

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ

Онищенко Ю. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

e-mail: yulia51984@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3114-4504

***Анотація.** У статті досліджено розвиток теоретичної думки щодо розуміння сутності поняття «бізнес-модель». Виділено три теоретичні підходи до трактування даного поняття: структурно-логічного, системного та стратегічного. При структурно-логічному підході бізнес-модель визначається як концептуальний інструмент (схема), що дозволяє описати логіку створення та отримання цінності (вартості) на фірмі. Системний підхід базується на визначенні бізнес-моделі як системи, що проявляється у компонентах та пов'язаними з ними процесами та відносинами. Стратегічний підхід зазнав найменшого поширення та передбачає, що формування бізнес-моделі пов'язано із стратегією фірми та є її відображенням. Доведено, що зазначені підходи при розробці бізнес-моделі банку можуть доповнювати один одного, однак необхідно враховувати основні елементи їх формування. Надано висновки щодо необхідності визначення місії банку як основи формування його бізнес-моделі.*

***Ключові слова:** банк, бізнес-модель, бізнес-модель банку, місія, мета діяльності, стратегічна мета.*

METHODOLOGICAL BASIS FOR THE BANK BUSINESS MODEL FORMATION

Onyshchenko Yulia, PHD in Economy, Associated Professor, Associated Professor of Banking Department, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

e-mail: yulia51984@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3114-4504

***Abstract.** Introduction. In recent years, banks have made significant investments in the financial technology development, which reflects their expectations for significant changes in the banking sector: Increasing the pace of financial technology implementation in the bank activity is gradually leading to changes and complicating of their business models. And the viability of banks' business models will determine future of these banks in the next 10 years. Purpose. The purpose of the study is the substantiation of theoretical bases of bank business model formation on the basis of bank mission. The object of the research is the processes of bank business model formation with understanding of main basic elements of this process. Results. In the article the development of theoretical thoughts in understanding the essence of the concept "business model" has been researched. There are three theoretical approaches to the interpretation of this concept: structural-logical, systemic and strategic. In the structural-logical approach, business model is defined as conceptual tool (scheme) that allows to describe the logic of creating and obtaining value in the firm. The systemic approach is based on the definition of business model as system that manifests in components and related processes and relationships. The strategic approach assumes that business model formation is related to the strategy of the firm and is its reflection. It is proved that these approaches can complement each other in the bank business model formation, but it is necessary to take into account the main elements of this process. It is justified that the key role in the formation of effective business model plays bank mission. Conclusions. With the development of the digital economy, business processes in the financial market are accelerating, which requires the search for new tools of strategic management and planning, one of which may be the "bank business model" in the case of its clear formalization at the legislative level. For most domestic banks, it is possible to clearly trace the construction of the chain "mission → purpose of the bank → strategic goal", but business model hasn't been used yet, and has been identified with the bank development strategy.*

***Key words:** bank, business model, business model of the bank, mission, activity purpose, strategic goal.*

JEL Classification: G200, G210, L210, L250

Постановка проблеми. В останні роки банки здійснюють значні інвестиції у розвиток фінансових технологій, що відображає їхні очікування щодо суттєвих змін як в банківській галузі зокрема, так і в фінансовому секторі в цілому. Підвищення темпів впровадження фінансових технологій в діяльності банків поступово веде до зміни та ускладнення їх бізнес-моделей. І саме від життєздатності бізнес-моделей банків залежить їх майбутнє в найближчі 10 років.

Успішні бізнес-моделі приваблюють до себе все більше уваги, викликаючи живий інтерес практиків, які першими звернули увагу на даний феномен. Саме вони відчували потенціал можливостей, які відкриваються у бізнесі завдяки вибору життєздатної бізнес-моделі

та ефективного її використання. Бізнес-модель відноситься до нових концепцій сучасного підприємництва та стратегічного управління, що обумовлює наявність широкого кола невирішених питань. Відтак банки мають чітко визначати свою бізнес-модель, що стане або основою прибуткової діяльності та нових можливостей, або, навпаки, приведе до збитковості та поступового виходу з банківського ринку.

