

## ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ ОЦІНКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

**Сергєєва О. С.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-5523-3894

***Анотація.** У статті обґрунтовано, що трансформуючи та адаптуючи бізнес-модель відповідно до стратегічних цілей та змін в операційному середовищі, банки можуть забезпечити свою конкурентоспроможність, фінансову стійкість та успішність у довгостроковій перспективі. У статті розроблена модель адаптивної оцінки бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту із систематизацією інструментарію, що дозволить сформуванню інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного рівня. За результатами проведеного дослідження зазначено, що оцінка бізнес-моделей банків тісно пов'язана зі стратегічним менеджментом, що обумовлює необхідність проведення адаптації або кардинальної трансформації певних бізнес-моделей як засобів забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності банків.*

***Ключові слова:** банк, бізнес-модель банку, ідентифікація бізнес-моделей банків, стратегічний менеджмент.*

## DEVELOPMENT OF ADAPTIVE ASSESSMENT OF BUSINESS MODEL IN BANK'S STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

**Serhieieva S. Olena**, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine  
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-5523-3894

***Abstract. Introduction.** The use of the business model as an element of the bank's strategic management is a fundamental approach that ensures the alignment of market activity goals, available resources with the landscape and dynamics of the operating environment and stakeholders' expectations. Transforming and adapting the business model according to the strategic goals and changes in the operating environment, banks can ensure their competitiveness, financial stability and success in the long-term. The analysis of research of adapting the business model of banks under conditions of uncertainty proved that the substantiation of proposals for determining the conditions under which banks work in order to initiate effective management decisions is an urgent issue. It is proposed to develop a model for adaptive assessment of the bank's business model in the strategic management system with the systematization of tools, which will allow to create the information basis for making effective management decisions at the strategic level. As a result of its introduction, banks will be able to: optimize the allocation of resources, capital and productivity management; improve risk management and increase resilience to external shocks based on internal resources and management mechanisms; better meet the needs and expectations of customers. Understanding customer preferences, behaviors and demographics, using new technologies, banks can adapt products, services and sales channels to provide the highest value and service quality, which in turn increases customer loyalty, contributing to the bank's sustainable competitiveness. It is noted that the development and implementation of the bank's business model, caused by changes in the banking industry, are largely shaped under the influence of factors that are formed at the national and global levels and have a diverse nature of origin. Considering the above, the banks' business model assessment is closely related to the strategic management, which calls for adaptation or radical transformation as a means of ensuring long-term sustainability and competitiveness.*

***Keywords:** bank, bank business model, identification of bank business models, strategic management*

**JEL Classification: E580; G210; C510**

**Постановка проблеми.** Використання бізнес-моделі як компонента стратегічного менеджменту банку є фундаментальним підходом, що забезпечує узгодження цілей діяльності на ринку, наявних ресурсів з ландшафтом та динамікою операційного середовища та очікуваннями стейкхолдерів. Трансформуючи та адаптуючи бізнес-модель відповідно до стратегічних цілей та змін в операційному середовищі, банки можуть забезпечити свою конкурентоспроможність, фінансову стійкість та успішність у довгостроковій перспективі. У контексті банківського нагляду ідентифікація та оцінка бізнес-моделей банків стає ключовим інструментом для забезпечення фінансової стійкості та ефективності банківської системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами вивчення параметрів еволюції досліджень у сфері бізнес-моделей банків визначено, що основний обсяг наукових публікацій за останні десять років представили вчені Р. Аяді [1], М. Томкус [2], Д. Гриджук [3], В. Коваленко [4], В. Омеленчук [5], Ю. Онищенко [6], Г. Панасенко, Г. Бортніков [7], Н. Пантелєєва [8], Т. Рудевська [9], Т. Гонтаренко [10] та інші. Складність концепту бізнес-моделей банків спричиняє різноманіття підходів до визначення їх компонентів і, отже, до формування адаптивної оцінки бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз досліджень в напрямку адаптації бізнес-моделей банків в умовах невизначеності засвідчив, що актуальним питанням є обґрунтування пропозицій щодо визначення умов, в яких працюють банки, для ініціювання ефективних управлінських рішень.

**Мета дослідження** – розробка адаптивної оцінки бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку з метою забезпечення ефективності банків в умовах невизначеності.

