

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА НАПРЯМИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У БАНКАХ

APPROACHES TO THE BUSINESS MODEL CONCEPT FORMATION AND DIRECTIONS OF THEIR APPLICATION IN BANKS

У статті досліджено еволюцію теоретико-практичних підходів до формування концепції бізнес-моделі фірми. Концепція бізнес-моделі зазнала активного розвитку протягом останнього двадцятиріччя і спрямована на формування інноваційної бізнес-моделі, заснованої на використанні цифрових технологій. Напрямок створення інноваційних бізнес-моделей був закладений Г. Чесборо в концепції відкритих інновацій. Дослідження розвитку концепції бізнес-моделі показало необхідність розроблення зручного інтерфейсу, який під час відповіді на прості питання дає змогу не лише сформулювати бізнес-модель, а й відобразити її інноваційні можливості. Ідея формування інноваційної бізнес-моделі на основі досліджуваних концепцій може бути використана в усіх галузях економіки з урахуванням їхньої специфіки. Автором запропоновано напрями застосування концепцій бізнес-моделі у діяльності банків. Конкурентоспроможність бізнес-моделі банку досягається завдяки правильному баченню ключових аспектів створення нової цінності, яка базується на інновації.

Ключові слова: банк, бізнес-модель, бізнес-модель банку, концепція бізнес-моделі, інновація.

В статті досліджено еволюцію теоретико-практичних підходів до формування концепції бізнес-моделі. Концепція бізнес-моделі получила активное развитие в течение последнего двадцатилетия и направлена на формирование инновационной бизнес-модели, основанной на использовании цифровых технологий. Направление создания инновационных бизнес-моделей было заложено Г. Чесборо в концепции открытых инноваций. Исследование развития концепции бизнес-модели показало необходимость разработки удобного интерфейса, который при ответе на простые вопросы позволял бы не только сформировать бизнес-модель, но и отразить ее инновационные возможности. Идея формирования инновационной бизнес-модели на основе исследуемых концепций может быть использована во всех отраслях экономики с учетом их специфики. Предложены направления применения концепций бизнес-модели в деятельности банков. Конкурентоспособность бизнес-модели банка достигается благодаря правильному видению ключевых аспектов создания новой ценности, основанной на инновации.

Ключевые слова: банк, бизнес-модель, бизнес-модель банка, концепция бизнес-моделі, инновация.

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-49>

Онищенко Ю.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри банківської справи
Одеський національний економічний
університет

Onyshchenko Yulia

Odesa National Economic University

The article is devoted to the study of the evolution of theoretical and practical approaches to the business model concept formation. With the spread of the Internet and the emergence of e-commerce, there was an objective need to implement a tool for analysis and management, which allowed in a short time to identify reserves for efficiency and profitability, provide analysis and evaluation of consumer value. Such a tool was the business model concept formation. If the business model concept was first developed only in theoretical research, it was gradually improved in practice by well-known economists in response to the changing environment, which began to change more dynamically with the advent of the Internet. The concept of "business model" has undergone active development over the past twenty years and is aimed at forming an innovative business model based on the use of digital technologies. The idea of innovative business models was laid down in the concept of open innovations. Analysis of the evolution of the business model concept has showed that its formation and development has been based on the development of technological innovations that must meet the needs of business, but be converted into technical and economic requirements for the information system, formulated in appropriate terms. Conducted study has showed the need to develop a user-friendly interface that in the way of answering simple questions, has allowed not only to form a business model, but also to reflect its innovative capabilities. The idea of an innovative business model formation on the base of the studied concepts can be used in all sectors of economy, taking into account its specifics. The directions of business model concept application in the bank activity have been offered. We emphasize that the business model of the bank, which will be based on innovations: the idea of a new product or service, how to create it, approaches to working with consumers and partners - will ensure the functioning of the bank in the long run. The competitiveness of the bank's business model is achieved through a correct vision of the key aspects of creating new value based on innovation. In highly competitive environment, a bank's ability to operate successfully for a long time depends on how structured its business model is in terms of creating consumer value and making a profit.

