

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21>**Онищенко Ю. І.**кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3114-4504>**Onyshchenko Yulia**

Odesa National Economic University

## БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКУ: СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЗІ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ

У статті проведено критичний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності дефініції «бізнес-модель банку». Визначено, що єдине тлумачення даного терміна є відсутнім, а автори у своїх дослідженнях посилаються на визначення бізнес-моделі. Запропоновано дескриптивне та конструктивне визначення дефініції «бізнес-модель банку». Конструктивне визначення обґрунтовує необхідність дослідження бізнес-моделі банку на трьох рівнях: структурному – через оцінку структури залучення та розміщення фінансових ресурсів; системному – із погляду системного аналізу, що вимагає опису елементів бізнесу банку, їх взаємозв'язків, функцій, процесів та відносин між виділеними елементами; стратегічному, тобто внутрішні можливості банку мають відповідати її положенню (конкурентній позиції) на ринку банківських послуг. Визначено взаємозв'язок бізнес-моделі банку зі стратегією його розвитку.

**Ключові слова:** банк, бізнес-модель, бізнес-модель банку, бізнес-процес, стратегія розвитку банку.

## BANK BUSINESS MODEL: ESSENCE AND INTERRELATION WITH THE STRATEGY FOR DEVELOPMENT

The term “bank business model” has been introduced in the banking regulation with the Basel Committee since 2010, but it hasn't been defined. In the article the critical analysis of theoretical approaches to defining the essence of bank business model has been given. It is determined that the only interpretation of this term has been absent, and the authors in their researches have referred to the business model definition. Descriptive and constructive definitions of the term “bank business model” have been offered. A descriptive definition identifies the bank business model as a conceptual research tool for the bank, which reflects the logic of making a profit by providing a description of the main elements of business processes, their relationships, as well as the system of relations with the external environment and provides a simplified holistic view of the bank. Constructive definition justifies the need to study the bank business model at three levels: structural level – through the assessment of the structure of attraction and allocation of financial resources, systemic level – in terms of system analysis, which requires a description of the bank's business elements, their relationships, functions, processes and relationships and strategic level – as the internal capabilities of the bank must correspond to its position (competitive position) in the banking service market. The relationship between the bank business model and its development strategy has been determined. The bank's development strategy is based on a system of quantitative and qualitative indicators of development, reflected in financial plans, marketing policy, information technology development concept, personnel policy, the starting points for the creation and adjustment of which are functional strategies, coordination between which is possible if development strategy contains a description of the bank's business model – a comprehensive view of the object being modeled, accurately identifies its activities, which meets the requirements of the time, relevant to the current view of the banking business and allows the bank to achieve its goals.

**Keywords:** bank, business model, bank business model, business process, bank development strategy.

**JEL classification:** G20, G21, L21, L25

**Постановка проблеми.** У 2010 р. було розроблено та затверджено глобальну реформу світового банківського сектору – пропозиції Базельського комітету з банківського нагляду щодо нових банківських стандартів капіталу та ліквідності (Базель III). Базельська угода була розроблена у відповідь на недоліки у фінансовому регулюванні, що були виявлені фінансовою кризою. Саме у «Базель III» вперше використовується термін «бізнес-модель банку», при цьому варто підкреслити, що сутність даного поняття не розкривається, але лежить в основі регулятивних заходів. Так, банки мають чітко визначити свою бізнес-модель, що є основою банківського нагляду, та інформувати про будь-які зміни існуючої моделі, причинами для чого можуть слугувати злиття чи поглинання або розроблення та впровадження нових банківських продуктів [1]. При цьому питання щодо сутності та методології формування бізнес-моделі банку, її взаємозв'язку зі

стратегією залишаються відкритими, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Критичний аналіз економічних публікацій із зазначеної тематики дав змогу дійти висновку, що у наукових дослідженнях відсутнє єдине визначення поняття «бізнес-модель банку», а дослідження мають здебільшого прикладний характер та присвячені класифікації існуючих бізнес-моделей на основі різних методик. При цьому здебільшого дослідники підкреслюють, що бізнес-модель охоплює низку стратегічних змінних, що відображають довгостроковий вибір управління банком стосовно активів, фінансування, капіталізації та диверсифікації доходів.