Підкреслимо, що відповідно до пропозицій Базельського комітету з банківського нагляду щодо нових банківських стандартів капіталу та ліквідності, які було впроваджено в 2010 році, оцінка бізнес-моделі банку є ключовим етапом при здійсненні банківського нагляду та регулювання.

Однак, незважаючи на високу популярність терміну «бізнес-модель банку», питання щодо сутності даного поняття та етапів її формування залишається відкритим, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Критичний аналіз теоретичних підходів щодо сутності дефініції «бізнес-модель банку» дозволив дійти висновку, що у наукових дослідженнях також відсутнє єдине визначення даного терміну. Окремі аспекти формування бізнес-моделей банків висвітлено здебільшого в роботах таких зарубіжних вчених, як: Р. Ауді та Д. Ллевеллін, та працях таких вітчизняних вчених, як: Г. Бортніков, Д. Гриджук, А. Деркаченко, О. Заруцька, О. Литвинюк, Т. Павлова, Г. Панасенко, А. Синюк, А. Стадник, Ю. Худолій.

Варто відмітити, що більшість наукових праць зорієнтована на дослідження окремих аспектів еволюції видів бізнес-моделей банків, які спираються на визначення терміну «бізнес-модель», не враховуючи специфіку банку та банківської діяльності.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас подальшого детального аналізу потребує сутність дефініції «бізнес-модель банку», зокрема, етапи її розробки та впровадження, з метою виявлення основ її формування та визначення конкретних напрямів та пропозицій щодо запровадження в діяльності банківських установ.

Мета дослідження є обґрунтування теоретичних основ формування бізнес-моделі банку на основі місії банку.

Основний матеріал. Дослідження еволюції теоретичних підходів щодо визначення поняття «бізнес-модель» показало, що у період 1998-2001 рр. даний термін пов'язувався з описом діяльності фірми з метою впровадження в її діяльності новітніх технологій, які виникли внаслідок розвитку Інтернету. Так, визначення, що надаються авторами в даний період часу є схожими між собою і основна увага приділяється сутності «бізнес-моделі» як джерела інноваційного зростання [1, 2].

Однак після 2001 року в дослідженні концепції «бізнес-моделі» була перерва до 2005 року, що, на нашу думку, обумовлено так званою «кризою доткомів» (Інтернет-компаній з окремими Інтернет-адресами, які ведуть електронний бізнес), яка мала місце в 2000 році, і була пов'язана з надмірними інвестиціями в Інтернет-економіку, які не могли бути підтвержені відповідним зростанням споживання чистих Інтернет продуктів. Однією з основних причин даної кризи дослідники вважають відсутність інноваційної бізнес-моделі у Інтернет-компаній, які намагалися перенести в Інтернет звичайні прийоми ведення бізнесу, або просто копіювали існуючі моделі електронної комерції.

З 2005 року дослідження щодо розвитку концепції «бізнес-моделі» були відновлені, що можна пов'язати, на нашу думку, з двома причинами. По-перше, хоча криза і вдарила по Інтернет-економіці, вона не призвела до її повного знищення. Результатами кризи стало зростання вимог до ліквідності Інтернет-проектів, цінні папери яких продовжували користуватися попитом після стабілізації ринку, хоча чіткого механізму отримання прибутку у багатьох, навіть найбільш популярних сайтів, досі не було розроблено, однак інтерес до впровадження бізнес-моделей в діяльності компаній відновився.

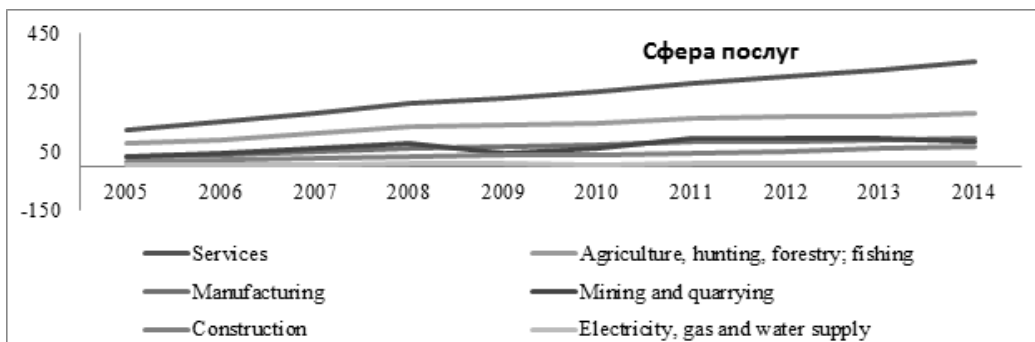


Рис. 1. Структура ВВП за основними видами економічної діяльності у 2005-2014 рр., у млрд. дол. США [3]

