

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
доцент, д.е.н. Жердецька Л.В.

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»

на тему:

«БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКУ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконавець:

студент 63 групи

Факультет фінансів та банківської справи

Заяць Едуард Леонідович

/підпис/

Науковий керівник:

доктор економічних наук, доцент

Жердецька Лілія Вікторівна

/підпис/

ОДЕСА 2020

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1.	Сутність стратегічного управління в банку	7
1.2.	Бізнес-модель банку: сутність та основні компоненти	18
1.3.	Особливості стратегічного управління банком на основі бізнес-моделі	27
	Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2	ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ	38
2.1.	Визначення бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу	38
2.2.	Оцінка ризикованості та прибутковості існуючих бізнес-моделей банків	54
2.3.	Оцінка фінансової стійкості банків на основі їх бізнес-моделі (на прикладі банків Одеського регіону)	63
	Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3	ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ ЯК ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	73
3.1.	Чинники формування бізнес-моделей банків	73
3.2.	Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей банків	84
3.3.	Різновиди стратегій впровадження цифрового банкінгу	91
	Висновки до розділу 3	100
	ВИСНОВКИ	102
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
	ДОДАТКИ	118

ВСТУП

В сучасних реаліях функціонування вітчизняних банків, коли реформування банківської системи України супроводжується інтеграцією країни у світовий економічний простір, що, як наслідок, веде до підвищення законодавчих вимог до діяльності банків у напрямі оцінки та контролю банківських ризиків, на нашу думку, комплексне дослідження формування бізнес-моделей як основи стратегічного управління банків є обґрунтованим. Як відомо, бізнес-модель банку є комплексним відображенням діяльності банку, що дозволяє раціоналізувати співвідношення між складовими залучених та розміщених ресурсів.

Традиційні бізнес-моделі всіх банківських установ кидають виклик змінам споживчих сподівань, оскільки клієнти все частіше очікують розширення вибору, простоти доступу, а також ефективних швидких рішень в наданні банками продуктів та послуг за всіма каналами продажів. Задоволення цих очікувань вимагає від банків прийняття відповідної концепції стратегічного управління на основі бізнес-моделі, яка спиратиметься на зміни в операційній діяльності, розширених можливостей впровадження нових технологій, бізнес-процесів тощо.

Отже, трансформаційні процеси в економіці України, включаючи і вітчизняну банківську систему, підвищують актуальність дослідження бізнес-моделей вітчизняних банків, що склалися в сучасних умовах.

Дослідженню спектру проблемних питань трансформації банківської системи та діяльності українських банків присвячено роботи багатьох визначних вітчизняних науковців, зокрема, Г. Азаренкової, О. Барановського, О. Вовчак, В. Геєця, С. Єгоричевої, Л. Жердецької, Л. Кузнецової, В. Міщенко, С. Науменкової, М. Савлука, Т. Смовженко, В. Самородова. Однак безпосередньо формуванню та розвитку бізнес-моделей банків присвячено небагато праць вітчизняних економістів, серед яких можна виділити І. Волошко, О. Заруцької, Ю. Онищенко, Н. Пантелєєвої, Ю. Соцьку, які зробили значний внесок у дослідження теоретичних основ та практичної реалізації формування й використання бізнес-моделей банків.

Крім того, варто зазначити, що значний внесок у теоретичне обґрунтування та практичне дослідження моделей бізнесу банків внесли іноземні дослідники-економісти такі як Д. Авінсон, М. Аль-Дебеї, Р. Аяді, В. де Гроен, Р. Ель-Хаддадеш.

Трансформація економічної системи України, її інтеграція у світову економіку також спричинили посилення інтересу до дослідження категорії «стратегічне управління». У працях таких українських науковців як І. Волошко, Н. Кешенкові, С. Козьменко, Б. Мізюк, С. Оборської, В. Сладкевич, Л. Чернишової, З. Шершньової, Ф. Шпиг, Л. Шморгун та інших досліджуються різні аспекти стратегічного управління.