**Основний матеріал.** Банки традиційно працюють у динамічному та конкурентному середовищі, що характеризується постійними змінами у потребах клієнтів, технологічним прогресом, нормативними вимогами та тенденціями ринку. Крім цих загальносвітових трендів, банківська галузь України має адаптуватись до нових загроз, які генеруються наслідками повномасштабного російського вторгнення в Україну.

Для того, щоб забезпечити ефективну адаптацію бізнес-моделі необхідно проводити постійну оцінку її відповідності динаміці операційного ландшафту (панівних економічних, фінансових та нормативних умов та трендів), а також поточного та перспективного ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних імперативів.

Зважаючи на зазначене, вважаємо за доцільне розробити модель адаптивної оцінки бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту та систематизувати інструментарій, що дозволяє сформувати інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного рівня (рис. 1).

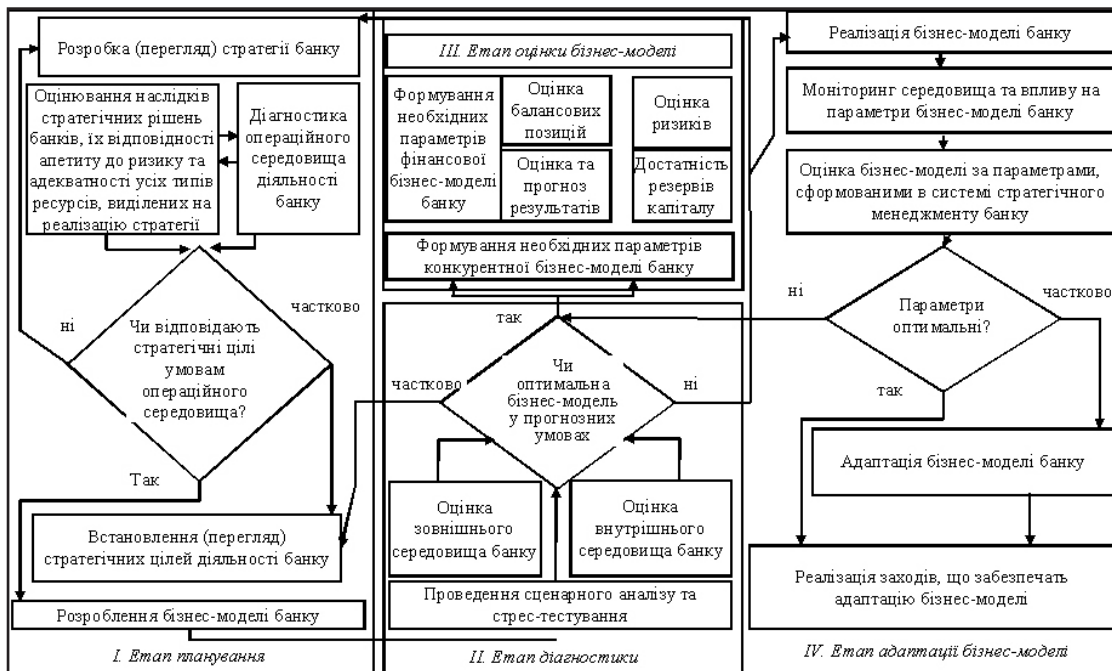


Рис. 1 Модель адаптивної оцінки бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [10]

Завдяки його запровадженню банки зможуть:

- оптимізувати розподіл ресурсів, капіталу та управління продуктивністю;
- покращити управління ризиками та підвищити стійкість до зовнішніх шоків на основі внутрішніх ресурсів та механізмів управління;
- краще задовольняти потреби та очікування клієнтів.

Розуміючи вподобання, поведінку та демографічні показники клієнтів, застосовуючи нові технології, банки можуть адаптувати продукти, послуги та канали збуту, щоб забезпечити

найвищу цінність та якість їх обслуговування, що, як наслідок, підвищує рівень лояльності клієнтів, сприяючи сталій конкурентоспроможності банку.