Джерело: складено автором [3]

По-друге, із зміною структури світової торгівлі, коли акцент почав зміщуватися з експорту-імпорту товарів на експорт-імпорт послуг, що підтверджується даними рис. 1, актуальність використання концепції бізнес-моделей в діяльності практично всіх суб'єктів економічної діяльності почала масово досліджуватися, так як дозволяє шукати нові можливості не тільки пристосування до змін, але й управління змінами.

Подальший аналіз економічної думки щодо трактування поняття «бізнес-модель» дає змогу виділити три підходи до розуміння сутності даної категорії: структурно-логічний, системний та стратегічний (табл. 1).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення поняття «бізнес-модель»

Назва підходу	Структурно-логічний підхід	Системний підхід	Стратегічний підхід
Розробники підходу	О. Остервальдер, І. Пінье та К. Туччі (2005) [4]	Е. Тікканен та Ю.-П. Каллунки (2005) [5]	Р. Касаде-сус-Масанелл, Дж. Рікарт (2010) [6]
Сутність підходу	Бізнес-модель визначається як концептуальний інструмент (схема), що дозволяє описати логіку створення та отримання цінності на фірмі	Бізнес-модель визначається як система, що проявляється у компонентах та пов'язаними з ними процесами та відносинами	Формування бізнес-моделі пов'язано із стратегією фірми та є її відображенням

Джерело: складено автором [4], [5], [6]

Підкреслимо, що більшість авторів дотримуються структурно-логічного підходу: бізнес-модель визначається як концептуальний інструмент (схема), що дозволяє описати логіку створення та отримання цінності (вартості) на фірмі. В рамках даного підходу бізнес-модель використовують як абстрактне поняття, що в цілому характеризує спосіб створення, продажу та доставки цінності клієнтам. Бізнес-моделі ж визначаються «як опис, який пояснює як компанія працює». Так, О. Остервальдер, І. Пінье та К. Туччі (2005), які вважаються засновниками теорії бізнес-моделі фірми, надають наступне визначення: бізнес-модель – це концептуальний інструмент, який містить набір елементів і їх взаємозв'язків, та дозволяє відобразити бізнес-логіку конкретної фірми. [4]

Системний підхід базується на визначенні бізнес-моделі як системи, що проявляється у компонентах та пов'язаними з ними процесами та відносинами. Опис концепції на основі системного підходу передбачає наявність знань щодо елементів бізнесу, їх взаємозв'язках, функціях, процесах у системі і людях, що діють в ній. Так, Е. Тікканен та Ю.-П. Каллунки (2005) запропонували визначати бізнес-модель фірми як систему, що проявляється в компонентах і пов'язаних з ними матеріалами і когнітивними аспектами. [5]

Стратегічний підхід зазнав найменшого поширення та передбачає, що формування бізнес-моделі пов'язано із стратегією фірми та є її відображенням, таке бачення засновано на тому, що головна мета і стратегія, і бізнес-моделі – формування більш конкурентних позицій компанії на ринку і, відповідно, отримання великих доходів. Так, Р. Касаде-сус-Масанелл та Дж. Рікарт (2010) підкреслюють, що бізнес-модель – це відображення реалізованої стратегії фірми. [6]

