

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.18>

Рудевська В.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківської справи та фінансових технологій,
Університет банківської справи, м. Львів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6697-9096>

СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ «БІЗНЕС-МОДЕЛІ» І «СТРАТЕГІЇ БАНКУ» ТА ЇХ МІСЦЕ В БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

У статті досліджено питання співвідношення понять бізнес-моделі банку, його стратегії та бізнес-архітектури. У ході порівняння змісту, що вкладається різними науковцями у визначення цих понять, приведено аргументацію висновку про неможливість їх ототожнення. Приведено відмінності бізнес-моделі банку, його стратегії та бізнес-архітектури банківського сектору за такими параметрами: створення цінності та перетворення її у прибуток, рівень знання про бізнес-середовище та вартість бізнесу. Акцентовано, що бізнес-модель та стратегія банку розглядаються здебільшого на мікрорівні, тоді як бізнес-архітектуру банківського сектору прийнято розглядати на макрорівні, як більш узагальнене та широке поняття. Приведено аналіз сучасного трактування терміна «бізнес-архітектура» та представлено його авторське бачення як результат подальшого розширення її змістовних компонент у процесі становлення стратегічного менеджменту й виділення системи ключових елементів та драйверів підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності: спроможність, бізнес-модель, позапроцесна діяльність, неформальна структура та ін. Дослідження дало можливість отримати загальне уявлення про змістовну характеристику бізнес-архітектури банківського сектору та бізнес-моделювання банківської діяльності.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-модель банку, стратегія, бізнес-архітектура, банківський сектор.

THE ESSENCE OF THE CONCEPTS OF BUSINESS MODELS AND STRATEGIES OF THE BANK AND THEIR PLACE IN THE BUSINESS ARCHITECTURE OF THE BANKING SECTOR

Rudevska Viktoria

University of Banking, Lviv

The article examines the interrelation between the following definitions: bank's business model, bank's strategy and banking sector's business architecture. In the course of comparing the meaning that is embedded by different scientists in the definition of these concepts, the argumentation of the conclusion about the impossibility of their identification is given. The article presents various scientific approaches to defining a business model: as a component of strategy and as a concept much broader than strategy. The study presents the differences between the business model of the bank, its strategy and

business architecture of the banking sector by the following parameters: creating value and turning it into profit, the level of knowledge about the business environment and the value of the business. The study emphasizes that the business model and strategy of the bank are considered mostly at the micro level, while the business architecture of the banking sector is considered at the macro level as a more generalized and broader concept in relation to the entire banking sector. The study presents an analysis of the modern vision of the term business architecture and presents the author's vision. Thus, the business architecture of the banking sector, within our study, is understood as the description of the relationships between elements that interact with each other in the banking sector, and their effective operation and profitability of the entire banking sector contributes to both: the banking sector and the economy in general. The vision of business architecture is proposed as a result of further expansion of its content components in the process of formation of strategic management and allocation of system of key elements and drivers of increase of efficiency of financial and economic activity – capabilities, business model (proposed a way to create value for consumers and to turn it into stable financial streams of profit), extracurricular activities (projects, cases, knowledge), informal structure, etc. The study provided an opportunity to get a general idea of the content-theoretical characteristics of the business architecture of the banking sector and business modeling of banking.

Keywords: *business model, bank business model, strategy, business architecture, banking sector.*

Постановка проблеми. Загально визначеними вимогами для ефективного функціонування будь-яких бізнес-структур у сучасних умовах є гнучкість та адаптивність. У банківському секторі такі вимоги пов'язані з високою динамічністю чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, потребують швидкого реагування на зміни фінансового ринку, фінансових і банківських технологій, фінансово-економічного середовища, природною пов'язаністю банківського бізнесу з проявом різних видів фінансових ризиків і високою чутливістю до циклічності економічної динаміки, яка виявляється у перманентному виникненні фінансових криз.