Зважаючи на порівняно невелику кількість наукових розробок українських та іноземних вчених-економістів, варто зауважити, що питання дослідження бізнес-моделей банків України за допомогою кластерного аналізу на засадах кількісної оцінки залишається недостатньо розробленим як у науковому, так і в організаційно-прикладному аспектах й потребує подальшого наукового дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета даної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та використання бізнес-моделі банку як основи стратегічного управління. Для досягнення поставленої мети дослідження є необхідним виконання наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «стратегічне управління в банку»;
- визначити сутність та основні компоненти категорії «бізнес-модель банку»;
- провести дослідження особливостей стратегічного управління банком на основі бізнес-моделі;
- ідентифікувати та описати типові бізнес-моделі банків України на основі методу кластерного аналізу;
- здійснити оцінку ризикованості та прибутковості існуючих бізнес-моделей українських банків;
- провести оцінку фінансової стійкості банків на основі їх бізнес-моделі на прикладі банків Одеського регіону;
- дослідити чинники формування бізнес-моделей банків;

- проаналізувати вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей банків;
- виділити основні різновиди стратегій впровадження цифрового банкінгу.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування банківських установ в банківській системі України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування бізнес-моделей банків та їх використання як основи стратегічного управління.

Методологія дослідження. Кваліфікаційна робота магістра виконана згідно діалектичного підходу до визначення економічних явищ, який забезпечує виявлення закономірностей, тенденцій та взаємозв'язку їх розвитку. Методологічну основу дипломної роботи складають фундаментальні прийоми проведення досліджень. У процесі написання роботи використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання: аналізу та синтезу, індукції та дедукції - для визначення сутності, основних підходів до тлумачення та взаємозв'язку економічних категорій «бізнес-модель банку» та «стратегічне управління в банку» в першому розділі дипломної роботи; графічний метод та метод побудови аналітичних таблиць – для наочного зображення результатів дослідження в першому, другому та третьому розділах; методи кластерного аналізу та групування застосовано для визначення бізнес-моделей банків України на основі обґрунтованих показників в другому розділі.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження і наукові публікації українських та іноземних дослідників-економістів, нормативно-правові акти, що складають українське законодавство, до яких входять закони України, інструкції та постанови Національного банку України тощо, використовуються дані статистичні та аналітичні дані Національного банку України, а також дані публічної фінансової звітності українських банків.

Наукова новизна одержаних результатів:

1) в кваліфікаційній роботі узагальнено та обґрунтовано основні підходи до визначення таких економічних категорій як «стратегічне управління в банку» та «бізнес-модель банку»;

2) розроблено власну методiku проведення кластерного аналізу з метою ідентифікації типових бізнес-моделей банківських установ;

3) виділено типові моделі бізнесу українських банків на 1 січня 2020 року, проаналізовано та візуалізовано міграцію банківських установ за їх бізнес моделями;

4) Запропоновано концепцію 5 позицій банків на шляху до цифровізації.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 140 стор. Основний зміст викладено на 99 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 14 рисунків; 8 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел включає 102 найменувань на 11 сторінках.

Публікації. Результати дослідження було опубліковано:

1. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Теоретичні підходи до визначення дефініції «бізнес-модель банку». International Scientific Conference Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies. Conference Proceedings, January 25. 2019. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P.101-104

2. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Законодавче забезпечення формування бізнес-моделей банків. Цифрова трансформація фінансового сектора економіки: зб. тез доповідей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09-10 квітня 2020 р. Одеса: ОНЕУ, 2020. С.216-218.

3. Заяць Е.Л., Тарасевич Н.В. Бізнес-модель як управлінський інструмент банку. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 98-100.

4. Заяць Е.Л., Онищенко Ю.І. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. Регіональна економіка та управління. 2019. №2. С.100-104.

5. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №4 (27). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-27-2020>

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене нами дослідження в дипломній роботі дозволило нам систематизувати та проаналізувати найрозповсюдженіші та, з наукової точки зору, обґрунтовані способи трактування сутності таких понять як «стратегічне управління в банку» та «бізнес-модель банку». Для цього було здійснено аналіз різних поглядів як вітчизняних та іноземних дослідників на зміст досліджуваних визначень. Так було обґрунтовано три головні підходи до трактування сутності поняття «стратегічне управління в банку»: процесний, цільовий та системний; а також три підходи до формулювання визначення категорії «бізнес-модель банку»: структурний, операційний та інтегральний.

