

## ТРАНСФОРМАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

**Васильсва Т.А.,**

*д.е.н., директорка ННІ БіЕМ,  
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,  
tavasilyeva@biem.sumdu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-0635-7978>*

**Гончаренко Т.П.,**

*к.е.н., директорка Сумського коледжу економіки і торгівлі,  
м. Суми, Україна,  
t\_p\_goncharenko@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>*

**Чорна С.В.,**

*аспірантка кафедри фінансових технологій і підприємництва,  
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,  
s.chorna@uabs.sumdu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-7668-0952>*

Сучасні трансформації бізнес-моделей банків відбуваються під впливом інноваційних технологій. Саме тому найбільш важливими завданнями формування бізнес-стратегій банків необхідно вважати не лише досягнення внутрішніх орієнтирів ефективності бізнес-процесів та додержання регуляторних вимог щодо стабільності діяльності, а й забезпечення інформаційної безпеки банку, його технологічної готовності до викликів зовнішнього середовища, що в сукупності формує бізнес-стратегію банку. Метою статті є дослідження та узагальнення теоретико-методологічних засад формування і реалізації стратегії банку та розробка циклічної трансформаційної бізнес-моделі банків. У роботі визначено, що в умовах високої турбулентності та невизначеності середовища реалізації стратегічних управлінських впливів бізнес-модель банку повинна бути гнучкою й адаптивною, що може потребувати застосування режиму її трансформації (впровадження трансформаційної бізнес-моделі банку). За умови ефективного стратегічного менеджменту банку можлива така трансформація бізнес-моделі, яка дозволить забезпечити його життєздатність та стійкість на кожній фазі життєвого циклу банку, попри несприятливий вплив екзогенних та ендогенних факторів. Результатами дослідження показують, що застосування емпіричної моделі життєвого циклу банку, системного, синергетичного підходу та постулатів теорії хаосу дозволяє обґрунтувати модель циклічної трансформаційної бізнес-моделі банку, яка узагальнює і формалізує етапи її життєвого циклу з виділенням фаз розроблення, інтенсивної та екстенсивної реалізації, біфуркації, деградації й краху бізнес-моделі банку; ураховує багатоваріантність, альтернативність розвитку банку в точках біфуркації, коли процеси стають хаотичними та відбувається перехід до нового аттрактора. Застосування розробленої в роботі моделі циклічної трансформації бізнес-моделі банків дозволяє сформувати внутрішньобанківські заходи щодо запровадження трансформаційної бізнес-моделі та адаптувати на цій основі бізнес-стратегію банку до середовища реалізації стратегічних управлінських впливів.

**Ключові слова:** бізнес-модель, банк, стратегія, трансформація, життєвий цикл.

DOI:10.21272/1817-9215.2022.2-20

### ВСТУП

Бізнес-модель банку є ключовим елементом його стратегічного менеджменту, оскільки визначає базові патерни в ухваленні ключових рішень у сфері формування прибутку, ризик-менеджменту, конкурентних бізнес-стратегій, що впливають на ефективність, конкурентоспроможність та стійкість банку. Ефективна бізнес-модель банку формує основу його сталого розвитку, оскільки забезпечує максимізацію доданої вартості акціонерів за умови контрольованості рівня ключових ризиків.

Бізнес-моделі повинні бути орієнтовані на майбутнє, щоб відповідати поточним та майбутнім екзогенним (зовнішнім) та ендогенним (внутрішнім) умовам функціонування банку насамперед тим, що можуть негативно вплинути на

<sup>1</sup> Стаття підготовлена за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Формування інструментарію детінізації економіки України на основі каузального моделювання траєкторій взаємодії фінансових посередників» (реєстраційний номер: 0120U100473).

ефективність та стійкість діяльності банку, яка є важелем забезпечення високих показників функціонування банківського сектору економіки та його стабілізації у перспективі [1].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз вітчизняних та закордонних публікацій, присвячених питанням бізнес-моделей банків демонструє залежність теорії стратегічного управління банками з іншими теоріями на науковими концепціями. Наукові роботи поєднують напрацювання вчених, які досліджують стратегічне управління банком у тісному взаємозв'язку з концепціями, що вивчають бізнес-моделі банку, бізнес-стратегію, конкуренцію, результативність банківської діяльності, продажі банківських послуг [2].