Окремі аспекти формування бізнес-моделей банків висвітлено здебільшого в роботах таких зарубіжних учених, як Р. Ауді та Д. Ллевелліни, та працях таких вітчизняних учених, як Г. Бортніков, Д. Гриджук,

А. Деркаченко, О. Заруцька, О. Литвинюк, Т. Павлова, Г. Панасенко, А. Синюк, А. Стадник, Ю. Худолій. Варто відзначити, що в теоретичних дослідженнях зазначених науковців розглядаються окремі аспекти еволюції та формування бізнес-моделей банків. При цьому під час їх ідентифікації автори спираються на визначення терміна «бізнес-модель», не враховуючи специфіку банку та банківської діяльності. Тому виникає необхідність розроблення теоретичного підходу до визначення сутності поняття «бізнес-модель банку» та встановлення його взаємозв'язку зі стратегією розвитку банку.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності поняття «бізнес-модель банку» та встановленні взаємозв'язку зі стратегією розвитку банку.

**Виклад основного матеріалу.** Із прийняттям у 2010 р. «Базель III» вивченню бізнес-моделей банків у наукових дослідженнях закордонних авторів стало приділятися багато уваги. Серед основних можна виділити дослідження Д. Ллевелліна та Р. Ауді. Так, Д. Ллевеллін (2010–2014 рр.) зазначає, що «моделі банківського бізнесу не є статичними і розвиваються з часом та під впливом низки екзогенних та ендемогенних чинників. Між регулюванням та банківськими бізнес-моделями існує двостороння причинність: проблема ендемогенності» [2]. Зазначимо, що в дослідженнях автора приділяється багато уваги вивченню еволюції бізнес-моделей банків.

Своєю чергою, Р. Ауді (2011–2019 рр.) дійшла висновку, що «бізнес-модель банку підкреслює напрями діяльності банків на основі аналізу балансу банку та забезпечує цілісне уявлення про те, як банк поводить на ринку, перетворюючи отримане фінансування через залучення або запозичення ресурсів у кредитування, а також і в можливість інвестування» [3]. Підкреслимо, що Р. Ауді перша розробила та вдосконалила методіку щодо типологізації бізнес-моделей банків.

За останні три роки Національним банком України було прийнято більше ніж десять законодавчих актів, що пов'язані з упровадженням саме терміна «бізнес-модель» у вітчизняне банківське законодавство, оскільки життєздатна банківська бізнес-модель дає змогу реалізувати завдання банківського нагляду, а саме: захистити інтереси клієнтів та вкладників від неефективного управління та шахрайства, створити конкурентне середовище на ринку банківських послуг, підвищити ефективність банківської діяльності тощо.

Із прийняттям Постанови НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [4] поняття «бізнес-модель банку» почало досліджуватися й в Україні. У цій Постанові визначаються такі поняття, як «бізнес-процес» через сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, спрямованих на створення певного продукту або послуги, та «бізнес-лінія», до якої належать послуги банку із забезпечення проведення платежів та взаєморозрахунків, та надається класифікація бізнес-ліній для банку. Однак при цьому поняття «бізнес-модель банку» залишається не розкритим, хоча й є одним із ключових.

Так, Г. Бортніков та Г. Панасенко під моделлю бізнесу банку розуміють сукупність взаємодії ключових елементів бізнесу, які приносять певні цінності для контрагентів, задовольняючи їхні потреби [5].

Д. Гриджук погоджується з тим, що бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, та прирівнює бізнес-модель банку до управлінського інструменту банку [6]. Н. Пантелеєва визначає бізнес-модель як спосіб ведення бізнесу, який відображає економічну логіку діяльності банку [7]. А. Деркаченко та Ю. Худолій упевнені, що бізнес-модель банку визначає основні поняття й об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини взаємозв'язку між ними [8]. О. Заруцька з групою авторів вважають, що бізнес-модель – це вибраний сегмент діяльності банку, який характеризується системою фінансових показників, що відображають ефективність, профіль ризику й інші особливості життєздатності банку та стійкості [9]. Як видно, дані визначення є близькими за змістом та спираються на загальне визначення терміна «бізнес-модель».

Проте, враховуючи специфіку банківської діяльності, термін «бізнес-модель банку», на нашу думку, потребує чіткого визначення, структуризації та уточнення. Відомо, що системні дослідження економічних систем спираються на використання двох основних типів визначення: дескриптивне (описове) та конструктивне, що описують будову системи.