Крім того, в дослідженні з теоретичної точки зору було доведено, що найбільш повно та комплексно сутність категорії «стратегічне управління в банку» розкривається в системному підході. Тобто стратегічне управління в банку слід розглядати як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та процесний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії.

Також, слід зауважити, що використання саме інтегрального підходу при дослідженні моделей бізнесу українських банків є найбільш розповсюдженим та обґрунтованим. Цей метод дозволяє враховувати вплив не тільки внутрішніх факторів діяльності банківської установи, а й чинників зовнішнього ринкового середовища також. Таким чином, на нашу думку, таку економічну категорію як бізнес-модель банку необхідно трактувати як представлення основи діяльності банку через набір логічних та стратегічних рішень з метою створення та утримання вартості в межах мережі цінностей, таких як постачальники ресурсів, споживачі, партнери, канали збуту, інформаційні канали, які складають зовнішнє середовище діяльності банку.

Проведене нами теоретичне дослідження сутності понять «стратегічне управління в банку» та «бізнес-модель банку» дало також можливість дослідити взаємозв'язок цих економічних понять в процесі якого було доведено, що останнє (модель бізнесу) є невід'ємною частиною першого (стратегічне управління). Загалом це дало дійти висновку, що розробка та впровадження найоптимальнішої моделі бізнесу банківської установи є однією із задач при розробці стратегічного плану діяльності. Отже, можемо констатувати, що корпоративну стратегію будь-якої організації, в тому числі банку, можна ідентифікувати за допомогою бізнес-моделі.

Слід зазначити, що висновки, отримані в процесі проведення теоретичного дослідження повністю підтвердилися тенденціями у формуванні бізнес-моделей вітчизняних банків. За допомогою, обґрунтованого нами способу здійснення кластеризації банківської системи України, та даних фінансової звітності було виділено ідентифіковано типові моделі бізнесу українських банківських організацій на 1 січня 2018 року та 1 січня 2020 року. В процесі кластерного аналізу було використано власну систему обґрунтованих чинників-симптомів, серед яких міжбанківські позички (у % до валюти балансу); кредити юридичним особам (у % до валюти балансу); депозити юридичних осіб (у % до валюти балансу); кредити фізичним особам (у % до валюти балансу); депозити фізичним особам (у % до валюти балансу); інвестиційний портфель (у % до валюти балансу). Звернемо увагу на те, що на 1 січня 2020 року середні значення 6 показників-симптомів виявили несуттєвість такого показника як надані міжбанківські позички (у % до валюти балансу).

Розроблена в роботі методика кластерного аналізу дозволила на 1 січня 2018 року ідентифікувати 5 типових бізнес-моделей українських банківських установ: універсальну (19 банків-членів кластеру), корпоративну (25), інвестиційну (13), роздрібну (3) та традиційну модель (24). Так, серед 84 банківських установ на 1 січня 2018 р. не було виявлено певної моделі бізнесу, якою користувалися хоча б половина чи третина вітчизняних банківських установ. Такі результати проведеного дослідження є свідченням диференційованості поглядів на розвиток різних та не схожих за своєю діяльністю банків України.

Звернемо увагу на те, що протягом двох років, до 1 січня 2020 року, припинила існувати така банківська бізнес-модель, як традиційна, сутність якої полягає у тому, що банки залучають тимчасово вільні коштів фізичних та юридичних осіб, спрямовуючи їх на кредитування юридичних осіб. Таким чином, серед моделей бізнесу українських банківських установ залишилося лише 4 моделі: інвестиційна (17 банків-членів кластеру), корпоративна (23), роздрібна (4) та універсальна (31).

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що з 84 банків, що досліджувалися на початку 2018 р., лише 28 (близько 33,3% від загальної кількості організацій) банківських установ на початок 2020 р. зберегли обрану модель бізнесу, інші 56: в 47 (56,0% від загальної кількості) випадках її змінили та ще в 9 (10,7% від загальної кількості) випадках були ліквідовані (6) або приєднані до інших банківських організацій (3).