Таким чином, бізнес-модель – це не простий опис діяльності фірми, а повне відображення її діяльності, що дозволяє побачити всі можливості розвитку фірми з метою створення можливих конкурентних переваг на визначеному ринку. На нашу думку, ці підходи при формуванні бізнес-моделі можуть доповнювати друг друга та відображати рівні формування бізнес-моделі фірми. При цьому в основі формування бізнес-моделі лежить структурно-логічний підхід, який потребує від менеджерів чіткого визначення логіки створення та отримання цінності. Після визначення основних компонентів бізнес-моделі необхідно провести їх системний аналіз, що дозволить встановити характер взаємозв'язку, а саме відносини та процеси між ними, в середині фірми. І останнім етапом формування бізнес-моделі є зіставлення сформованої бізнес-моделі із стратегією фірмою, тобто врахування впливу зовнішніх факторів щодо поліпшення конкурентної позиції фірми на ринку. Так, для банку бізнес-модель – це концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристики основних елементів бізнесу банку, їх взаємоді-

носин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем та дозволяє надати спрощене цілісне уявлення про банк. [7]

Зазначимо, що аналіз теоретичних підходів щодо визначення дефініції «бізнес-модель банку» дозволив дійти висновку, що дослідники здебільшого при визначенні та формуванні бізнес-моделі банку використовують структурно-логічний підхід – визначають основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу. [8, 9] Відтак у випадку, коли бізнес-модель банку – це основа банківського регулювання та нагляду, вона стає інструментом щодо визначення існуючих бізнес-моделей в банківській системі, з подальшою можливістю оцінки їх ризикованості та прибутковості.

Таблиця 2

Елементи формування бізнес-моделі банку в межах окремих підходів на мікрорівні

Назва підходу	Суб'єкт	Об'єкт	Предмет	Основа вибору напрямку розробки
Структурно-логічний підхід	Органи управління банку	Банк	Основні напрями діяльності банку	Місія
Системний підхід		Системна цінність бізнесу	Структура банку через взаємозв'язки між основними елементами	Мета діяльності
Стратегічний підхід		Конкурентна позиція	Вплив зовнішніх факторів	Стратегічна мета

Джерело: складено автором [8, 9]

Проте при формуванні бізнес-моделі безпосередньо банком на мікрорівні, «бізнес-модель банку» як поняття вимагає комплексного багаторівневого підходу і відповідно має формуватися та досліджуватися на трьох рівнях: структурно-логічному, системному та стратегічному. Зазначимо, що елементи формування бізнес-моделі банку в межах кожного із підходів буде різною. (табл. 2)

Підкреслимо, що бізнес-модель банку в структурно-логічному підході визначається його місією, оскільки саме в ній окреслені основні напрями діяльності банку і те, як банк позиціонує себе на банківському ринку. Так, для банків першочерговим є розуміння глобальних тенденцій розвитку економіки та визначення їх ролі (місії) в цьому розвитку. Місія – це те, що визначає банк та відрізняє його від конкурентів. Саме місія відображає основні принципи функціонування банку, його роль у економічному розвитку країни з врахуванням 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 і сама місія банку слугує відправною точкою для розробки та формування його бізнес-моделі.

В рамках системного підходу бізнес-модель банку – це не просто сума окремих її елементів, а відображення системної цінності бізнесу, формування якої є результатом функціонування банку в цілому, що вимагає визначити мету діяльності банку для визначення напрямів розробки бізнес-моделі банку. При цьому мета виконує системоутворюючу роль і характеризує призначення бізнесу, тобто указує на те, що буде досягатися на основі розробленої системи.

Вперше необхідність включення мети як компонента бізнес-моделі було запропоновано в праці М. Морріс, М. Шиндехут, Дж. Аллен (2005) [4]. Так, при визначенні мети формування бізнес-моделі ключова роль належить власникам або керуючому банком. Як приклад, на етапі створення нового банку головною метою при побудові бізнес-моделі буде виживання; на етапі становлення банку – підтримка необхідного рівня та стилю життя акціонерів через отримання необхідного рівня доходу; на етапі росту – зростання та розвиток банку. Так, реалізація різних цілей потребуватиме розробку різних бізнес-моделей, а ефективність сформованої бізнес-моделі напряму залежить від постановки мети.