Слід зауважити, що гнучкість та адаптивність апіорі передбачають безперервну трансформацію банківського бізнесу, яка полягає в інтегрованій зміні системи цільових настанов, завдань і показників ефективного функціонування як окремих банків, так і банківського сектору загалом, розробленні й впровадженні відповідних узгоджених між собою фінансових політик на макро- і мікрорівні, пошуку інноваційних шляхів організації бізнес-процесів у банківстві й оптимізації організаційної структури банківської системи, у т. ч. у напрямі застосування нових фінансових цифрових технологій та іншого роду ІТ-рішень для забезпечення необхідних організаційно-економічних перетворень. Тобто, як справедливо зазначають Д. Кудрявцев і М. Арзуманян [1, с. 193], таке інтегроване перетворення вимагає узгодженої роботи відразу кількох функціональних сфер діяльності: стратегічного управління, управління ефективністю, управління бізнес-процесами, організаційного проектування і проектування інформаційних систем та ін., що і визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перш за все зауважимо, що серед науковців немає єдиної точки зору на питання співвідношення стратегії та бізнес-моделі банку, а також бізнес-архітектури банківського сектору загалом. Так, одні автори вважають, що бізнес-модель є складовою частиною стратегії, зокрема Дж. Магретта [2], В. Гросул, С. Зубков та Т. Іванова [3], Г. Тіканен, Дж.А. Ламберг, П. Парвінен та Дж. Калунки [4]. При цьому дослідники зазначають, що бізнес-модель пов'язана з економічним складником стратегії, зі співвідношенням «доходи – витрати – прибуток», тобто з фактичними та плановими доходами від продажу товарів компанії, зі структурою витрат, рівнем доходів, потоками прибутків та окупності інвестицій [3, с. 67]. Інші ж автори, серед яких – П. Кін, С. Куреші [5], Г. Чесбро [6], Д.Дж. Тіс [7], навпаки, переконані,

що саме бізнес-модель є ширшою, ніж стратегія. Так, Чесбро у своїй праці зазначає, що однією з функцій бізнес-моделі є розроблення такої стратегії, яка дасть можливість отримувати конкурентні переваги перед конкурентами [6]. Вітчизняні науковці О.С. Вишневський, В.І. Галактіонов, Д.М. Гриджук, В.В. Скриль досліджували питання визначення сутності бізнес-моделі або стратегії як дефініції категорійного апарату. Проте серед української наукової думки ця тема досі викликає дискусію і вимагає широкого вивчення.

Постановка завдання. Метою дослідження є отримання загального уявлення про теоретико-змістовну характеристику бізнес-архітектури банківського сектору та бізнес-моделювання банківської діяльності, окреслення співвідношення стратегії банку та його бізнес-моделі, а також бізнес-архітектури банківського сектору загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поява різних уявлень про взаємозв'язок між стратегією та бізнес-моделлю зумовлена більш тривалим періодом орієнтації діяльності компанії виключно на стратегію. Лише з плином часу відбулося розширення фокусу уваги і на бізнес-моделі суб'єктів підприємницького сектору, що пов'язано з порівняно нещодавньою появою досліджень бізнес-моделювання. Найчастіше зустрічаємо підходи, у яких ототожнюються зміст стратегії банку та бізнес-моделі банку, що вважаємо не доцільним, адже зазначені поняття є взаємозалежними, але їх теоретичний зміст неоднаковий.

Щодо визначення взаємозв'язку між стратегією та бізнес-моделлю, то погоджуємося з точкою зору О.С. Вишневського, який зазначає, що зміст місії має наголошувати на соціальній цінності, а не на економічній вигоді для самої організації, та фокусуватися на проблемі [8]. При цьому зміст стратегії та бізнес-моделі організації включає більш практичні характеристики. Так, стратегія має визначати основні стратегічні пріоритети діяльності, цілі та завдання організації, а також напрями їх досягнення та основні конкурентні переваги.

Переконані, що для банківських установ саме стратегія є більш широким та всеохоплюючим поняттям, якій підпорядкована бізнес-модель, оскільки саме «стратегія є необхідним базисом для всієї подальшої діяльності організації, і без неї інші елементи багато в чому втрачають сенс» [8, с. 29].