Перш ніж надати дескриптивне визначення бізнес-моделі банку, зупинимося на семантиці даного поняття та його складниках. Поняття «бізнес», «модель» та «банк» мають цілком певні та усталені визначення, поєднання яких дасть змогу надати визначення терміна «бізнес-модель банку». У Великому тлумачному словнику сучасної української мови наводяться такі визначення [10.]: бізнес – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку; модель – це зразок, що відтворює, імітує будову і дію якого-небудь об'єкта, використовується для отримання нових знань про об'єкт; уявний чи умовний опис якого-небудь об'єкта, процесу або явища, що використовується як його «представник»; банк – це кредитно-фінансова установа, яка зосереджує кошти і капіталовкладення, надає кредити, здійснює грошові розрахунки між підприємцями або приватними особами, регулює грошовий обіг у країні, у тому числі випуск (емісію) нових грошей.

Поєднання цих трьох понять дає змогу дати таке визначення поняття «бізнес-модель банку»: уявний чи умовний опис банку, що відтворює, імітує банківську діяльність, яка спрямована на отримання прибутку, що використовується для отримання нових знань про банк. Виходячи із цього, можна сказати, що бізнес-модель банку – це концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристики основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем та дає змогу дати спрощене цілісне уявлення про банк. Надане дискриптивне визначення потребує конструктивного відображення, яке представлено на рис. 1.

Так, на першому рівні визначається логіка створення та отримання цінності фірмою. Для будь-якого банку логіка створення та отримання цінності відображається через баланс банку, оскільки визначається структурою залучення та розміщення фінансових ресурсів, що підтверджується дослідженнями

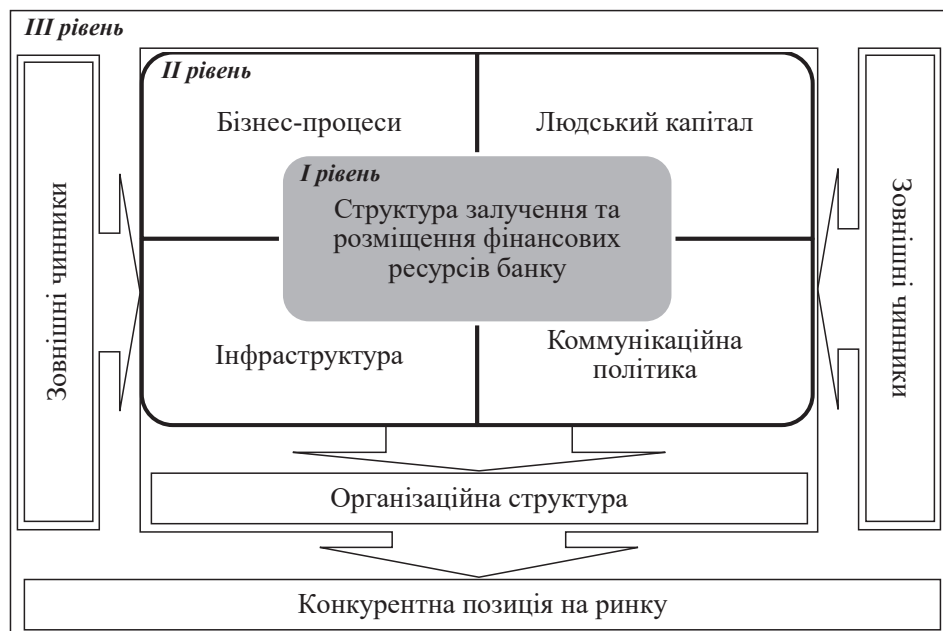


Рис. 1. Конструктивне визначення поняття «бізнес-модель банку»

Р. Ауді [3]. На другому рівні передбачається опис фірми з погляду системного аналізу, що вимагає опису елементів бізнесу банку, їх взаємозв'язків, функцій, процесів та відносин між виділеними елементами, оскільки всі вони працюють у взаємодії з метою досягнення цілі діяльності банку. Із системного погляду бізнес-модель банку – це не просто сума окремих її елементів, а відображення системної цінності бізнесу, формування якої є результатом функціонування банку в цілому.

