnosti-organizatsii> (дата звернення: 02.08.2020).
13. Sorrentino M., Smarra M. The Term “Business Model” in Financial Reporting: Does It Need a Proper Definition? *Open Journal of Accounting*. 2015. № 4.
14. Марченко В. Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 21. С. 77–80. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/18.pdf> (дата звернення: 05.08.2020).
15. Zott C., Amit R. Business Model Design: an activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2).
16. Afuah A. Business models: a strategic management approach. *McGraw-Hill/Irwin*. 2004. 415 p.
17. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11.
18. Afuah A. Business models innovation: concepts, analysis, and cases. 2014. 502 p.
19. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. *Aarhus University: Business and Social Sciences*. 2014. P. 14. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/88f4/2f24b6f79981052e8eaf02b28e02efbd0c4c.pdf?_ga=2.187063272.1372929996.1591853988-501541352.1589112455 (дата звернення: 05.08.2020).
20. Исаев Р. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке. Москва : Голос-Пресс, 2009. 318 с.
21. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation. *Wiley – LA*. 2010. P. 228.
22. Алексеров Ф., Белоусова В., Бондарчук П., Попова Е. Бизнес-модели российских банков: типология, структура, приверженность выбору. *Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. Вип. 33. С. 37–49. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/yvq2o1xt5t/direct/69553551.pdf> (дата звернення: 12.08.2020).
23. Ayadi R., De Groen W.P. Banking Business Models Monitor 2014: Europe. Brussels, Montreal: Centre for European Policy Studies Brussels, International Observatory on Financial Services Cooperatives. *HEC Montreal*. 2014.
24. Гридчук Д. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018 № 9. С. 44–48.
25. Соколова Е. Перспективы трансформации бизнес-моделей банков РФ. *Финансовые исследования*. 2019. № 1(62). С. 68.

26. Scott-Kemmis D. Business Model Innovation. Responding to Change and pursuing growth: exploring the potential of business model innovation in Australia. 2012. 75 p.

27. Любич О., Бортніков Г., Панасенко Г. Аналіз бізнес-моделі державних банків в Україні. *Фінанси України*. 2016. № 10. С. 7–38.

28. Keen P., Qureshi S. Organizational Transformation through Business Models: a framework for business model design. System Sciences. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference 2006. № 8: 206b. P. 3. URL: https://www.academia.edu/12351516/Organizational_Transformation_Through_Business_Process_Reengineering?email_work_card=view-paper (дата звернення: 07.08.2020).

References:

1. Ehorova O., Kadoshnykova M. (2016) Byznys-modely bankov: opredeleniya, kharakterystyky, pryntsypy otsenky (obzor lyteratury) [Business models of banks: definitions, characteristics, principles of assessment (literature review)]. *Money and credit*, no. 6, pp. 64–69.

2. Il'chenko N. (2015) Modeliuvannia biznes-protseviv pidpriemstva optovoi torhivli [Modeling of business processes in the wholesale trade]. *Scientific report of the Kherson State University*, vol. 10, part 2, pp. 88–91.

3. Skryl' V. (2016) Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business Models of Enterprises: Evolution and Classification]. *Economy and suspension*, no. 7. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/82.pdf (accessed 01 August 2020).

4. Timmers P. (1998) Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, no. 8(2), pp. 3–8.

5. Magretta J. (2002) Why business models matter. *Harvard Business Review*, no. 80(5), pp. 86–92.

6. Shafer S., Smith H., Linder J. (2005) The power of business model. *Business Horizons*, no. 48(3), pp. 199–207.

7. Zott C., Amit R. (2008) Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, no. 29(1), pp. 1–26.

8. Teec D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, no. 43(2), pp. 172–194.

9. Hajiheydari N., Zarei B. (2012) Developing and manipulating business models applying system dynamics approach. *Journal of Modelling in Management*, no. 8(2), pp. 155–170.