До основних відмінностей між бізнес-моделлю та стратегією банку, а також бізнес-архітектурою банківського сектору країни відносимо три пункти (табл. 1).

Таблиця 1

Основні відмінності бізнес-моделі банку та його стратегії, бізнес-архітектури банківського сектору

Параметр	Бізнес-модель банку	Стратегія банку	Бізнес-архітектура банківського сектору
Створення цінності та перетворення її у прибуток	Фокусується на створенні цінності та водночас описує, як банк перетворює створену цінність у прибуток	Фокусує свою діяльність на створенні стійкої конкурентної переваги банку на ринку	Фокусується на створенні цінності від функціонування банківського сектору економіки загалом
Вартість бізнесу	Створює механізм перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як вартість бізнесу трансформується в прибуток для акціонерів	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу на перспективу	Співставляє визначені цілі розвитку банківського сектору з показниками, які дають змогу чітко вимірювати й ідентифікувати стан досягнення цілей
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення бізнес-моделі банку здебільшого не вимагає ґрунтовних знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегії залежить від більш складного аналізу, що вимагає володіння повною інформацією про середовище функціонування банку	Розроблення бізнес-архітектури банківського сектору вимагає глибоких знань як на макрорівні, так і володіння ситуацією на мікрорівні (рівні окремих банків)

Джерело: складено на основі авторського доповнення [9]

Таким чином, стратегія банку визначає загальні напрями та орієнтири його діяльності (ураховуючи конкурентні переваги, диференціацію на ринку), але здебільшого детально не конкретизує засоби досягнення визначених цілей, тоді як бізнес-модель банку забезпечує його життєдіяльність та створення цінності для акціонерів, менеджменту та клієнтів на основі досягнення запланованих показників результативності діяльності. При цьому бізнес-архітектура банківського сектору створює загальне уявлення про взаємозв'язок та взаємодію усіх існуючих елементів банківського сектору, а також окреслює механізм оптимізації зазначених елементів.

Щодо бізнес-моделей, то ще раз наголосимо, що ключовими аспектами бізнес-моделі банку виступають: створення цінності для клієнта (тобто пропозиції таких продуктів та послуг, які задовольнятимуть потреби клієнтів у повному обсязі); окреслення напрямів взаємодії з клієнтами; забезпечення високої результативності діяльності та виконання поставленої мети діяльності.

Пропонуємо розглядати бізнес-модель банку як цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління банком, об'єднаних загальною метою створення цінності для клієнтів із чітким виділенням пріоритетних видів діяльності, які знайшли своє відображення в структурі балансу банку та спрямовані на впровадження інновацій і формування конкурентних переваг на ринку. Таке розуміння змісту досліджуваного поняття дає змогу дати чітке уявлення про взаємозв'язок між банком (як фінансово-кредитною установою, що здійснює пропозицію банківських продуктів та послуг) та споживачами (цільовими клієнтами) за досягнення визначеної мети (створення додаткової цінності).

Водночас можемо зауважити, що саме стратегія включає у себе майже всі згадані ключові аспекти бізнес-моделі банку, але крім цього розкриває питання конкурентних переваг на ринку. Тож формування бізнес-моделі будь-якої організації відбувається на основі визначених у стратегії цілей та пріоритетів діяльності.

Далі зауважимо, що в науковій літературі поруч із поняттям «бізнес-модель підприємства» часто зустрічається поняття «архітектура». Під архітектурою

рою підприємства (банку як суб'єкта господарювання) В.І. Галактіонов розуміє найбільш загальне та всебічне представлення підприємства як економічного суб'єкта, який має короткострокові та довгострокові цілі здійснення своєї основної діяльності (визначені місією на фінансово-кредитному ринку та стратегією його розвитку), зовнішні та внутрішні ресурси, що необхідні для виконання місії та досягнення поставлених цілей, а також усталені правила ведення основної діяльності [10].