Наприклад, М. Ващентко та І. Чернявський [3] у своїй роботі систематизували літературні джерела та підходи до вирішення проблеми кризи в банківському секторі та прийшли до висновку, що задля того, щоб працювати та вижити в умовах невизначеності, ризику та підвищеної конкуренції, більшість банків обирають стратегії розвитку, спрямовані на вдосконалення роботи з клієнтами, адже саме клієнтський вибір та збереження довіри до банку є запорукою успішного банківського бізнесу. Натомість, І. Решетнікова та Е. Шаповалова [4] пропонують формалізацію інструментів маркетингу-міксу для забезпечення високої якості банківських послуг при реалізації бізнес-стратегії. Г. Пересацько, К. Ніколаєва [5] акцентують увагу на стратегії у банківській сфері, на основі плану інноваційних заходів.

Науково доведено, що існує взаємозв'язок між вибором стратегії та життєвим циклом банківських установ. Так, Халіл Дінсер Кая та Джулія С. Квок [6] додатково до основних бізнес-циклів виділяють фазу «піднесення» та фазу «стаду». Водночас вказують на той факт, що установи з нижчим рейтингом не коригують свою інвестиційну політику в умовах зміни фази економічного циклу.

Проте, питання розробки ефективної бізнес-моделі в стратегії банків залишаються недостатньо опрацьованими.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є дослідження та узагальнення теоретико-методологічних засад формування і реалізації стратегії банку та розробка циклічної трансформаційної бізнес-моделі банків.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В ході проведення дослідження застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання, а саме: наукова абстракція, системно-структурний аналіз, логічне узагальнення, аналіз і синтез, індукції та дедукції, метод графічного зображення.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Побудова ефективної фінансової стратегії банк спрямована на пошук балансу між потребою у мінімізації ризиків та максимізації прибутків [7]. Бізнес-модель банку вимагає врахування інтересів ключових внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, склад яких індивідуалізується залежно від специфіки банку. При цьому в статті акцентується увага на тому, що оцінювання ефективності та стійкості з боку внутрішніх стейкхолдерів та НБУ як ключового зовнішнього стейкхолдера різняться. Це може вимагати внесення змін до стратегічної концепції для нівелювання негативного впливу на функціонування банку оцінки бізнес-моделі. Також жодна з традиційних моделей банків під впливом цифрового середовища не залишається незмінною, а навпаки завдяки взаємній вигоді від симбіозу комерційних банків та фінансових технологій реагує на стимули [8]. С сфері використання технологій

банки мають забезпечити суспільну кібербезпеку, оскільки масовий вихід на цифрові ринки залишає споживачів, тобто клієнтів банку, відносно незахищеними [9].

Застосування емпіричної моделі життєвого циклу банку в межах еволюційної економіки, системного, синергетичного підходів та постулатів теорії хаосу дозволило сформулювати наукове підґрунтя для розробки моделі циклічної трансформації бізнес-моделі банку. Розроблена трансформаційна базис-модель банку, що відображена на рис. 1, має ряд особливих характеристик:

- виявляє та формалізує етапи життєвого циклу з виділенням фаз розробки;
- враховує інтенсивну та екстенсивну реалізацію, біфуркацію (роздвоєння), деградацію та крах моделі;
- враховує багатоваріантність, альтернативність розвитку банку в точках біфуркації (роздвоєння), коли процеси стають хаотичними та відбувається перехід до нового атрактора (гранична множина де сходяться точки).

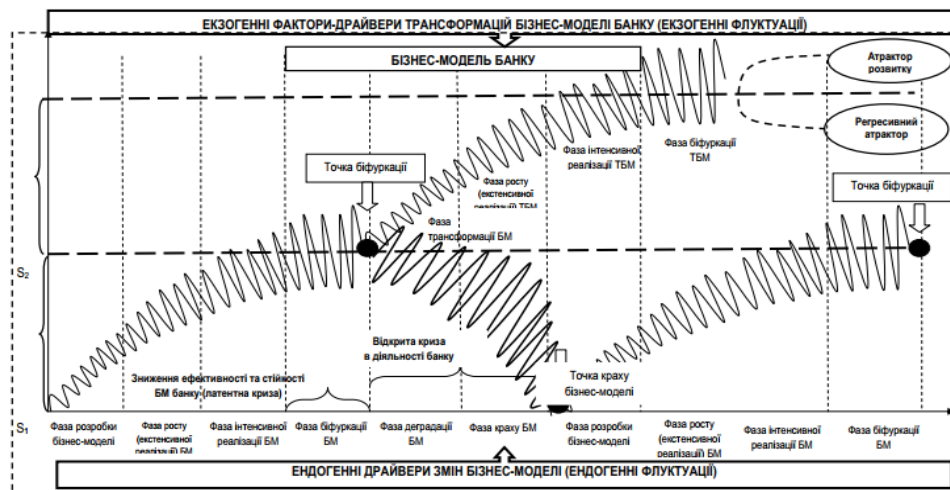


Рисунок 1 – Модель циклічної трансформації бізнес-моделі банку  
Джерело: узагальнено авторами