Отримані результати свідчать, що в умовах трансформації банківської системи України, вітчизняні банки також змінюються, намагаючись пристосуватись до зовнішнього середовища. Загалом 47 банків (з 84) змінили свою бізнес-модель протягом двох років, що свідчить про те, що більшість банків не мають стратегічного плану та точно визначеної бізнес-моделі, а, отже, знаходяться лише в процесі розробки та впровадження концепції стратегічного управління, а також пошуку або в процесі метаморфоз до досягнення ними найбільш оптимальної бізнес-моделі, яка б була життєздатною та дозволила забезпечити ефективне функціонування.

В процесі аналізу результатів кластеризації та міграції банків було, в тому числі на окремих прикладах, наведено причини та наслідки трансформацій бізнес-моделей банків України, а також візуалізовано процес зміни переходу банківських установ з одних кластерів до інших. Виокремлено 9 банків, що протягом 2018-2019рр. виводились з ринку тимчасовими адміністраціями (6) та такі, що були приєднані до інших (3). Найбільш яскравим прикладом міграції є ПАТ "УНІВЕРСАЛ БАНК", який на 01.01.2020р. приєднався до кластеру роздрібних банків, до цього перебуваючи на 01.01.2018 в групі з корпоративною бізнес-

моделлю, - це свідчить про докорінну та цілком успішну зміну стратегічного плану. Треба зауважити, що перегляд моделі бізнесу мав лише позитивні наслідки за 2 роки діяльності: збільшилася рентабельність активів, а також відбулося покращення якості кредитного портфелю.

Здійснено дослідження даних статистичної звітності українських банківських установ за допомогою розрахунку 6 показників прибутковості та ризикованості з метою аналізу фінансової стійкості ідентифікованих бізнес-моделей загалом, а також діючих банків зокрема. Було виявлено та описано приклади, коли зміна моделі бізнесу банківських організацій мала позитивні та негативні наслідки для окремих банківських установ.

Крім того, в роботі було проведено аналіз, на прикладі 4-х банків Одеського регіону (ПАТ «БАНК ВОСТОК», ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ», ПАТ «МТБ БАНК», ПАТ «МІСТО БАНК») на предмет порівняння декларованих бізнес-моделей та фактично виявлених нами в процесі кластеризації банківської системи України, а також досліджено взаємозв'язок між декларованими стратегічним планом управління та моделі бізнесу. Нам було виявлено, що ПАТ «БАНК ВОСТОК та ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» знаходяться в процесі трансформації їх бізнес-моделі: так банки змінили бізнес-модель з традиційної на 1 січня 2018 року – на корпоративну на 1 січня 2020 року, переважно за рахунок збільшення частки залучення коштів юридичних осіб. Крім того, проведене дослідження показало повну відповідність між декларованою та фактичною, універсальною, моделлю бізнесу для ПАТ «МТБ БАНК», що свідчить про загалом успішне впровадження концепції стратегічного управління в банку. Здійснена процедура оцінки ризикованості та прибутковості бізнес-моделей для 4-х банківських установ Одеського регіону дала змогу виявити, що з високою ймовірністю потенційно проблемною організацією є ПАТ «МІСТО БАНК».

Проведене на основі даних Світового банку дослідження підтвердило висунену нами гіпотезу про існування зв'язку між моделлю фінансового ринку окремих країн та найбільш характерними для них банківськими моделями бізнесу. Отже, нами доведено, що у країнах з банкоцентричною моделлю фінансового ринку

найбільш розповсюдженими є універсальні, корпоративні та роздрібні бізнес-моделі, і лише в останню чергу інвестиційні. Проте для ринкової моделі фінансового ринку найхарактернішою є інвестиційна банківська модель бізнесу, а вже потім роздрібна, універсальна та корпоративна.

Підсумовуючи вище описане, можна справедливо стверджувати, що найбільшою проблемою діяльності більшості українських банків є насамперед відсутність послідовності: тобто фактична відсутність прийнятої концепції стратегічного управління та бізнес-моделі. Так, переважна частина серед вітчизняних банківських установ не мають концептуального майбутнього бачення бізнесу у довготривалій перспективі, а також методів його досягнення, що є прямим наслідком відсутності прийнятої установами загальної концепції розвитку. На нашу думку, з точки зору Національного банку України, як регулятора банківської системи, наряду з проведенням наглядової оцінки бізнес-моделі за методом SREP та стрес-тестуванням, має бути розроблено та впроваджено комплексну процедуру оцінки результатів стратегічного управління діяльності банків. Такий крок дозволить не лише отримати висновки щодо співставлення цілей згідно стратегічного плану управління банком з фактичними проміжними результатами, а й дослідити загалом життєздатності обраної банківською установою концепції розвитку.