Key words: bank, business model, bank business model, business model concept, innovation.

Постановка проблеми. Із поширенням Інтернету та виникненням електронної комерції з'явилася об'єктивна необхідність упровадження інструменту аналізу та управління бізнесом, який би в короткі строки давав змогу виявляти резерви підвищення ефективності та прибутковості, а також забезпечував аналіз та оцінку створення цінності для споживача. Таким інструментом стало формування концепції бізнес-моделі. Активні дослідження щодо її розвитку почалися у 2005 р., основне підґрунтя для чого створила криза «доткомів», яка мала місце в 2000 р. і була пов'язана з надмірними інвестиціями в Інтернет-економіку, котрі не могли бути підтверджені відповідним зростанням споживання чистих Інтернет-продуктів.

Однією з основних причин даної кризи вважається відсутність інноваційних бізнес-моделей у Інтернет-компаній, які намагалися перенести в Інтернет звичайні прийоми ведення бізнесу або просто копіювали існуючі моделі електронної комерції.

Хоча криза і вдарила по Інтернет-компаніям, вона не призвела до їх повного знищення, навпаки, результатом 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 так і не було розроблено, однак інтерес до впровадження бізнес-моделей у діяльність компаній відновився.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Незважаючи на високу популярність терміна «бізнес-модель» як у науковій літературі, так і на практиці, єдиного теоретичного підходу до його трактування не існує, що ускладнює використання даного поняття в теоретичних та емпіричних дослідженнях.

Вагомий внесок у розвиток концепції бізнес-моделі зробили такі зарубіжні вчені та економісти, як: Р. Аміт, Д. Дебелак, М. Джонсон, К. Зотт, Х. Кагерманн, Ч. Кім, К. Кристенсен, Р. Моборн, А. Остервальдер, І. Пінье, А. Слівотські, Г. Хемел, Г. Чесборо, Л. Швайцер. Якщо концепція бізнес-моделі спочатку отримала розвиток тільки в теоретичних дослідженнях (Г. Чесборо, А. Остервальдер, І. Пінье, Ч. Кім, Р. Моборн), то поступово почала розроблятися та вдосконалюватися у практичній сфері відомими економістами-практиками (А. Слівотські, Г. Хемел, Д. Дебелак, М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн) у відповідь на мінливе зовнішнє середовище, яке почало більш динамічно змінюватися з появою Інтернету.

Метою дослідження є вивчення підходів до формування концепції бізнес-моделі та формування напрямів їх застосування у банках. Для досягнення поставленої мети є необхідно виконати такі завдання: дослідити еволюцію теоретико-практичних підходів до формування концепції бізнес-моделі; визначити сутність дефініції «інноваційна бізнес-модель»; надати рекомендації щодо напрямів застосування бізнес-моделей у діяльності банків, а також щодо формування інноваційної бізнес-моделі банку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Еволюцію теоретико-практичних підходів до формування концепції бізнес-моделі фірми представлено в табл. 1.

Як видно з таблиці 1, концепція бізнес-моделі активно розвивається протягом останнього двадцятиріччя і спрямована на формування інноваційної бізнес-моделі, заснованої на використанні цифрових технологій. І якщо Г. Чесборо заклав ідею розроблення інноваційних бізнес-моделей, то з розвитком даної концепції ідея інноваційної бізнес-моделі зводиться до пошуку зручного інтерфейсу, який під час відповіді на прості питання показував би її інноваційні можливості.

Уперше концепція бізнес-моделі була сформована Г. Чесборо (2003 р.), який у своїх дослідженнях пропонує розглядати бізнес-модель підприємства як загальну схему поєднання ідеї або технології з їх економічними результатами. Він наголошує, що бізнес-модель виконує дві важливі функції [1]: описує створення цінності і відображає отримання прибутку. Підкреслимо, що в основі корпоративної стратегії у ХХ ст. лежала закрыта бізнес-модель науково-дослідницької та дослідно-конструкторської роботи (НДДКР), тобто весь ланцюжок створення вартості реалізовується всередині фірми.