Постулати еволюційної економіки визначають, що банк є «мікроекономічною системою, якій притаманні властивості циклічності», що описуються теорією життєвих циклів [10].

Необхідність урахування життєвого циклу банку в процесі стратегічного менеджменту банку обумовлена висновками І. Чмутової, яка довела, що: «через те, що сучасні банки мають постійно перебувати в процесі адаптації до змін, при формуванні стратегії ними повинен бути врахований поточний етап свого розвитку. Життєвий цикл банку дозволить сформулювати цілі, які найбільше відповідають їх особливостям, і на цій основі посилити обґрунтованість стратегічного вибору» [11].

За результатами проведеного дослідження було з'ясували, що єдиного підходу до виділення моделей життєвого циклу банку в межах постулатів еволюційної економіки не сформовано, наявний плюралізм у термінології, кількості виділених фаз (від трьох до десяти) та характеристики фаз (акценти на організаційні, маркетингові, фінансові, антикризові контексти).

У межах дослідження життєвий цикл банку розглядаємо як просування його бізнес-моделі за фазами у часі, які він проходить протягом періоду його функціонування.

Фаза життєвого циклу банку – це один з можливих періодів функціонування банку, кожен з яких має специфічні особливості цілей та завдань менеджменту та застосованого управлінського інструментарію, та характеризуються унікальними передбачуваними конфігураціями контекстуальних фінансових та нефінансових

показників основних характеристик діяльності банку, що виникають з певним ступенем послідовності протягом певного часу.

До загальних контекстуальних змінних для виділення фаз життєвого циклу банку відносимо стратегічні цілі та завдання, управлінський інструментарій їх досягнення, темпи росту ключових фінансових та нефінансових показників, при цьому слід зважати на те, що цикл прибутку відстає від циклу продаж та створює часову затримку між зростанням продаж та зростанням прибутку.

Узагальнивши напрацювання з цієї тематики в поєднанні з авторським тлумаченням бізнес-моделі банку вважаємо за доцільне виділяти наступні фази життєвого циклу банку: розробка, інтенсивна та екстенсивна реалізація, біфуркація, деградація та крах бізнес-моделі (табл. 1).

Перехід від однієї фази до іншої має як свою внутрішню логіку, так і детермінується різноспрямованим впливом ендогенних та екзогенних факторів, відповідно, не має лінійної логіки та послідовності. Кожна фаза втілює в собі риси попередньої, з ризиками, можливостями та загрозами, що транзитним способом перейшли на наступний етап.

Модель циклічної трансформації бізнес-моделі банку базується на критерії точки біфуркації, під якою запропоновано розуміти критичну точку зміни траєкторії її реалізації, в якій зростає деструктивний когерентний потенціал, що призводить до дестабілізації та активізації неузгодженого руху елементів системи відносно внутрішньо- та зовнішньосистемних флуктуацій. Вона детермінує той момент, з якого починається формування варіантів можливих станів банку, що визначаються розгалуженістю та структурою факторів, тригерів та каналів, що формують середовище реалізації стратегічних управлінських впливів, та адекватністю дій суб'єктів банківського менеджменту щодо реалізації бізнес-моделі банку.



Рисунок 2 – Характеристика фаз життєвого циклу банку  
Джерело: узагальнено авторами

Вище представлений життєвий цикл банку з його характеристиками для конкурентної бізнес-моделі. Фінансова бізнес модель аналогічного типу життєвого циклу має декілька аспектів стратегії, а саме:

1) Розробка – забезпечення достатнього обсягу капіталу, інтенсивний пошук джерел залучення ресурсів, значні витрати всіх ресурсів, дохід низький, схильність зазнавати збитків;