Таким чином, здійснене нами комплексне дослідження в кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня магістра свідчить про те, що ідентифіковані бізнес-моделі українських банків є результатом їх адаптації до умов сучасної банківської системи та економіки загалом, їх особливостей та викликів. Для кожної банківської організації, в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища, поточний період функціонування має стати визначальним для прийняття концепції стратегічного управління, разом із моделлю бізнесу та пріоритетними напрямками розвитку, що в цілому сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності банку, покращенню рівня фінансової стійкості, впровадженню елементів цифровізації діяльності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. № 4. С. 97-103. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Trpu_2009_4_16
2. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 496 с.
3. Ansoff, H. I. Strategic management. London: McMillan Press. 1979. 244 p. URL: <https://www.palgrave.com/gp/book/9780230525481#aboutAuthors>
4. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A BroaderView for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972. № 8 (August). P. 4 - 19.
5. Thompson A.A., Strickland A.J. Crafting & Implementing Strategy. Irwin Professional Publishing. 1995. 323 p.
6. Віханський О.С. Стратегічне управління: підручник. М.: Гардаріка, 1998. 296 с. URL: http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/12/Виханский_Стратегическое_управление.pdf
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ. 1999. 384 с. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Шершньова%203\\$](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Шершньова%203$)
8. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. Банківська справа. 2001. № 5. С. 3-7.
9. Кадиров М.С. Система стратегічного управління як основа реструктуризації бізнесу. Вісник ТІСБІ. 2000. №2. С. 12-14.

10. Козьменко С. М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга». 2003. 734 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50329>
11. Wheelen T.L., Hunger J.D. Strategic Management and Business Policy. Pearson Prentice Hall. 2002. 1056 p.
12. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2 вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс. 2006. 392 с.
13. Лаврушин О.І. Банківський менеджмент: підручник. 2 вид., переробл. і доповн. М.: КНОРУС. 2009. 560 с. URL: <https://institutiones.com/download/books/1745-bankovskij-menedzhment-lavrushin-uchebnik.html>
14. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання. 2010. 452 с.
15. Тисячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегічне планування в комерційних банках: концепція, організація, методологія. М.: КНОРУС: ЦИПСИР. 2013. 312 с.
16. Сіллагар Е.Ю. Стратегічне управління в комерційному банку і пов'язаним з ним ризики. Наукові записки молодих дослідників. 2016. №3. С.59-64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-v-kommercheskom-banke-i-svyazannye-s-nim-riski>
17. Раковец А.А. Сутність системи стратегічного управління в банку Банківський вісник. 2006. № 5. С. 44-48. URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/1057.pdf>
18. Віханський О.С. Стратегічне управління: підручник. М.: Видавництво МДУ. 1995. 360 с.
19. Кешенкова Н.В. Стратегічне управління банківською діяльністю: етапи, принципи, методи. URL: <http://oaji.net/articles/2014/245-1394267487.pdf>,
20. Чернишова Л.І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 290-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50

21. Кірісов С.В. Теорія і практика застосування процесного підходу до управління якістю діяльності організації: монографія. Тамбов: Вісник Тамб. держ. техн. ун-ту. 2009. С. 76-80.
22. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Commerce in Europe*. 1998. № 8 (April). P. 1–6.
23. Mayo M., Brown G. Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*. 1999. № 6 (3). P. 18–23.
24. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. The power of business models. *Business Horizons*. 2005. Vol. 48. №. 3. P. 199-207.
25. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. № 58(6). P. 726–735.
26. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.. 2010. 288 p.
27. Алескеров Ф.Т., Белоусова В.Ю., Бондарчук П.К., Попова Є.С. Бізнес-моделі російських банків: типологія, структура, прихильність вибору. URL: <https://www.hse.ru/data/2012/12/04/1268905426/бизнесмодели%20рос%20банков%20статья.pdf>
28. 8. Ісаєв Р.А. Банківський менеджмент и бізнес-інжинирінг. М.:ІНФРА-М. 2013. 276 с.
29. Пантелєєва Н.М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповіді на виклики та наслідки фінансової кризи. *Фінансовий простір*. 2013. №3(11). С.70 – 76.
30. 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. 66 p.
31. Jopienø A. Business models of Scandinavian banks subsidiaries in the Baltics: identification and analysis. The Centre for Excellence in Finance and Economic, Bank of Lithuania. Occasional Paper Series. 2015. № 5. URL: http://www.lb.lt/business_models_of_scandinavian_banks_subsidaries_in_the_baltics_identification_and_analysis

32. Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. Вісник Національного банку України. 2016. № 12. С. 13-40.
33. Гриджук Д.М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. Економіка та держава. 2018. №9. С.44 – 48.
34. Деркаченко А.В., Худолій Ю.С. Аналіз бізнес-моделей банків України. Облік і фінанси. 2018. №2 (80). С.76 – 83.
35. Osterwalder A. The business model ontology: a proposition in a design science approach. Switzerland: University of Lausanne, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Institut d'Informatique et Organisation. 2004. 172 p.
36. Гаврілова Т., Алсуф'єв А., Янсон А. Сучасні нотації бізнес-моделей: візуальний тренд. Форсайт-Росія. 2014. Vol 8. № 2. С. 56-70.
37. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2/3. P. 354–363.
38. Онищенко Ю.І. Підрозділ 2.3. Формування нових бізнес моделей банків для підтримки динамічного розвитку реального сектору економіки України. Роль банків у забезпеченні сталого розвитку реального сектору економіки: монографія. За ред. В.В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ. 2016. 244 с.
39. Королев О.Г. Про сутність банківських бізнес-моделей. Економічні науки. 2014. №3(112). С.69-74.
40. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge. 1962. 297 p.
41. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорації. пер. с англ. під науч. ред. Сеферяна А.Г. СПб. 2007. 285 с.
42. Porter M.E. On competition. Harvard Business Press. 2008. 544 p.
43. Levy M., Powell P., Yetton P., Larsen Ed.T., Levine L., DeGross J. SMEs and the Gains from IS: From Cost Reduction to Value Added. Information Systems:Current Issues and Future Changes. Finland: Helsinki. 1998. 241 p.

44. Taran Y. Rethinking It All: Overcoming Obstacles to Business Model Innovation. Center for Industrial Production. Aalborg University. Aalborg. 2012. URL: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v178-yariv.pdf>.

45. Вовчак О.Д., Бедненко В.М. Банківське регулювання і банківський нагляд як складові системи державного регулювання банківської діяльності. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 2. С. 21–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2017_2_5

46. Про банки і банківську діяльність. Закон України, затверджений Верховною Радою України від 09.02.2019 №2121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

47. Касаткіна Т., Плахота А. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP). Департамент банківського нагляду Національного банку України. 2018. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832>

48. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Постанова, затверджена Національним банком України від 11.06.2018 №64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>

49. Про екстрену підтримку Національним банком України ліквідності банків. Постанова, затверджена Національним банком України від 14.12.2016 № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0411500-16>

50. Інструкція з бухгалтерського обліку операцій із фінансовими інструментами в банках України. Постанова, затверджена Національним банком України від 21.02.2018 № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014500-18>

51. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Постанова, затверджена Національним банком України від 15.02.2019 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>

52. Дзюблюк О. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України. Банківська справа. 2016. №1. С.3-32.

53. Дробязко А., Лісовенко В., Федосов В. Банківська система України: фінансові реалії 2014 року. Ринок цінних паперів. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. 2014. № 8. С. 71-91.

54. Карчева Г., Булиндін Д., Кліщук Ю., Старинська М. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. Фінансовий простір. 2018. № 1 (29). С. 32–39.

55. Коваленко В.В. Трансформаційні напрями розвитку банківської системи України. Економічний форум. 2015. №2. С. 286-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_2_48

56. Костюк О.М. Костюк, О.В. Іноземний капітал у банківському секторі України в контексті трансформації моделі бізнесу європейських банків. Вісник Національного банку України. 2014. № 6. С. 28-35.

57. Кузнєцова Л.В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2015. № 4. С. 9-13

58. Лисенок О.В. Прогнозування фінансової стійкості банківської системи. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 2. С. 24-28.