Відповідно, всі лабораторні розробки становили підприємницьку таємницю, а зовнішні джерела нових ідей і технологій, як правило, сприймалися як підозрілі й ненадійні. Як наслідок, усе більшої кількості компаній довелося скорочувати тимчасовий горизонт витрат на НДДКР або й зовсім відмовлятися від них. Така ситуація і стала причиною розроблення бізнес-моделі відкритих інновацій, сутність якої полягає у тому, що компаніям необхідно використовувати «зовнішні» ідеї і підходи на противагу внутрішнім НДДКР, що забезпечить їх виживання та конкурентну позицію в умовах інтернаціоналізації й глобалізації світової економіки.

У 2004 р. А. Остервальдер розробив шаблон щодо побудови бізнес-моделі, який отримав назву «Канвас». [2] Формування бізнес-моделі «Канвас» передбачає послідовне заповнення дев'яти блоків, надаючи відповіді на прості ключові питання (табл. 2).

Якщо інші дослідження зводилися до пошуку сутності поняття «бізнес-модель» та групування параметрів бізнес-моделі з метою їх упрощення в діяльності суб'єктів економічної діяльності, то А. Остервальдер запропонував просту схему відтворення бізнес-моделі, яка є простою та зручною у використанні. Регулярна оцінка бізнес-моделі є обов'язковою, оскільки дає змогу компанії оцінити свою конкурентну позицію. Для оцінки можна застосувати SWOT-аналіз за елементами шаблону бізнес-моделі. Запропонована схема формування бізнес-моделі фірми демонструє, що бізнес-модель – це практичний інструмент, який може бути використаний у моменти, коли потрібно вирішити, в якому напрямі має розвиватися організація.

Наступна концепція бізнес-моделі, що заслуговує на увагу, – це «стратегія блакитного океану». Основна ідея книги Ч. Кіма та Р. Моборн полягає у тому, що світ бізнесу можна умовно поділити на простори двох різних типів, характеристики яких наведено в табл. 3 [3].

Так, червоні океани – це ринковий простір, тобто всі індустрії, які вже існують сьогодні, проте блакитні океани – це невідомий, вільний від конкуренції простір, тобто ще неіснуючі індустрії, отже, у цьому просторі попит не завойовується, а створюється. У даній концепції бізнес-модель – це крива цінності, яка відображає, як компанія задовольнятиме потреби споживача за різними критеріями. Формування «блакитних океанів» забезпечується їхньою стратегією, яка спрямована не на конкурентну боротьбу, а на іншу логіку, яку автори називають «інновацією цінності», котра передбачає, що однакове значення мають як цінність, так і інновація. Тобто дана стратегія передбачає відмову від компромісу між цінністю і витратами, оскільки традиційно вважається, що можна підвищити цінність тільки за рахунок підвищення витрат, дає змогу одночасно домогтися і підвищення цінності, і зниження витрат за рахунок розроблення та впровадження інновації.