Адаптивність бізнес-моделі пропонуємо розглядати з урахуванням здатності суб'єктів банківського менеджменту здійснювати зміну її фінансової та конкурентної складових, базуючись на результатах оцінювання поточних та прогнозованих змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Оцінювання у контексті забезпечення адаптивності бізнес-моделі банку насамперед має передбачати:

- визначення її поточних характеристик в розрізі фінансової та конкурентної складових за визначеними стратегією банку ключовими зонами;
- аналіз фінансових, кадрових, технологічних та інших ресурсів, необхідних для ефективного реалізації бізнес-моделі банку;
- ідентифікацію можливостей для покращення процесів управління та використання всіх типів ресурсів; забезпечення відповідності ресурсозабезпеченості стратегічним цілям банку є ключовим фактором у забезпеченні ефективності та стійкості бізнес-моделі у довгостроковій перспективі;
- ідентифікацію потенційних слабких сторін або сфер, що можуть перешкоджати здатності банку адаптуватися до мінливих обставин.

Розуміючи сильні сторони та обмеження поточної бізнес-моделі, наявних ресурсів, банк може розробити комплекс заходів для підвищення адаптивності, впроваджувати зміни, де це необхідно, та залишатися конкурентоспроможним та стійким у динамічному середовищі.

Для проведення оцінювальних процедур вважаємо за доцільне використати інструментарій, систематизований на рисунку 2.

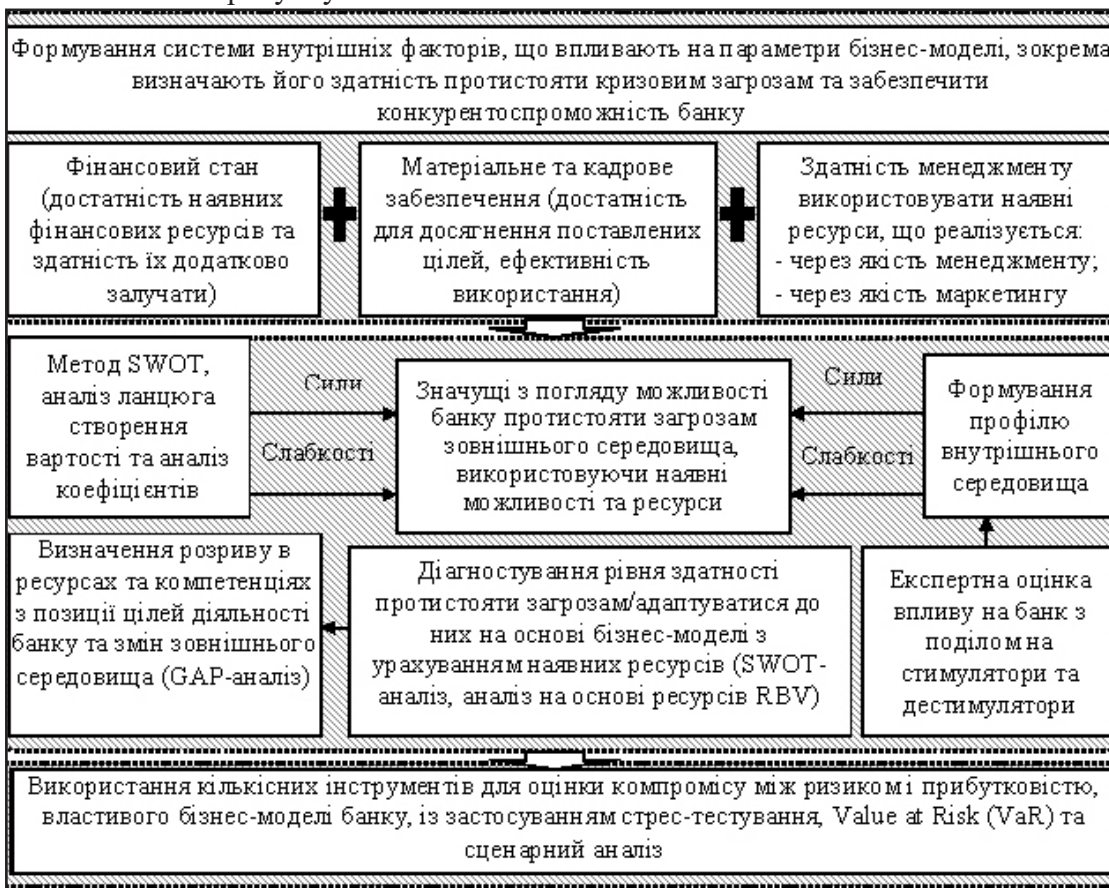


Рис. 2. Інструментарій оцінки внутрішніх умов банку в контексті адаптації бізнес-моделі

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [10]

Після проведення оцінки може виявитися, що банк не має достатнього потенціалу для ефективного управління загрозами зовнішнього середовища, для збалансованого вирішення внутрішніх операційних та фінансових викликів, забезпечення достатньої

конкурентоспроможності. У такому разі може знадобитися перегляд стратегічних цілей банку або розробка комплексного плану заходів для підвищення адаптивності його бізнес-моделі.