Саме системний аналіз дає змогу сформувати та дослідити структуру банку через аналіз взаємозв'язків між основними структурними елементами. Підкреслимо, що під структурою банку часто розуміють апарат його управління, у цьому разі все зводиться до опису організаційної структури банку, яка формується під впливом суб'єктивних чинників. Однак якщо під структурою банку розуміємо виділення основних елементів, які знаходяться у тісній взаємодії та дають можливість йому функціонувати та приносити прибуток. Д.К. Нітеску виділяє такі складники бізнес-моделей банків у майбутньому [11]:

1) людський капітал – це фахівці з профільними знаннями банківської справи та управління банком, які забезпечують безперервність руху банківського капіталу та здійснення внутрішніх бізнес-процесів у банку. Причому персонал банку повинен керувати як традиційними, так і цифровими відносинами з клієнтами. Взаємодія між людським капіталом та технологіями значно змінює напрями здійснення банківської діяльності;

2) інфраструктура ІТК – це частина виробничих потужностей банку, які включають банківську техніку, споруди, будівлі, засоби зв'язку та комунікації, внутрішню та зовнішню інформацію, певні види виробничих матеріалів тощо. Банки завжди використовували інфраструктуру та системи ІТС для збору та аналізу даних про клієнтів, для надання послуг, які включають увесь спектр банківських операцій. Нова архітектура

ІТК передбачає глибокі зміни для всіх основних видів діяльності в банку, даючи змогу розподілити знання на всіх рівнях організації;

3) бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності банку, які разом узяті створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача, клієнта або замовника. [12] Під впливом зовнішніх чинників, таких як цифрова трансформація, глибокі зміни в системі банківського регулювання та нагляду, зміна поведінки клієнтів, зменшення кредитування, розвиток альтернативних каналів фінансування, банки зіткнулися з кардинальною зміною бізнес-процесів, а отже, зміна внутрішньої діяльності в банку передбачає розроблення нових процедур та налагодження нових процесів щодо впровадження окремих бізнес-процесів;

4) комунікаційна політика для банків стає стратегічним інструментом управління, оскільки має забезпечувати успішний перехід від традиційних функцій спілкування до реальних за допомогою комп'ютерів, інших електронних систем, пристроїв, технічного обладнання, які змінюють поступово спілкування в усьому суспільстві, а не тільки в банківській справі.

Однак бізнес-модель водночас має досліджуватися як відкрита система, що передбачає врахування зовнішніх чинників, які впливають на діяльність банку. Таким чином, саме розроблення бізнес-моделі з урахуванням системних характеристик банку вимагає переходу на наступний рівень дослідження (третій) – стратегічний: розроблення бізнес-моделі має бути пов'язане зі стратегією банку, тобто внутрішні можливості банку мають відповідати її положенню (конкурентній позиції) на ринку банківських послуг.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «стратегія» визначено як «спосіб дій, лінія поведінки когось-небудь» [10]. Погодимося з визначенням, що стратегія окреслює найбільш глобальні, істотні етапи розвитку об'єкта, визначає цілі його діяльності та може бути реалізована набором від-

повідних варіантів його функціонування [13], що дає змогу розглядати розвиток діяльності банку на ринку банківських послуг у вигляді ієрархічної структури, що має такі рівні: «місія – концепція – стратегія – цілі – варіанти розвитку» (рис. 2).

Як видно з рисунку, для банків першочерговим є розуміння глобальних тенденцій розвитку економіки та визначення їхньої ролі (місії) у цьому розвитку, тобто місія – це те, що визначає банк та відрізняє його від конкурентів. Саме місія відображає основні принципи функціонування банку, його роль в економічному розвитку країни з урахуванням багатосторонніх взаємовідносин з іншими суб'єктами економіки. На основі сформованої місії розробляється концепція розвитку банку – загальний, комплексний та систематизований опис майбутнього стану банку на основі врахування внутрішніх та зовнішніх чинників.

Формування концепції розвитку банку дає змогу перейти до розроблення стратегії. За змістом стратегія розвитку банку – це науково обґрунтований набір можливих рішень і дій банку, що здійснюють вплив на його діяльність. Сам процес розроблення стратегії передбачає органічне поєднання внутрішніх можливостей банку з його положенням на ринку банківських послуг. У зв'язку із цим в основі розроблення стратегії знаходиться формулювання центральної ідеї, що відображатиме майбутній стан банку. При цьому таких станів може бути нескінченна множина, а залежатимуть вони від цілей банку, які конкретизують та формують правила прийняття певних стратегічних рішень на всіх організаційних рівнях.