59. Онищенко Ю.І., Гребенщикова Т.С. Чинники формування власного капіталу банків України. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 525-530.

60. Онищенко Ю.І., Коробченко М.О. Проблеми формування ресурсної бази банків України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "економічні науки". 2018. № 30. С. 99-103.

61. Тарасевич Н.В., Мазуренко К.Е. Проблеми та перспективи кредитування банком фізичних осіб. Економіка та суспільство. 2017. №13. С. 1229-1236.

62. Дані фінансової звітності банків України з сайту Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>

63. Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the business model in the new world of digital business. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS). 2008. Vol. 2008. P. 1-11.

64. Ayadi R., de Groen W. Banking business models monitor 2014. Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. 2014. URL:

<https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf>

65. Onyshchenko Y. Banking business models in Ukrainian banking system. Baltic Journal of Economic Studies. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing". Vol. 1. №2. 2015. P. 115-121.

66. Соцька Ю.І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. №2. С. 177–185. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_2_22

67. MacQueen J. Some methods for classification and analysis of multivariate observations. Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability. 1967. Vol. 1. P. 281-297. URL:

<https://projecteuclid.org/euclid.bsmmsp/1200512992>

68. Жердецька Л.В. Обґрунтування методичних засад осанки достатності власного капіталу для покриття ризиків банківської діяльності. Наука й економіка. 2014. № 1 (33). С. 19-28

69. Онищенко Ю.І., Пшенична А.А. Методичні підходи до визначення чинників забезпечення стійкості банківської системи України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2011. №10 (1). URL:

<http://fkd.org.ua/article/view/29104>

70. Schmidt M. The Sankey diagram in energy and material flow management - Part II: Methodology and current applications. Journal of Industrial Ecology. 2008. №12 (2). С. 173 – 185. URL:

https://www.researchgate.net/publication/283743638_The_Sankey_diagram_in_energy_and_material_flow_management_-_Part_II_Methodology_and_current_applications

71. European Banking Authority. Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP). EBA/GL/2014/13. 2014. December 19 [Електронний ресурс]. URL:

[https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/935249/4b842c7e-3294-4947-94cd-ad7f94405d66/EBA-GL-2014-13%20\(Guidelines%20on%20SREP%20methodologies%20and%20processes\).pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/935249/4b842c7e-3294-4947-94cd-ad7f94405d66/EBA-GL-2014-13%20(Guidelines%20on%20SREP%20methodologies%20and%20processes).pdf)

72. Коваленко В.В. Методичні вказівки до виконання індивідуальних завдань і самостійного вивчення дисципліни «Управління фінансовою стійкістю банків» для студентів V курсу заочної форми навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», спеціалізації «Банківська справа». Уклад. В.В. Коваленко. Одеса: ОНЕУ, ротاپронт. 2017 р. 54 с.

73. Фартушний, І.Д., Міщенко А.П. Аналіз фінансових показників бізнес-моделей банків України у період банківської кризи 2014-2017 років [Електронний ресурс]. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2019. №13. URL: <http://ela.kpi.ua:8080/handle/123456789/29518>

74. Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності ПАТ «БАНК ВОСТОК», підтверджена звітом незалежного аудитора, за 2019р. Дані з сайту ПАТ «БАНК ВОСТОК» [Електронний ресурс]. URL: [https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/966/ru/Звіт%20за%20МСФЗ%20за%202019%20рік%20\(укр.\).pdf?v=63723845137000000](https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/966/ru/Звіт%20за%20МСФЗ%20за%202019%20рік%20(укр.).pdf?v=63723845137000000)

75. Сайт проекту цифрового банкінгу «Банк Власний Рахунок» [Електронний ресурс]. URL: <https://bvr.com.ua>

76. Річний звіт ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» за 2018р. Дані з сайту ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» [Електронний ресурс]. URL: https://bank.com.ua/uploads/1/7496-ricnij_zvit_bank_pivdennij_2018_22_05_web.pdf

77. Сайт ПАТ «МТБ БАНК» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mtb.ua/FinancialRatiosandReporting>

78. Річний звіт емітента ПАТ «МІСТО БАНК» за 2018р. Дані з сайту ПАТ«МІСТО БАНК» [Електронний ресурс]. URL: [https://www.mistobank.com.ua/ua/reporting-issuer/?filter\[added\]\[year\]=2019](https://www.mistobank.com.ua/ua/reporting-issuer/?filter[added][year]=2019)

79. Gambacorta L., Yang J., Tsatsaronis K. Financial structure and growth. BIS Quarterly Review. March 2014. URL: http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1403e.htm

80. Onyshchenko Y. Forming of the world financial market model. Kaunas: Baltija Publishing. International scientific-practical conference Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceedings. 2016. May 27. P. 318-320.