Недооцінка цих аспектів може призвести до зниження стійкості банку, наростання кризового потенціалу, а в кінцевому результаті – до неплатоспроможності та банкрутства.

Отже, критично важливо забезпечити постійний моніторинг та оцінку внутрішніх умов, що впливають на діяльність банку в контексті здатності протистояти зовнішнім загрозам та / або адаптуватись до них, та приймати вчасні та стратегічно обґрунтовані рішення для його бізнес-моделі.

Водночас більшої уваги потребують фактори зовнішнього операційного середовища, які змінюються швидко та непрогнозовано, чим створюють значні загрози стійкості та конкурентоспроможності бізнес-моделям банків.

За результатами дослідження ми визначили, що фактором, який призводить до необхідності адаптації бізнес-моделей банків, нині є регуляторний ландшафт. Реформи регулювання спрямовані на підвищення стабільності банківської системи, однак для банків вони пов'язані зі значними витратами та невизначеністю як через необхідність зміни балансових позицій для забезпечення вимог до капіталу та ліквідності, так і через зростання витрат на персонал, ІТ-підтримку та управління ризиками.

У майбутньому очікується подальше ускладнення регуляторного периметра, відповідно банкам доведеться адаптувати свої бізнес-моделі та, що важливіше, удосконалити процеси звітності та інвестувати у гнучку архітектуру даних, яка дозволить їм швидше та з розумними витратами реагувати на нові нормативні вимоги.

Наступним важливим фактором, що спричиняє адаптацію бізнес-моделей банків, є зміни потреб та поведінки клієнтів. Ціна, сервіс та довіра лишаються ключовими моментами, що визначають прийняття рішень споживачами. Водночас слід ураховувати, що нині клієнти очікують від банків надання послуг швидше та зручніше, з більшою прозорістю та значно більшою гнучкістю вибору. Крім цього, клієнти очікують від банків більш індивідуальної інформації та якісніших консультаційних послуг.

Важливим детермінантом адаптації бізнес-моделей банків є зміна конкурентного поля насамперед внаслідок зростання цифровізації. Нові цифрові технології, які швидше обробляють інформацію та сприяють комунікації, змінюють спосіб виробництва, розподілу, спільного використання, публікації та споживання нематеріальної інформації, що забезпечує більш ефективні процеси, більшу синергію та вищу продуктивність у всіх сферах, зокрема й у наданні банківських послуг.

Нові гравці у сфері фінансових послуг, такі як фінансово-технологічні стартапи (FinTech) та великі технологічні компанії (наприклад, Google або Apple), не змінюючи економічну сутність банківських послуг, ефективно використовують сучасну аналітику даних та цифрові технології для розробки стандартних банківських продуктів (таких як платіжні продукти або короткострокові кредити), які зручніші для користувача, дешевші в доставлянні та оптимізовані для цифрових каналів. Ці нові гравці також отримують вигоду, тому що, на відміну від своїх традиційних банківських конкурентів, менше підпадають під дію регуляторних вимог та їм ще не перешкоджають складні або дорогі в обслуговуванні застарілі внутрішні системи. Відповідно, банки, не маючи таких конкурентних переваг, мають адаптувати свої конкурентні бізнес-моделі, щоб забезпечити їх ефективність.

Як свідчать представлені дані, зміни в реалізації бізнес-моделі банку, спричинені змінами у банківській галузі, значною мірою формуються під впливом факторів, що формуються на національному та глобальному рівнях та мають різноманітне за природою походження.