2) Екстенсивна реалізація – забезпечення поточної діяльності банку за необхідності розширення частки ринку і підвищення якості банківських продуктів (послуг). Потрібні значні ресурси для фінансування зростання. Нарощування доходів і витрат, перехід до беззбиткової діяльності та отримання стабільного прибутку. Цикл прибутку відстає від циклу продаж, рівень прибутку нижче, як обсяги продаж;

3) Інтенсивна реалізація – ефективніше використання ресурсів. зростання продажів і зниження прибутку через зростання витрат вищими темпами, ніж доходи. Банк наближається до точки вичерпання потенціалу фінансового зростання;

4) Біфуркація – стабільне функціонування та одночасне зростання деструктивного когерентного потенціалу, що призводить до дестабілізації та активізації неузгодженого руху елементів системи відносно внутрішньо- та зовнішньосистемних флуктуацій та зумовлює необхідність своєчасного реагування на екзогенні та ендогенні драйвери шляхом модифікації цілей, стратегій та засобів їх реалізації та трансформації на цій основі бізнес-моделі банку;

5) Деградація – погіршення ключових фінансових показників діяльності банку через зниження цін та зростання собівартості внаслідок появи на ринку нових, більш досконалих банківських продуктів (послуг), скорочення обсягів продаж; скорочення / відсутність джерел розвитку;

6) Крах – погіршення ключових фінансових показників діяльності банку через зниження цін та зростання собівартості внаслідок появи на ринку нових, більш досконалих банківських продуктів (послуг), скорочення обсягів продаж; скорочення / відсутність джерел розвитку;

7) Крах – критичне зниження показників прибутковості, що зумовлює втрату життєздатності та стійкості банку;

8) Трансформація – значні витрати всіх ресурсів, дохід низький, на цій фазі банки схильні зазнавати збитків.

Процес входження іноземних банків на вітчизняний ринок банківських послуг має суперечливий характер, оскільки пов'язаний з активізацією діяльності фінансових конгломератів типу “bancassurance” та “allfinanz”, що мають на меті розширення власної філійної мережі та знаходяться у постійному пошуку нових ринків збуту [12]. Даний процес відбувається під час одного з життєвих циклів банків - екстенсивна реалізація. На цьому етапі активізується також маркетингова діяльність банку. Коректний набір маркетингових комунікацій дозволяє отримати ряд прямих та не прямих ефектів, а саме: зменшити розрив між банком та споживачами, зменшити недовіру клієнтів, збільшити імідж банку, стимулювати продажі [13]. Так як ринок банківських послуг має певну специфіку поведінки споживачів, тому формування маркетингових стратегій є досить складним процесом [14]. Навіть при будь-якій варіації моделі життєдіяльності банківської установи розширення каналів збуту є основним для проходження до наступного життєвого циклу – інтенсивної реалізації та біфуркації (або роздвоєння).

За результатами управлінських впливів у фазі біфуркації можливі наступні альтернативні варіанти: у разі їх неефективності банк переходить до фази деградації та краху та виводиться з ринку, у протилежному випадку банк переходить до фази трансформації бізнес-моделі.

При формуванні моделі циклічної трансформації бізнес-моделі банку вважаємо за доцільне використовувати наступні властивості життєвого циклу банку, виділені в наукових працях І. Чмутової [11, 15]:

– загальна тривалість життєвого циклу банку у часі, при цьому вона не має чітко визначених часових меж та може варіюватись залежно від специфіки діяльності банку та екзогенних факторів, що впливають на його діяльність;

– можливість існування суттєвих відмінностей банку (тривалість фази; порядок їх послідовності; зміни значень контекстуальних фінансових та нефінансових показників основних характеристик діяльності банку) різних банків залежно від впливу екзогенних та ендегенних факторів;

– склад та цільові значення компонентів бізнес-моделі (формалізовані фінансові, нефінансові та змішані критерії в структурованій та контрольованій формі), мають урахувати фазу життєвого циклу, на якій знаходиться банк, та можливі тенденції переходу до наступної фази. При цьому обов'язковим є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками конкурентної та фінансової бізнес-моделей та включення до них показників з найсильнішими зв'язками на кожній фазі життєвого циклу банку;

– необхідність формування диференційованих бізнес-стратегій та бізнес-моделей.

Флуктуації, або випадкові відхилення величини, у рамках цієї моделі розглядаються, базуючись на підході В. Кубатко [16] як коливання параметрів, що характеризують нерівноважне ендегенне та екзогенне середовища реалізації бізнес-моделі банку, визначають результати його діяльності в короткостроковому часовому горизонті та визначають необхідність її трансформації.