Таблиця 1

Еволюція теоретико-практичних підходів до формування концепції бізнес-моделі

Роки	Автор	Назва концепції	Сутність концепції
2003	Г. Чесборо [1]	Бізнес-модель відкритих інновацій	Загальна схема поєднання ідеї або технології з їх економічними результатами. При цьому бізнес-модель виконує дві важливі функції: створення цінності й отримання прибутку.
2004	А. Остервальдер [2]	Канвас	Це практичний інструмент, який може бути використаний у моменти, коли потрібно вирішити, в якому напрямі має розвиватися компанія.
2005	Ч. Кім, Р. Моборн [3]	«Стратегії блакитного океану»	Бізнес-модель – це крива цінності, яка відображає, як компанія задовольнятиме потреби споживача за різними критеріями.
2006	А. Слівотські [4]	«Міграція цінності»	Бізнес-модель розуміється як спосіб організації бізнесу в галузі.
2007	Г. Хемел [5]	«Револьюційна бізнес-концепція»	Бізнес-концепція і бізнес-модель зліплені з одного тіста: бізнес-модель – це просто бізнес-концепція, втілена в життя, тому важливо виробити інстинктивну здатність зображати інновації в термінах нових бізнес-концепцій, а конкуренцію – як змагання бізнес-моделей.
2007	Л. Швайцер [6]	Ресурсна бізнес-модель	Бізнес-модель розглядається на основі трьох основних характеристик: ланцюжок створення цінності, ринкова влада новаторів, потенціал генерування доходів.
2009	Д. Дебелак [7]	Бізнес-ідея → бізнес-модель → бізнес-план	Бізнес-модель є сполучною головною ланкою між бізнес-ідеєю і бізнес-планом, визначає умови створення прибутку і цінності.
2009	М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн [8]	Клієнто-орієнтована бізнес-модель	Бізнес-модель є інструментом просування інноваційного продукту на ринку.
2015	К. Зотт, Р. Аміт [9]	Інноваційна бізнес-модель	Описує, як конкретна фірма потрапляє до своєї екосистеми для виконання діяльності, необхідної для задоволення потреб споживача в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 2

Структура бізнес-моделі «Канвас»

8. Ключові партнери	7. Ключові дії (підрозділи)	2. Ключові цінності (продукти)	4. Взаємовідносини із клієнтами	1. Сегменти споживачів
	6. Ключові ресурси		3. Канали	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Таблиця 3

«Червоні» і «блакитні» океани: порівняння стратегій

Стратегія «червоного океану»	Стратегія «блакитного океану»
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатування існуючого попиту	Створення нового попиту і заволодіння ним
Компроміс «цінність – витрати»	Руйнування компромісу «цінність – витрати»
Побудова всієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати	Побудова всієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації і зниження витрат

Процеси міграції цінності на основі змін у бізнес-моделях конкуруючих у галузі компаній досліджуються у книзі А. Слівотські «Міграція цінності. Що буде з вашим бізнесом післязавтра?». Особливістю даного дослідження є формування сутності поняття «бізнес-модель» через спосіб організації бізнесу в галузі [4]. Автором доведено, що найбільш повно процес міграції цінності в галузі і, відповідно, «успішність» бізнес-моделі відображає показник співвідношення ринкової вартості компанії до його обороту. Автор ділить процес на три фази: приплив, стабільність і відтік. Стверджу-

ється, що всі ці фази визначаються пріоритетами споживача, які є основним «драйвером» процесу міграції цінності в галузі. А. Слівотські на порівняльному аналізі підприємств різних галузей показує, що зростання вартості компанії визначається не стільки технологічними інноваціями, скільки інноваційними бізнес-моделями, що несуть цінність для клієнта.

Г. Хемел у книзі «На чолі революції» досліджує зміст бізнес-концепції компанії, вписуючи її у схему, що характеризує зміни в компанії залежно від її здатності до інновацій щодо галузі та свого

минулого, виділяючи чотири фази: поновлення, революцію, гнучкість і скорочення витрат. Автор доводить, що для здійснення революції на ринку підприємцям слід виробити інстинктивне вміння думати про бізнес-моделі у всій їх повноті [5].

До структурних елементів бізнес-моделі Г. Хемел відносить: клієнтський інтерфейс, ключову стратегію, стратегічні ресурси, ціннісну мережу. Структурні елементи з'єднані трьома посередниками, а саме вигодами споживачів, конфігурацією, межами компанії; фундаментом бізнес-моделі виступають чинники, які визначають потенціал прибутковості компанії. Структурні елементи з'єднані трьома посередниками (сполучними елементами), а фундаментом бізнес-моделі виступають фактори, які визначають потенціал прибутковості. Щоб модель була по-справжньому прибутковою, із запропонованою бізнес-концепцією необхідно використовувати підсилювачі прибутку. Усі підсилювачі можна згрупувати в чотири категорії: збільшення віддачі; «вимкнення» конкурентів; стратегічна економія; стратегічна гнучкість.