Політичні та геополітичні фактори мають значний вплив на банківську галузь, формуючи нормативно-правове середовище, економічну політику та динаміку світового ринку. Вони відіграють вирішальну роль у визначенні необхідності адаптації банками своїх бізнес-моделей для зниження ризиків, отримання вигоди з можливостей та подолання геополітичної та політичної невизначеності. Оцінюючи (гео)політичні тенденції, рейтинги ризиків країн та перевіряючи сценарії впливу (гео)політичних подій на діяльність, банки можуть розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях, удосконалювати системи управління ризиками та адаптувати свої бізнес-моделі для пом'якшення негативних наслідків та зменшення загроз.

Ключовими факторами, які мають враховуватись, є економічні, такі як коливання процентних ставок, темпи інфляції, зміни ВВП та невизначеність, які суттєво впливають на діяльність і ризики банків. Нині банки у світі мають низьку прибутковість через низький попит на кредити та високий рівень левериджу приватного сектору, середовище низьких

процентних ставок, сформоване центральними банками для стимулювання зростання після світової фінансової кризи, а також через високі витрати на забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Зважаючи на це, банки повинні передбачати зміни в економічних умовах та активно реагувати на них, коригуючи стратегії формування активів, схильність до ризику, розподіл капіталу та методи управління ліквідністю, щоб орієнтуватися у складних економічних умовах та підтримувати стійкість та конкурентоспроможність.

Швидкі темпи технологічного прогресу та цифрових інновацій змінюють банківський ландшафт, запроваджуючи проривні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, цифрові банківські платформи та FinTech-рішення. Ці технологічні трансформації, зі свого боку, кардинально змінюють очікування та поведінку клієнтів, стимулюючи попит на безперерйне банківське обслуговування, персоналізовані послуги та інноваційні цифрові/гібридні продукти. Банки повинні сформувати комплекс заходів із цифрової трансформації бізнес-моделей, модернізувати технологічну інфраструктуру та формувати ланцюги створення економічної цінності, орієнтовані на клієнта, щоб залишатися конкурентоспроможними у фінансовій екосистемі, яка все більше диджиталізується.

Особливу групу факторів, що є недетермінованими, але мають враховуватись у діяльності банків, складають катастрофічні (форс-мажорні) фактори. До цієї групи ми включаємо війни, стихійні лиха та пандемії як руйнівні події, які можуть серйозно вплинути на банківську індустрію, змусивши банки адаптувати свої бізнес-моделі для зменшення ризиків, забезпечення безперервності бізнесу та підтримки клієнтів під час таких подій.

Для оцінювання впливу зовнішніх факторів ми пропонуємо використовувати інструментарій, представлений на рисунку 3.