Застосування системного та синергетичного підходів та постулатів теорії хаосу дозволили визначити, що трансформація бізнес-моделі банку відбувається через виникнення емерджентних утворень – атракторів, оскільки саме через них забезпечується розвиток банку як системи, її перехід на новий рівень в умовах мінливого середовища.

Відповідно до синергетичного підходу в загальному вигляді атрактор визначає ключовий концепт та оптимальні траєкторії її розвитку [17]. Розвиваючи базовий синергетичний інструментальний тезаурус у контексті цього дослідження з урахуванням результатів теоретичних розробок Г. Карчевої в цій сфері [18, 19], визначаємо зміст цього поняття як рівноважний стан банку, узгоджений з його бізнес-стратегією, в якому він досягає оптимізації параметрів компонентів бізнес-моделі в нових умовах завдяки когерентним, кооперативним діям та ефективному стратегічному банківському менеджменту.

Синергетичний підхід в стратегічному менеджменті банку при розробці його бізнес-моделі визначає, що саме атрактори формують цільові детермінанти в точках біфуркації. При цьому варіативність у них визначається тим, що перед банком відкривається декілька атрактивних станів з різною ефективністю виконання банком властивих йому функцій (стійких, прогресивних станів розвитку або регресивних нестійких станів).

Завдання суб'єктів банківського менеджменту у цьому випадку полягає в тому, щоб сформувані такі умови, в яких бізнес-модель забезпечить 86 досягнення рівноважного стану банку, узгодженого з його бізнес-стратегією, якого він має досягнути в процесі свого розвитку. В той самий час неефективні управлінські впливи суб'єктів банківського менеджменту можуть призвести до зростання флуктуацій та спричинити перехід до регресивного (нестійкого) атрактора. Тому відповідно до результатів теоретичних розробок Г. Карчевої в цій сфері [18, 19], стратегічний менеджмент банку має відповідати таким вимогам: всі управлінські впливи мають апелювати, резонувати до прогресивного атрактора, визначеної бізнес-стратегією та бізнес-моделлю банком системи цілей; управлінські впливи мають здійснюватися своєчасно, інакше процеси можуть вийти з-під контролю і викликати незворотні дії.

## ВИСНОВКИ

Застосування моделі циклічної трансформації дозволяє підвищити якість стратегічного менеджменту банку на основі наступних положень:

– зміни підходів до розуміння бізнес-моделі банку, оскільки можливість її реалізації розглядається в контексті флуктуацій, точок біфуркації та атракторів розвитку. У цьому контексті необхідність її трансформації розглядається не тільки в контексті забезпечення гнучкості та адаптованості до ендогенного середовища, а й врахування локальних та інтегральних флуктуацій, що виникають в середовищі реалізації стратегічних управлінських впливів;

– розуміння того, що стратегічний менеджмент банку має здійснюватися шляхом координації когерентної зміни компонентів та параметрів бізнес-моделі з точним налаштуванням оптимальних параметрів та відповідних та своєчасних управлінських впливів у точках біфуркації, що мають резонувати до прогресивного атратора;

– визначення того, що результативність стратегічного менеджменту банком детермінується відповідністю компонентів та параметрів бізнесмоделі топології атракторів нелінійних змін ендогенного та екзогенного середовищ;

– оптимальність бізнес-моделі банку детермінується рівнем ендогенної самоорганізації.

Таким чином, в умовах екзогенних та ендогенних флуктуацій стратегічне управління банком має здійснюватись на основі моделі циклічної трансформації бізнес-моделі банків, яка базується на критерії точки біфуркації, дозволяє забезпечити життєздатність та стійкість банку на кожній фазі його життєвого циклу (розробки, екстенсивної та інтенсивної реалізації, біфуркації, деградації та краху), враховує альтернативність бізнес-стратегій банків в точці біфуркації під впливом атракторів розвитку.