Підкреслимо, що перші дві категорії (збільшення віддачі та «вимкнення» конкурентів) є характеристиками монополії. Однак пошук інноваційної бізнес-концепції відповідає пошуку тимчасових монополій. Автор підкреслює, що революційні бізнес-концепції на відміну від інноваційних підриватимуть установлену монополію. І, як наслідок, чим сильнішу монополію компанія хоче встановити, тим потужніша інновація потрібна.

У статті «Концепція і еволюція бізнес-моделей» Л. Швайцер спробував класифікувати моделі бізнесу в трьох вимірах: будова ланцюжка створення цінності; ринкова влада новаторів; потенціал генерування доходів [6]. На основі даного підходу автором запропоновано розрізнити чотири бізнес-моделі, які мають досліджуватися в динаміці та під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників: інтегрована бізнес-модель (компанія охоплює весь галузевий ланцюжок створення цінності), бізнес-модель гравця (компанія спеціалізується на одній ланці галузевого ланцюжка створення цінності); бізнес-модель маркет-мейкера (компанія створює абсолютно нову ланку в галузевому ланцюжку створення цінності); бізнес-модель диригента (компанія спеціалізується на одному або декількох ланках галузевого ланцюжка створення цінності, однак має доступ до всіх важливих активів шляхом співпраці з іншими компаніями).

Д. Дебелак у книзі «Бізнес-моделі: Принципи створення процвітаючої організації» (2009 р.) [7] виявляє взаємозв'язок бізнес-ідеї, бізнес-моделі і бізнес-плану: бізнес-ідея (виникає спочатку) → бізнес-модель (як основа бізнес-плану) → бізнес-план (як ефективний спосіб реалізації бізнес-ідеї). В основу концепції бізнес-моделі покладено такі постулати: бізнес-модель роз'яснює, як компанія

робить гроші, і визначає місце фірми в ланцюжку створення цінності; для інвесторів бізнес-модель є найбільш простим інструментом оцінки перспектив розвитку компанії; створення бізнес-моделі – безперервний процес, і необхідність її коригування диктується постійно змінюваним ринковим середовищем. Для чіткого формування бізнес-моделі вона має бути відображена у бізнес-плані, що дасть змогу: домогтися фінансування; коригувати стратегію компанії; використовувати бізнес-модель як інструмент розвитку; використовувати бізнес-модель як схему розподілу ресурсів; використовувати бізнес-модель для оцінки; розробити бюджет.

М. Джонсон, К. Кристенсен та Х. Кагерманн досліджують формування інноваційної бізнес-моделі з позиції маркетингу, що дало змогу виділити п'ять причин необхідності створення нової бізнес-моделі: інноваційний продукт може задовольнити потреби великої групи потенційних споживачів, ринку для яких поки немає; принципово нова технологія дасть змогу заробити надприбутки, якщо для неї буде побудована нова інноваційна бізнес-модель; можливість створення продукту або послуги для виконання завдань, які раніше ніхто не намагався виконувати; загроза з боку інноваторів, націлених на нижній ціновий сегмент; за загострення конкурентної боротьби.

Автори доводять, що, систематично переглядаючи компоненти бізнес-моделі, менеджери можуть чітко визначити ключові ресурси і процеси створення продукту чи послуги й установити, наскільки прийнятна існуюча бізнес-модель для інноваційних продуктів чи послуг [8]. Однак компанії не зможуть випустити радикально новий продукт, поки не зрозуміють, наскільки його просування на ринку може забезпечуватися існуючою бізнес-моделлю. Для просування інноваційного продукту необхідно додержуватися чіткої логіки: визначити споживчу цінність продукту; скласти формулу прибутку; порівняти нову бізнес-модель з наявною.

Вагомий внесок у формування концепції бізнес-моделі зробили К. Зотт та Р. Аміт, які досліджують поняття та структуру бізнес-моделі починаючи з 2001 р. [9]. У 2015 р. авторами була запропонована інноваційна бізнес-модель як опис щодо створення фірмою своєї екосистеми для виконання діяльності, необхідної для задоволення потреб споживача [10].