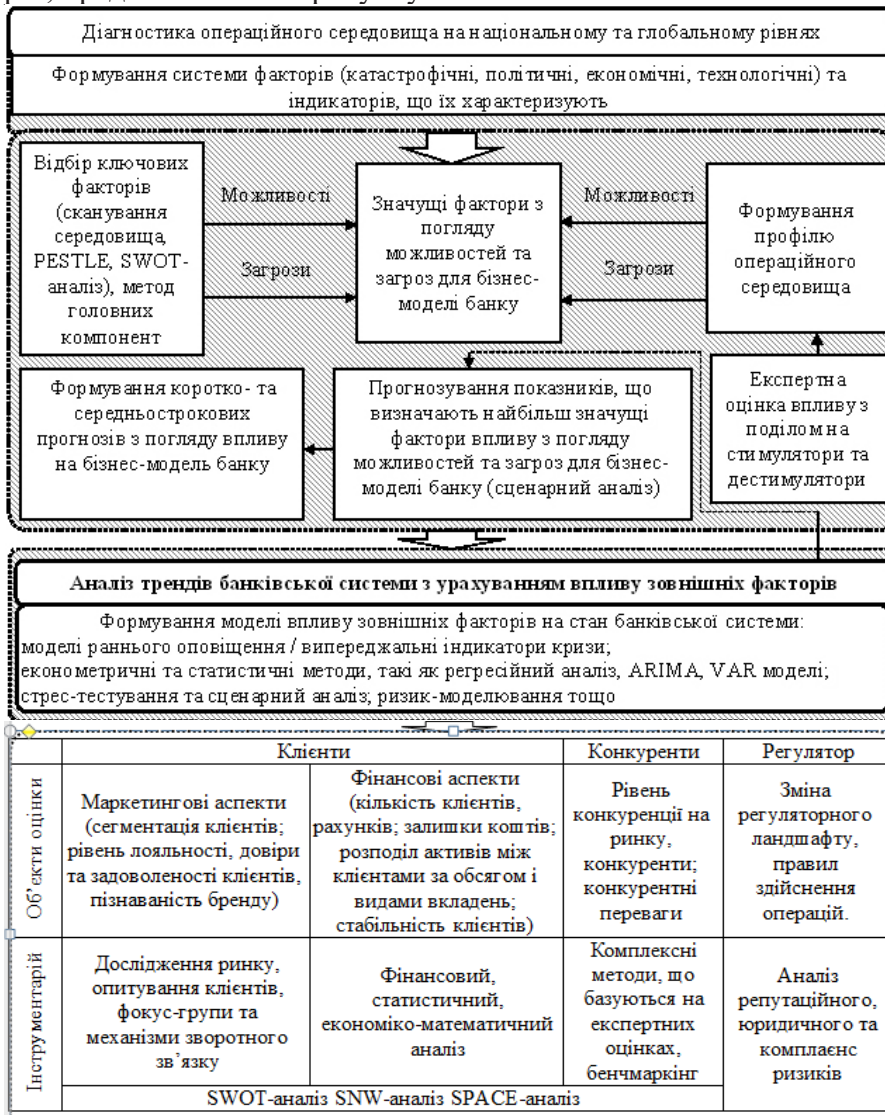


Рис. 3. Інструментарій оцінки зовнішніх факторів у контексті адаптації бізнес-моделі банку

*Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [10]*

Дані, отримані за результатами проведення оцінки з використанням зазначеного інструментарію, є основою для визначення параметрів зовнішнього середовища, що, в найбільш загальному вигляді, пропонуємо поділяти на:

- нормальні умови, що не ініціюють адаптацію бізнес-моделі банку;
- нормальні умови, що зумовлюють потребу в адаптації бізнес-моделі банку;
- кризові умови (на рівні окремого банку, банківської системи, економіки), що вимагають запровадження відповідних антикризових механізмів та кардинальної трансформації бізнес-моделі.

Перший аспект, що стосується нормальних умов, відображає стабільне операційне середовище, в якому банк може ефективно функціонувати без необхідності змін у своїй бізнес-моделі. Проте навіть у цих умовах банки мають враховувати тенденції розвитку ринку та вносити точкові коригування в окремі компоненти своєї бізнес-моделі для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Дослідження науковців показали, що банки, які постійно адаптують свої продукти та послуги до потреб клієнтів, здатні зберігати та залучати нових клієнтів, підвищуючи конкурентоспроможність.

Другий аспект, що пов'язаний з нормальними ринковими умовами, характеризує динамічне операційне середовище, в якому певні ключові детермінанти, наприклад конкуренція або технологічні зміни, швидко змінюють ринок. У таких умовах банки повинні постійно вдосконалювати свої продукти та процеси, щоб зберігати та розширювати свою клієнтську базу. Також, як уже зазначалось, крім адаптації до цих детермінант, банки мають адаптувати свої бізнес-моделі до нового регуляторного ландшафту.

Третій аспект, пов'язаний з кризовими явищами різного рівня, відображає надзвичайні обставини, які вимагають термінових заходів для забезпечення стійкості та виживання банків. У таких умовах банки можуть бути змушені переглянути свої стратегії та кардинально трансформувати бізнес-моделі, щоб зберегти свою життєздатність та стійкість.

Для цього розроблений науково-методичний підхід до адаптивної оцінки бізнес-моделей банків у системі стратегічного менеджменту, що передбачає розподіл інструментарію за блоками: 1) оцінки операційного середовища та зовнішніх факторів, що спричиняє необхідність адаптації або радикальної трансформації бізнес-моделі банку (сканування середовища, PESTLE, SNW, SPACE, SWOT-аналіз, метод головних компонент, моделі раннього оповіщення / випереджальні індикатори кризи; економетричні та статистичні методи; стрес-тестування та сценарний аналіз;

ризик-моделювання, бенчмаркінг, маркетинговий аналіз тощо); 2) оцінки внутрішніх параметрів банку (SWOT-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, GAP-аналіз, аналіз на основі ресурсів RBV, стрес-тестування та сценарний аналіз, аналіз коефіцієнтів, Value at Risk).