## SUMMARY

**Vasilyeva T.A., Goncharenko T.P., Chorna S.V. Transformational business model for the formation and implementation of the bank strategy.**

*Modern transformations of banks' business models are taking place under the influence of innovative technologies. That is why the most important tasks of the formation of business strategies of banks should be considered not only the achievement of internal benchmarks for the efficiency of business processes and compliance with regulatory requirements regarding the stability of operations but also for ensuring the bank's information security, its technological readiness for the challenges of the external environment, which collectively forms a business the bank's strategy. The article aims to research and summarize the theoretical and methodological foundations of the formation and implementation of the bank's strategy and the development a cyclical transformational business model for banks.*

*The work determined that in conditions of high turbulence and uncertainty of the environment for the implementation of strategic management influences, the bank's business model should be flexible and adaptive, which may require the application of its transformation regime (implementation of the bank's transformational business model). Under the condition of effective strategic management of the bank, such a business model transformation is possible, which will ensure its viability and stability at each phase of the bank's life cycle, despite the adverse influence of exogenous and endogenous factors.*

*The results of the study show that the application of the empirical model of the bank's life cycle, systemic, synergistic approaches and postulates of chaos theory allows for substantiation of the model of the cyclical transformative business model of the bank, which summarizes and formalizes the stages of its life cycle with the allocation of phases of development, intensive and extensive implementation, bifurcation, degradation and collapse of the bank's business model; takes into account the multivariate, alternative development of the bank at the bifurcation points when the processes become chaotic, and there is a transition to a new attractor. The application of the model of cyclical transformation of the business model of banks developed in work allows to form intra-bank measures for the introduction of a transformational business model and to adapt the bank's business strategy to the environment of implementation of strategic management influences on this basis.*

**Keywords:** business model, bank, strategy, transformation, life cycle.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Naser, N. (2019). A Comprehensive Analysis of European Banking Soundness – Theoretical Study. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(2), 17-43. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(2\).17-43.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(2).17-43.2019)
2. Kryvych, Y., Goncharenko, T. (2020). Banking strategic management and business model: bibliometric analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 76-85. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).76-85.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).76-85.2020).

3. Vashchenko, M., & Cherniavskiy, I. (2017). Gravity model analysis of client-facing choice (in terms of probability evaluation of clients' visits to banks). *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 68-77. [http://doi.org/10.21272/bel.1\(2\).68-77.2017](http://doi.org/10.21272/bel.1(2).68-77.2017).
4. Reshetnikova, I., & Shapovalova, E. (2017). Marketing tools ensuring quality of service in the banking market. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 47-56. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-04>.
5. Peresadko, G., & Nikolaieva, K. (2012). Innovative strategies of bank. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 169-173. <https://doi.org/10.21272/mmi.2012.1-19>.
6. Kaya, H.D., & Kwok, J.S. (2020). The Business Cycle And The Portfolio Composition Of Mutual Funds? *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 5-13. [https://doi.org/10.21272/sec.4\(2\).5-13.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(2).5-13.2020).
7. Goncharenko, T., & Lopa L. (2020). Balance Between Risk And Profit In The Context Of Strategic Management: The Case Of Ukrainian Banks. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 111-121. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).111-121.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).111-121.2020).
8. Melnyk, M., Kuchkin, M., & Blyznyukov, A. (2022). Commercial Banks: Traditional Banking Models Vs. Fintechs Solutions. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 6(2), 122-129. [https://doi.org/10.21272/fmir.6\(2\).122-129.2022](https://doi.org/10.21272/fmir.6(2).122-129.2022).
9. Stavrova, E. (2021). Banks' Digital Challenges. *Business Ethics and Leadership*, 5(3), 87-96. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(3\).87-96.2021/](https://doi.org/10.21272/bel.5(3).87-96.2021/).
10. Манжос С. Б. Життєвий цикл банківської установи як економічної системи. Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки. 2014. Вип. 10. С. 280-286.
11. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу. Економічний часопис-XXI. 2015. № 5-6. С. 94-97.
12. Vasilyeva, T., & Kozyriev, V. (2017). Scientific and methodical approaches to determining the center-orientation of financial conglomerates with the factor and cluster analysis. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 5-15. <https://doi.org/10.21272/bel.2017.1-01>.
13. Pimonenko, T., Radchenko, O., & Palienko, M. (2017). Efficiency of marketing communications in banks. *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 55-61. [https://doi.org/10.21272/bel.1\(2\).55-61.2017](https://doi.org/10.21272/bel.1(2).55-61.2017).
14. Zatonatska, T., Hubska, M., & Shpyrko, V. (2022). Marketing Strategies in the Banking Services Sector With the Help of Data Science. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 121-127. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-11>.
15. Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : монографія. Х.: ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. 468 с.
16. Кубатко В.В. Державна політика детінізації економіки України з урахуванням економіко-екологічних факторів: автореферат канд. екон. наук: 08.00.03. Суми: СумДУ, 2019. 21 с.
17. Бранский В.П., Пожарский С.Д. Глобализация и синергетический историзм. СПб: Политехника, 2004. 38 с.
18. Карчева Г. Т. Забезпечення ефективного функціонування та розвитку банківської системи України: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.08. К., 2013. 40 с.
19. Карчева Г. Т. Системно-синергетичний підхід до розвитку банківських систем в умовах фінансової нестабільності. Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 201-207.