Автори наголошують, що поширення цифрової трансформації в усі сфери життя людини породжує величезні можливості для створення нового багатства. Нові програми, нові послуги, нові платформи, нові дані та нові пристрої створюють умови для всіх компаній, які хочуть скористатися новими шансами та отримати надприбутки. Однак щоб стати успішним у новому світі, необхідно розробити нові бізнес-моделі, які працюють у цифро-

вому форматі та створюють цінність для підключених клієнтів.

Інноваційна бізнес-модель – це повна трансформація діяльності компанії у цифровому просторі та побудова власної екосистеми для виконання діяльності, необхідної для задоволення потреб споживача. Основним завданням побудови інноваційної бізнес-моделі стає відновлення всієї системи діяльності компанії. Так, бізнес-модель – це сукупність конкретних видів діяльності, що проводяться з метою задоволення потреб ринку, що можливо за умови виконання чотирьох умов: новизна ідеї, чітке розуміння того, які компанії стають діловими партнерами й як вони взаємопов'язані між собою, ефективність бізнес-моделі. Три елементи характеризують систему діяльності компанії: зміст, структура та управління, а зміна одного або декількох із цих елементів буде означати зміну всієї моделі.

Аналіз еволюції існуючих підходів до формування концепції бізнес-моделі показав, що в основі її формування та розвитку лежить розвиток технологічних інновацій, які мають відповідати потребам бізнесу, але бути конвертовані в технічні й економічні вимоги до інформаційної системи, сформульовані у відповідних термінах. Ідея формування інноваційної-бізнес-моделі, що лежить в основі досліджених концепцій, може бути використана та доопрацьована у будь-якому секторі економіки з урахуванням його специфіки.

Підкреслимо, що бізнес-модель банку, яка базуватиметься на інноваціях: ідея нового товару чи послуги, спосіб його створення, підходи у роботі зі споживачами та партнерами, забезпечить функціонування банку у довгостроковій перспективі, оскільки відображає спосіб поєднання факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси) в ланцюжок створення нової споживчої цінності (інноваційного продукту) за рахунок застосування передових технологій, методів управління або наукових знань.

Підкреслимо, що сучасний ринок банківських послуг характеризується швидкими змінами у перевагах та потребах споживачів, тому тільки формування бізнес-моделей заснованих на інноваціях забезпечить конкурентоспроможність та стійкість банків. Так, Л. Кузнецова виділяє п'ять основних етапів цифрової трансформації у банківському секторі – від поступової появи Digital-каналів до створення «цифрової ДНК» – нової системи для ухвалення стратегічних рішень упродовж усього життєвого циклу банку [11, с. 45]. А отже, під час створення конкурентної інноваційної бізнес-моделі банку необхідно її блоки опрацьовувати з нового погляду, що відрізняється від усталених шаблонів.

Конкурентоспроможність бізнес-моделі досягається завдяки правильному баченню ключових

аспектів створення нової цінності, яка базується на інновації, що визначає напрямом розроблення інноваційної бізнес-моделі банку [12]: як саме пропонується споживча цінність (товар чи послуга) вирішуватиме проблему покупця; яким може бути сегмент ринку (цільова група) для даної споживчої цінності, зважаючи на те, що у різних сегментів ринку різні потреби; якою має бути структура ланцюжка створення цінності – місце і діяльність банку в цьому ланцюжку і спосіб отримання своєї частки, створеної в ланцюжку цінності; якою має бути модель отримання доходів і прибутку – як дохід генерується, яким має бути обсяг планованого прибутку; які конкурентні стратегії банк використовуватиме для зміцнення своєї позиції на ринку; якою має бути стратегія зростання банку у тривалій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. Підкреслимо, що використання бізнес-моделей стало широко застосовуватися в епоху розвитку цифрової економіки, оскільки саме цей інструмент надає можливість за короткий проміжок часу порівняти, проаналізувати та оцінити компанію, що полегшує стратегічне й оперативне управління. Даний інструмент перетворився в засіб для осмислення і дослідження бізнесу.