Стратегія розвитку банку спирається на системи кількісних і якісних показників розвитку, що відбиваються у фінансових планах, маркетинговій полі-

тиці, інформаційно-технологічній концепції розвитку, кадровій політиці, відправними точками для створення і коригування яких є функціональні стратегії, узгодження між якими можливо в тому разі, якщо стратегія розвитку містить опис бізнес-моделі банку – комплексного уявлення про об'єкт, що моделюється, точно ідентифікує його діяльність, що відповідає вимогам часу, відповідного актуальним уявленням про банківський бізнес і що дає змогу банку досягати поставлених цілей.

**Висновки.** Розроблене автором визначення поняття «бізнес-модель банку» послугує відправною точкою для проведення подальших досліджень у визначенні методологічних підходів до формування бізнес-моделі банку. В умовах розвитку цифрової економіки відбувається прискорення бізнес-процесів на фінансовому ринку, що вимагає пошуку нових інструментів стратегічного управління та планування, одним з яких і може виступати «бізнес-модель банку» у разі її чіткої формалізації на законодавчому рівні, що потребує розроблення інструкції щодо порядку формування та відображення бізнес-моделі банку.

Варто підкреслити, що, оскільки бізнес-модель є основою створення та отримання цінності банком, то вона є унікальною для кожного банку, тому що у разі схожості бізнес-моделей у конкурентів діяльність банку на ринку банківських послуг припиняє приносити прибуток. А отже, здійснення нагляду за діяльністю банків на основі їхніх бізнес-моделей є достатньо складним процесом, оскільки у разі типологізації бізнес-моделей банку регулятор отримує лише опис діяльності банків на основі структури його балансу, що в жодному разі не відображає рівень ризикованості та прибутковості банківського бізнесу.