## REFERENCES

1. Naser, N. (2019). A Comprehensive Analysis of European Banking Soundness – Theoretical Study. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(2), 17-43. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(2\).17-43.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(2).17-43.2019)
2. Kryvych, Y., Goncharenko, T. (2020). Banking strategic management and business model: bibliometric analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 76-85. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).76-85.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).76-85.2020).
3. Vashchenko, M., & Cherniavskiy, I. (2017). Gravity model analysis of client-facing choice (in terms of probability evaluation of clients' visits to banks). *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 68-77. [http://doi.org/10.21272/bel.1\(2\).68-77.2017](http://doi.org/10.21272/bel.1(2).68-77.2017).
4. Reshetnikova, I., & Shapovalova, E. (2017). Marketing tools ensuring quality of service in the banking market. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 47-56. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-04>.
5. Peresadko, G., & Nikolaieva, K. (2012). Innovative strategies of bank. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 169-173. <https://doi.org/10.21272/mmi.2012.1-19>.
6. Kaya, H.D., & Kwok, J.S. (2020). The Business Cycle And The Portfolio Composition Of Mutual Funds? *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 5-13. [https://doi.org/10.21272/sec.4\(2\).5-13.2020](https://doi.org/10.21272/sec.4(2).5-13.2020).
7. Goncharenko, T., & Lopa L. (2020). Balance Between Risk And Profit In The Context Of Strategic Management: The Case Of Ukrainian Banks. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 111-121. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).111-121.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).111-121.2020).
8. Melnyk, M., Kuchkin, M., & Blyznyukov, A. (2022). Commercial Banks: Traditional Banking Models Vs. Fintechs Solutions. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 6(2), 122-129. [https://doi.org/10.21272/fmir.6\(2\).122-129.2022](https://doi.org/10.21272/fmir.6(2).122-129.2022).
9. Stavrova, E. (2021). Banks' Digital Challenges. *Business Ethics and Leadership*, 5(3), 87-96. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(3\).87-96.2021/](https://doi.org/10.21272/bel.5(3).87-96.2021/).
10. Manzhos, S.B. (2014). The life cycle of a banking institution as an economic system. *Collection of scientific works of Bukovyna University. Economic sciences*, 10, 280-286.
11. Chmutova, I. M. (2015). Strategic choice of a bank at different stages of its life cycle. *Economic magazine-XXI*, 5-6, 94-97.



12. Vasilyeva, T., & Kozyriev, V. (2017). Scientific and methodical approaches to determining the center-orientation of financial conglomerates with the factor and cluster analysis. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 5-15. <https://doi.org/10.21272/bel.2017.1-01>.
13. Pimonenko, T., Radchenko, O., & Palienko, M. (2017). Efficiency of marketing communications in banks. *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 55-61. [https://doi.org/10.21272/bel.1\(2\).55-61.2017](https://doi.org/10.21272/bel.1(2).55-61.2017).
14. Zatonatska, T., Hubska, M., & Shpyrko, V. (2022). Marketing Strategies in the Banking Services Sector With the Help of Data Science. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 121-127. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-11>.
15. Chmutova, I. M. (2015). Modern technologies of bank financial management: methodology of formation at the stages of the life cycle. *Monograph. Kh.: FOP Liburkina L.M.*, 468.
16. Kubatko, V.V. (2019). State policy of detinization of the economy of Ukraine with taking into account economic and ecological factors: abstract of candidate economy. *Sumy State University*, 21.
17. Bransky? V.P., & Pozharsky, S.D. (2004). Globalization and synergetic historicism. *St. Petersburg: Polytechnic*, 38.
18. Karcheva, G.T. (2013). Ensuring the effective functioning and development of the banking system of Ukraine. *Autoref. thesis Dr. Econ. Sciences: 08.00.08*, 40.
19. Karcheva, G. T. (2015). System-synergistic approach to the development of banking systems in conditions of financial instability. *Problems of the economy*, 3, 201-207.