10. Technical Collaboration Group (TCG) Business model background paper for “IR”. International Integrated Reporting Council. 2013. (in English)

11. Klymanov D., Tret'iak O. (2014) Byznys-modely: osnovnye napravleniya yssledovaniy y poysky soderzhatel'noho fundamenta kontseptsyy [Business models: the main directions of research and the search for a meaningful foundation for the concept]. *Russian Management Journal*, no. 3, p. 113.

12. Drohobyskaia K. (2014) Byznys-arkhitektura kak model' delovoy aktyvnosti orhanyzatsyy [Business architecture as a model of the organization's business activity]. *Corporate governance. Management Sciences*, no. 3, p. 16–23. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-arhitektura-kak-model-delovoy-aktivnosti-organizatsii> (accessed 02 August 2020).

13. Sorrentino M., Smarra M. (2015) The Term “Business Model” in Financial Reporting: Does It Need a Proper Definition? *Open Journal of Accounting*, no. 4.

14. Marchenko V. (2016) Struktura ta faktory pobudovy konkurentnoi biznes-modeli pidpriemstv mashynobuduvannia [The structure and factors stimulate the competitive business models of machine building enterprises]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, no. 21, pp. 77–80. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/18.pdf> (accessed 05 August 2020).

15. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, no. 43(2).

16. Afuah A. (2004) Business models: a strategic management approach. McGraw-Hill/Irwin, 415 p. (in English)

17. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002) The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, no. 11.

18. Afuah A. (2014) Business models innovation: concepts, analysis, and cases. 502 p. (in English)

19. Tomkus M. (2014) Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. Aarhus University: Business and Social Sciences. P. 14. Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/88f4/2f24b6f79981052e8eaf02b28e02efbd0c4c.pdf?_ga=2.187063272.1372929996.1591853988-501541352.1589112455 (accessed 05 August 2020).

20. Ysaev R. (2009) Byznys-ynzhynyrnh y upravlenye v kommercheskom banke [Business engineering and management in a commercial bank]. Moscow: Voice-Press, 318 p. (in Russian)

21. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) Business model generation. Wiley – LA. P. 228. (in English)

22. Alekserov F., Belousova V., Bondarchuk P., Popova E. (2011) Byznys-modely rossiyskikh bankov: typologiya, struktura, pryverzhennost' vyboru [Business models of Russian banks: typology, structure, commitment to choice]. *Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine*, no. 33, pp. 37–49. Available at: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/yvq2o1xt5t/direct/69553551.pdf> (accessed 12 August 2020).

23. Ayadi R., De Groen W.P. (2014) Banking Business Models Monitor 2014: Europe. Brussels, Montreal: Centre for European Policy Studies Brussels, International Observatory on Financial Services Cooperatives. HEC Montreal. (in English)

24. Hrydzuk D. (2018) Upravlins'ka struktura suchasnoi biznes-modeli banku [Management structure of the current business model for the bank]. *Economy and state*, no. 9, pp. 44–48.

25. Sokolova E. (2019) Perspektyvy transformatsyy byznys-modelej bankov RF [Prospects for the transformation of business models of Russian banks]. *Financial research*, no. 1(62), p. 68.

26. Scott-Kemmis D. (2012) Business Model Innovation. Responding to Change and pursuing growth: exploring the potential of business model innovation in Australia. 75 p. (in English)

27. Liubich O., Bortnikov H., Panasencko H. (2016) Analiz biznes-modeli derzhavnykh bankiv v Ukraini [Analysis of the business model of state-owned banks in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, no. 10, pp. 7–38.

28. Keen P., Qureshi S. (2006) Organizational Transformation through Business Models: a framework for business model design. System Sciences. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference, no. 8, p. 3. Available at: https://www.academia.edu/12351516/Organizational_Transformation_Through_Business_Process_Reengineering?email_work_card=view-paper (accessed 07 August 2020).