**Висновки.** Зважаючи на зазначене, оцінка бізнес-моделей банків тісно пов'язана зі стратегічним менеджментом, що обумовлює необхідність проведення адаптації або кардинальної трансформації певних бізнес-моделей як засобів забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності банків.

### Список літератури

1. Ayadi R. Bank Business Models and Financial Stability Assessment. *Banking Business Models: Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment*. 2019. 57-66.
2. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. Aarhus: Business and Social Sciences. URL: [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be\\_apendixu.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf). (accessed September 15, 2024).
3. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.44.
4. Коваленко В. В., Сергєєва О. С., Іванова Т. В. Науково-теоретичний підхід до визначення бізнес-моделі банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №1-2. С. 18-26. DOI:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-18-26.
5. Омеленчук В. А. Сутність та класифікація бізнес-моделей банку. *Young Scientist*. 2021. № 1 (89). С. 179-184. DOI: 10.32839/2304-5809/2021-1-89-37.
6. Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113-117. DOI: 10.32782/2224-6282/160-21.

7. Панасенко Г. О., Бортніков Г. П. Модель бізнесу українських банків в залученні коштів клієнтів. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. 2016. Вип. 21. С. 228-254. URL: <http://surl.li/jevofg>.
8. Пантелєєва Н. М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповідь на виклики та наслідки фінансової кризи. Фінансовий простір. 2013. № 3. С. 70–76. URL: <https://fr.sibs.ubs.edu.ua/indekh.rhr/fr/artisle/view/189/188>.
9. Рудевська В. І. Сутність понять «бізнес-моделі» і «стратегії банку» та їх місце в бізнес-архітектурі банківського сектору. Інтелект XXI. 2020. №3. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.18>.
10. Гончаренко Т. П. Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку: дис. д-ра екон. наук : 08.00.08. Суми, 2021. 645 с. URL: <http://surl.li/ivkvvk>

## References

1. Ayadi R., Ayadi R. (2019). Bank Business Models and Financial Stability Assessment. *Banking Business Models: Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment*, 57-66.
2. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. Aarhus: Business and Social Sciences. Retrieved from: [http://pure.au.dk/portal/asb-student/files/69715984/be\\_apendixu.pdf](http://pure.au.dk/portal/asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf). (accessed September 15, 2024).
3. Grydzhuk, D. (2018). Management structure of the modern bank business model. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 44–48. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.44. [In Ukrainian].
4. Kovalenko, V., Serhieieva O., & Ivanova T. (2022). Scientific and theoretical approach to the definition of banks 'business model. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 1-2. 18-26. DOI:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-18-26. [In Ukrainian].
5. Omelenchuk, V. (2021). Essence and classification of bank business models. *Young Scientist*, 1 (89), 179–184. DOI: 10.32839/2304-5809/2021-1-89-37. [In Ukrainian].
6. Onyshchenko, Y. (2020). Bank business model: essence and interrelation with the strategy for development. *Economic Scope*, 160, 113–117. DOI: 10.32782/2224-6282/160-21. [In Ukrainian].
7. Panasenko, H., Bortnikov, H. (2016). The business model of Ukrainian banks in attracting client funds. *Ekonomiko-matematychne modeliuвання sotsialno-ekonomichnykh system*, 21, 228-254. Retrieved from: <http://surl.li/jevofg>. [In Ukrainian].
8. Pantelieieva, N. (2013). Innovative business models of banks in response to the challenges and consequences of the financial crisis. *Finansovyi prostir*, 3, 70–76. Retrieved from: <https://fr.sibs.ubs.edu.ua/indekh.rhr/fr/artisle/view/189/188>. (accessed September 15, 2024). [In Ukrainian].
9. Rudevskaya, V. I. (2020). The essence of the concepts of business models and strategies of the bank and their place in the business architecture of the banking sector. *Intelect XXI*, 3, 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.18>. [In Ukrainian].
10. Honcharenko, T. (2021). The Methodology of formation and Realizing of Bank Business Strategy. Doctor's thesis: 08.00.08. Sumy. Sumy State University. Retrieved from: <http://surl.li/ivkvvk> (accessed September 15, 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.09.2024

Прийнята до публікації 22.09.2024