Стратегічний підхід вимагає відповідності бізнес-моделі банку його стратегії, тобто внутрішні можливості банку мають відповідати його положенню (конкурентній позиції) на ринку банківських послуг. Таким чином, мета розробки бізнес-моделі має корелювати та відповідати стратегічній меті банку. Зазначимо, що стратегічна мета конкретизує місію банку та мету діяльності на конкретному проміжку часу залежно від зовнішніх чинників.

Отже, методологія розробки та формування бізнес-моделі банку має засновуватися на реалізації ланцюгу «місія → мета діяльності банку → стратегічна мета банку». Перевіримо

дану гіпотезу на прикладі вітчизняних банків. (табл. 3)

Як видно з таблиці, чітко взаємозв'язок між бізнес-моделлю банку та ланцюгом «місія → мета діяльності банку → стратегічна мета банку» простежується тільки в АБ «Укргазбанк»: бізнес-модель відповідає місії банку, при цьому мета діяльності та стратегічна мета встановлювалися відповідно до місії банку. Підкреслимо, що бізнес-модель АБ «Укргазбанк» подається як опис всіх напрямів діяльності банків, з визначенням підходів до управління ризиками.

У АТ КБ «Приват Банк» відсутнє чітке визначення місії банку, а бізнес-модель ототожнюється із стратегічними цілями, що може свідчити про її низьку ефективність. У АТ «Ощадбанк» місія не знайшла відображення як в меті діяльності, так і в стратегічній меті, що й вплинуло на формування універсальної бізнес-моделі банку, яка також не відповідає місії банку.

Як підтверджують дані таблиці, недоліком банків з іноземним капіталом є відсутність окремих цілей та бізнес-моделі для вітчизняного банківського ринку, в своїй діяльності вони спираються на цілі та бізнес-модель материнського банку.

Таблиця 3

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю банку та ланцюгом
«місія → мета діяльності банку → стратегічна мета банку»

Назва банку	Місія	Мета діяльності банку	Стратегічна мета банку	Характеристика бізнес-моделі банку
АБ «Укргазбанк»	фокус на “Зеленому фінансуванні” - стати провідним Зеленим банком України	забезпечити покриття третини потреб фінансування сектору енергоефективності	підвищення інвестиційної привабливості банку	з 2015 року розвиває абсолютно бізнес-модель «зеленого» банку.
АТ КБ «Приват Банк»	відсутня	просування послуг для малого та середнього бізнесу	підвищення якості процесів обслуговування клієнтів	універсальна бізнес-модель
АТ «Ощадбанк»	змінюватися та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю	розширення обслуговування роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу, утримуючи міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу	бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером у частині інновацій та задоволення клієнтських потреб	універсальна бізнес-модель
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	втілюємо інновації задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості	відсутня для банківського ринку України		

АТ «ОТП банк»	полегшувати життя клієнтів	розвиток роздрібного бізнесу	відсутня для банківського ринку України	
АБ «Південний»	створюємо фінансові можливості для розвитку бізнесу, поліпшення якості життя наших клієнтів та їхніх сімей	підвищення операційної ефективності роботи банку	досягнення стійкої ринкової позиції серед найбільших банків України, дохідності на рівні ключових гравців банківської системи, а також лідерства в обраних сегментах ринку	відсутня

Джерело: складено за даними [10-15]

Однак для більшості вітчизняних банків можна чітко простежити побудову ланцюга «місія → мета діяльності банку → стратегічна мета банку», однак відсутня розроблена бізнес-модель, яка ототожнюється із стратегією розвитку банку. Проте, на нашу думку, від реалізації даного взаємозв'язку залежить життєздатність та ефективність бізнес-моделі банку в конкретний момент часу.

Висновки. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що сучасні умови функціонування, такі як політична та економічна нестабільність, світова фінансова криза та загострення конкуренції, які характеризуються швидкими змінами, створюють об'єктивні передумови порушення ефективного функціонування банків, спонукаючи їх до постійного перегляду своєї діяльності. При вирішенні даного завдання основним об'єктом дослідження та оцінки для керівників виступає бізнес-модель банку, правильне визначення та формування якої дозволить забезпечити ефективне функціонування банку, виявляти проблемні місця та шляхи подальшого розвитку.