81. Гарбар Ж.В. Розвиток фінансових ринків у країнах з розвинутою економікою. Наука й економіка. 2013. №4(1). С. 32-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_1_4_6

82. Юрій С.І., Федосов В.М. Фінанси: навч. посібник. К.: Знання. 2008. 611 с.

83. Показники світового розвитку з сайту Світового. URL: <http://databank.worldbank.org>

84. Llewellyn D.T. The New Economics of Banking. SUERF Study (Vienna). 1999. № 5. URL: www.suerf.org/docx/o_c88d8d0a6097754525e02c2246d8d27f_1549_suerf.pdf

85. Cross F.B., Prentice R.A. Law and Corporate Finance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. 2007. 230 p.

86. Rhee R.J. The Decline of Investment Banking: Preliminary Thoughts on the Evolution of the Industry 1996–2008. Journal of Business and Technology Law. 2010. №5. P. 75-98. URL: <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1137&context=jbtl>

87. Morrison A.D., Wilhelm W.J. Investment Banking: Past, Present, and Future. Journal of Applied Corporate Finance. 2007. Vol. 19. №1. P. 8-20. URL: <https://gates.comm.virginia.edu/wjw9a/Papers/JACF%20Morrison%20Wilhelm%20Final%20version.pdf>

88. Calomiris C.W. Universal Banking and the Financing of Industrial Development. Policy Research Working Paper. The World Bank. 1995. №1533. P.1-28. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/878611468777245153/pdf/multipage.pdf>

89. Llewellyn D.T. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. SUERF Study. Vienna. 2012. №3. URL: https://www.suerf.org/docx/s_57f04bb2975420e3b4c73920c687cad7_3399_suerf.pdf

90. Ayadi R., de Groen W., Arbak E. Business Models in European Banking: A pre- and post-crisis screening. Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. 2011. URL:

https://www.researchgate.net/publication/277122255_Business_Models_in_European_Banking_A_pre-and_post-crisis_screening_CEPS_Paperbacks_September_2011

91. Seetharaman, P. Business models shifts: Impact of Covid-19. International Journal of Information Management. 2020. 54. Article № 102173. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>.

92. Tronvoll B., Sklyar A., Sörhammar D., Kowalkowski C. Transformational shifts through digital servitization. Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 89. P.293-305. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850119300884?via%3Dihub>

93. Карчева Г.Т., Смовженко Т.С., Міщенко В.І. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України: монографія. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи». 2016. 276 с

94. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmarpr_2016_6_11

95. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 13–21.

96. Rajashekara M. How to be a truly digital bank. Journal of Digital Banking. 2017. Vol. 1, 4. P. 338–348. URL: https://www.henrystewartpublications.com/sites/default/files/Maiya_JDB_V1_4.pdf

97. Drašković N., Vujičić J., Smiljić S. Electronic banking models. International journal of economics and law. 2011. Vol. 1. № 3. С. 24-37. URL: <http://media3.novi.economicsandlaw.org/2017/07/Vol03/04.%20Draskovic%20M,%20Vujiacic%20J,%20Smiljic%20S%20-%20MODELI%20ELEKTRONSKOG%20POSLOVANJA.pdf>

98. Онищенко Ю.І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. 2019. Т.23. №8(73). С. 160-164.

99. Сайт стартапу FinTech «DIGIT» [Електронний ресурс]. URL: <https://digit.co>

100. Сайт платформы «SQUIRREL» [Электронный ресурс]. URL: <https://squirrel.me>

101. AXIS BANK improved customer experience and sales productivity [Электронный ресурс]. URL: <https://www.genesys.com/customer-stories/axis-bank>

102. Boston Consulting Group's Strategy Palette [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/capabilities/strategy/strategy-palette>