Нині бізнес-модель використовується в рамках широкого кола завдань, серед яких можна виділити: осмислення логіки бізнесу; проєктування форми адаптації компанії до зовнішніх змін; основу для стратегічного планування та моделювання бізнесу, проведення стратегічних експериментів; розроблення нових концептуальних рішень у продуктивній лінійці і формі організації бізнесу; створення єдиного комунікаційного простору щодо логіки організації та ведення бізнесу; навчання професійних менеджерів у логіці успішних високоадаптивних компаній.

Отже, у сучасному висококонкурентному середовищі здатність банку до тривалого успішного функціонування залежить від того, наскільки структурованою є його бізнес-модель із погляду створення споживчої цінності та отримання прибутку. При цьому висока мінливість потреб споживачів вимагає від власників та менеджерів банків постійного перегляду та вдосконалення існуючих бізнес-моделей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. Volume 43. Issues 2–3. P. 354–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
2. Osterwalder A. (2004). The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne. URL: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf (дата звернення: 10.11.2020).

3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Москва, 2013. 304 с.

4. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? Москва, 2006. 432 с.

5. Хэмел Г. Во главе революции. Санкт-Петербург, 2007. 368 с.

6. Швайцер Л. Концепция и эволюция моделей бизнеса. *Эковест*. 2007. № 6(2). С. 146–168.

7. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. Москва, 2009. 256 с.

8. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели. *Harvard Business Review*. 2009. № 3. С. 63.

9. Zott, C., Amit, R. (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, 181–199. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=mgmt_papers (дата звернення: 10.11.2020).

10. Zott, C. and Amit, R. (2010) Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

11. Кузнєцова Л.В., Шмуратко Я.А. Регулювання ринку похідних фінансових інструментів в умовах глобальної економічної нестабільності : монографія. Харків, 2018. 248 с.

12. Котельников В. Модель бизнеса и ее шесть компонентов. URL: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html (дата звернення: 10.11.2020).

REFERENCES:

1. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. Volume 43, issues 2-3, April-June 2010, p. 354–363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

2. Osterwalder A. (2004) The Business Model Ontology—A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne. URL: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf (accessed 10 November 2020).

3. Chan Kim U., Moborn R. (2013) *Strategiya golubogo okeana* [Blue Ocean Strategy]. Moscow. (in Russian)

4. Slivotski A. (2006) *Migratsiya tsennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra?* [Migration of value. What will happen to your business the day after tomorrow?]. Moscow. (in Russian)

5. Khemel G. (2007) *Vo glave revolyutsii* [At the head of the revolution]. Sankt-Peterburg. (in Russian)

6. Shvaytser L. (2007) *Kontseptsiya i evolyutsiya modeley biznesa* [The concept and evolution of business models]. *Ekovest*, no. 6(2), pp. 146–168.

7. Debelak D. (2009) *Biznes-modeli: Printsipy sozdaniya protsvetayushchey organizatsii* [Business models: principles for building a thriving organization]. Moscow. (in Russian)

8. Dzhonson M., Kristensen K., Kagermann Kh. (2009) *Obnovleniye biznes-modeli* [Updating the business model]. *Harvard Business Review*, no. 3, pp. 63.

9. Zott, C., Amit, R. (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18, 181–199. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=mgmt_papers (accessed 10 November 2020).

10. Zott, C. and Amit, R. (2010) Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

11. Kuznyetsova L.V., Shmuratko Ya.A. (2018) *Regulyuvannya rynku pokhidnykh finansovykh instrumentiv v umovakh hlobal'noyi ekonomichnoyi nestabil'nosti* [Regulation of the market of derivative financial instruments in the context of global economic instability]. Kharkiv. (in Ukrainian)

12. Kotel'nykov V. *Model' byznesa y ee shest' komponentov* [Business model and its six components]. URL: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html (accessed 10 November 2020).