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 розробки інструкції щодо порядку формування та відображення бізнес-моделі банку.

При цьому, варто підкреслити, що так як бізнес-модель є основою створення та отримання цінності банком, то вона є унікальною для кожного банку, так як у випадку схожості бізнес-моделей у конкурентів, діяльність банку на ринку банківських послуг припиняє приносити прибуток, тому саме реалізація місії банку у розробленій бізнес-моделі дозволить досягти найбільшої ефективності діяльності банку на ринку банківських послуг.

Список літератури

1. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22. 2001: 493-520. DOI:10.1002/smj.187
2. Chesbrough H.W., 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*, 11. 2002: 533-534. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf (дата звернення: 30.04.2021).
3. Сайт Світового банку. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 30.04.2021).
4. Osterwalder A. The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. *PhD thesis University of Lausanne*. 2004. URL: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder PhD BM Ontology.pdf> (дата звернення: 30.04.2021).
5. Lamberg J-A., Tikkanen H., Kallunki J-P., Parvinen P. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 2005. 789-809.

6. Smith W. K., Binns A., Tushman M. L. Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43. 2010: 448–461.
7. Онищенко Ю.І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок із стратегією розвитку. *Економічний простір*. № 160, 2020. С.113-118.
8. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF. The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012.
9. Ayadi R., Ferri G., Pesic V. Regulatory Arbitrage in EU Banking: Do Business Models Matter? 2016. Available from: <https://bbmresearch.org/wp-content/uploads/2019/06/regulatory-arbitrage-eu-banking-do-business-models-matter-ayadi-ferri-pesic.pdf> (дата звернення: 30.04.2021).
10. Сайт АБ «Укргазбанк». URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення: 30.04.2021).
11. Сайт АТ КБ «Приват Банк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 30.04.2021).
12. Сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 30.04.2021).
13. Сайт АТ «Райф-файзен Банк Аваль». URL: <https://raiffeisen.ua/> (дата звернення: 30.04.2021).
14. Сайт АТ «ОТП банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/> (дата звернення: 30.04.2021).
15. Сайт АБ «Південний». URL: <https://bank.com.ua/> (дата звернення: 30.04.2021).

References

1. Amit R., Zott C. (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520. DOI:10.1002/smj.187 [in English]
2. Chesbrough H.W., 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*, 11: 533-534. Retrieved from: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf [in English]
3. Website of The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/> (accessed April, 30, 2021). [in English].
4. Osterwalder A. (2004) The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. *PhD thesis University of Lausanne*. Retrieved from: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf [in English]
5. Lamberg J-A., Tikkanen H., Kallunki J-P., Parvinen P. (2005) Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809. [in English]
6. Smith W. K., Binns A., Tushman M. L. (2010) Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43: 448–461. [in English]
7. Onyshchenko Yu. (2020) The bank business model: the essence and relationship with the development strategy. *Economic space*. № 160: 113-118. [in Ukrainian]
8. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF. The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012. [in English]
9. Ayadi R., Ferri G., Pesic V. Regulatory Arbitrage in EU Banking: Do Business Models Matter? 2016. Retrieved from: <https://bbmresearch.org/wp-content/uploads/2019/06/regulatory-arbitrage-eu-banking-do-business-models-matter-ayadi-ferri-pesic.pdf> [in English]
10. Website of AB «Ukrhazbank». URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (accessed April, 30, 2021). [inUkrainian].
11. Website of AT KB «Pryvat Bank». URL: <https://privatbank.ua/> (accessed April, 30, 2021). [inUkrainian].
12. Website of AT «Oshchadbank».URL: <https://www.oschadbank.ua/> (accessed April, 30, 2021). [inUkrainian].
13. Website of AT «Rayf-fayzen Bank Aval'».URL: <https://raiffeisen.ua/> (accessed April, 30, 2021). [inUkrainian].
14. Website of AT «OTP bank». URL: <https://www.otpbank.com.ua/> (accessed April, 30, 2021). [inUkrainian].
15. Website of AB «Pivdennyu».URL: <https://bank.com.ua/> (accessed April, 30, 2021). [inUkrainian].