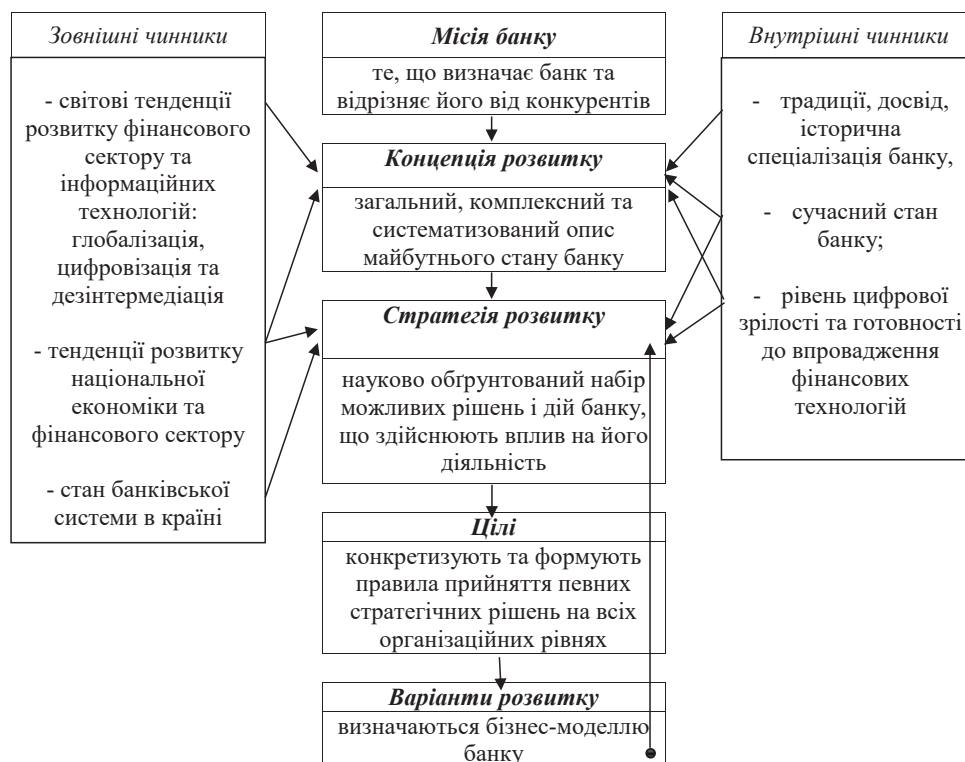


Рис. 2. Схема взаємодії окремих аспектів формування стратегії розвитку банку



## Список використаних джерел:

1. Basel III: International framework for liquidity risk measurement. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>.
2. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF. The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012.
3. Ayadi R., Ferri G., Pesic V. Regulatory Arbitrage in EU Banking: Do Business Models Matter? 2016. URL: <https://bbmresearch.org/wp-content/uploads/2019/06/regulatory-arbitrage-eu-banking-do-business-models-matter-ayadi-ferri-pesic.pdf>.
4. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова НБУ № 64 від 11.06.18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>.
5. Панасенко Г., Бортніков Г. Модель бізнесу українських банків в залученні коштів клієнтів. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/132537/13-Panasenko.pdf?sequence=1>.
6. Гриджук Д.М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/9.pdf).
7. Пантелєсва Н.М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповідь на виклики та наслідки фінансової кризи. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 70–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2013\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_3_11).
8. Деркаченко А.В., Худолій Ю.С. Аналіз бізнес-моделей банків України. *Облік і фінанси*. 2018. № 2. С. 76–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2018\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_2_13).
9. The Innovative Approaches to Estimating Business Models of Modern Banks / O. Zarutka et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 2. P. 26–43. URL : <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-02>.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
11. Nitescu D.C. New pillars of the banking business model or a new model of doing banking? *Theoretical and Applied Economics*. 2016. Vol. XXIII. № 4(609). P. 143–152. URL: <http://store.ectap.ro/articole/1229.pdf>.
12. Чуб О.О. Імплементация процесного підходу в банках в умовах глобалізації. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. № 4(46). С. 323–329.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.

## References:

1. Basel III: International framework for liquidity risk measurement. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>
2. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF. The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012.
3. Ayadi R., Ferri G., Pesic V. Regulatory Arbitrage in EU Banking: Do Business Models Matter? 2016. Available at: <https://bbmresearch.org/wp-content/uploads/2019/06/regulatory-arbitrage-eu-banking-do-business-models-matter-ayadi-ferri-pesic.pdf>
4. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro orhanizatsiyu systemy upravlinnya ryzykamy v bankakh Ukrayiny ta bankivsk'kykh hrupakh: Postanova NBU 64 vid 11.06.18. [On approval of the Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups: Resolution of the NBU 64 of 11.06.18]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/>
5. Panasenko H., Bortnikov H. Model biznesu ukrayins'kykh bankiv v zaluchenni koshtiv kliyentiv [Business model of Ukrainian banks in attracting customers] Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/>
6. Hrydzhuk D.M. Upravlins'ka struktura suchasnoyi biznes-modeli banku. [Management structure of the modern business model of the bank]. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/9.pdf)
7. Pantelyeyeva N.M. (2013). Innovatsiyini biznes-modeli bankiv yak vidpovid' na vyklyky ta naslidky finansovoyi kryzy [Innovative business models of banks in response to the challenges and consequences of the financial crisis]. *Finansovyy prostir*. № 3. S. 70–76. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2013\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_3_11)
8. Derkachenko A.V., Khudoliy YU.S. (2018). Analiz biznes-modeley bankiv Ukrayiny [Analysis of business models of Ukrainian banks]. *Oblik i finansy*. № 2. S. 76-83. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2018\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_2_13)
9. Zarutka, O., Pavlova, T., Sinyuk, A., Khmarskiy, V., Pawliszczy, D., & Kesy, M. (2020). The Innovative Approaches to Estimating Business Models of Modern Banks. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 26-43. Available at: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-02>
10. Busel V.T. (2005). Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy (z dod. i dopov.) [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (with additions and additions)]. Kyiv: Irpin': VTF «Perun», 1728 s.
11. Nitescu D.C. New pillars of the banking business model or a new model of doing banking? *Theoretical and Applied Economics* Volume XXIII (2016), No. 4(609), Winter, pp. 143-152. Available at: <http://store.ectap.ro/articole/1229.pdf>
12. Chub O.O. Implementatsiya protsesnoho pidkhodu v bankakh v umovakh hlobalizatsiyi [Implementation of the process approach in banks in the context of globalization]. *Visnyk ZHDTU. Ekonomichni nauky*. № 4 (46). S. 323-329.
13. Ansoff I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. SPb: Piter Kom, 416 s.