При цьому Е.Ю. Скрипник [11, с. 223] зазначає, що архітектура включає як бізнес-архітектуру (на основі місії, стратегії розвитку та довгострокових бізнес-цілей визначаються функціональна модель банку, організаційна структура та структура каналів продажів), так і системну архітектуру (визначає сукупність технологічних та технічних рішень для забезпечення інформаційної підтримки роботи банку відповідно до правил і концепцій бізнес-архітектури).

Так, Н.О. Іванченко зазначає, що «архітектура підприємства включає опис місії, стратегії і завдань підприємства, його архітектури бізнесу, системну архітектуру (ІТ-архітектура) і представлення всіх допоміжних технологій упродовж усього життєвого циклу підприємства. Концепція архітектури підприємства є способом об'єднання і синхронізації функціональних і бізнес-потреб підприємства» [12, с. 129].

Водночас заслуговують на увагу споріднені поняття, які зустрічаються в економічній літературі. Так, Л.Ю. Григор'єв, Д.В. Кудрявцев та С.Л. Горелик виділяють два різних аспекти корпоративної архітектури, а саме як об'єктивну дійсність (існує незалежно від її відображення в певній моделі) та як модель (опис цієї дійсності різними засобами). При цьому дані автори ототожнюють поняття «бізнес-модель» та «корпоративна архітектура», під яким розуміють «загальну модель бізнесу, що визначає політику інвесторів, стратегії, продукти, технології, процеси, структуру та інформаційну підтримку діяльності» [13].

Погоджуємося також із точкою зору К.Г. Сердюкова, що корпоративна архітектура та її побудова збігаються з процесом розроблення управлінської ієрархії, адже «у першому випадку увага зосереджується на формуванні певної бізнес-моделі корпорації з оптимі-

зацією відносин між її компонентами замість простого розподілу функцій управління між організаційними рівнями» [14, с. 36].

Натомість К.С. Дрогобицька під бізнес-архітектурою розглядає загальний, схематичний опис діяльності організації з визначенням цілей, функцій, активних елементів, основних процесів і способу взаємоузгодження всього цього в єдине ціле [15]. Зважаючи на відсутність у світовій практиці загальних вимог та правил побудови бізнес-архітектури підприємства, доцільним видається запропонований автором підхід, згідно з яким виокремлюються функціональні складники бізнес-архітектури (блоки та модулі), що створюють логічну та виважену структуру бізнес-архітектури підприємства. Окрім того, К.С. Дрогобицька зазначає, що конкурентні переваги підприємству може забезпечити поєднання трьох аспектів розвитку бізнес-архітектури підприємства (орієнтація на продукт, технології та ринок), що також можна віднести до переваг зазначеного підходу.

Цікавим видається підхід Д.В. Домашової, Є.М. Крипака та В.В. Семенова, у якому йдеться про необхідність для банку розроблення архітектури для підвищення стійкості та конкурентоздатності в умовах ускладнення характеру господарської діяльності для того, щоб забезпечити зростання та міцну позицію на ринку [16].

Також зауважимо, що окремі вчені ототожнюють поняття «бізнес-архітектура банку» та «бізнес-модель банку». Зокрема, Д.В. Домашова, Є.М. Крипак та В.В. Семенов зазначають, що «архітектура підприємства є динамічною за рахунок реалізації нових проєктів, активізація яких задає напрям подальшого вдосконалення» [16]. При цьому автори стверджують, що розроблення бізнес-архітектури необхідне для банку для підвищення його стійкості та конкурентоспроможності, забезпечення міцної позиції на ринку [16]. Такий підхід є можливим, оскільки у більшості проаналізованих досліджень із даної тематики під бізнес-моделлю та бізнес-архітектурою компанії розуміють приблизно одне й те саме.

Водночас, на нашу думку, зазначений вище підхід є недоцільним у сучасних економічних умовах та з урахуванням специфіки здійснення саме банківської діяльності. Більш доцільно розглядати бізнес-архітектуру саме на макrorівні як більш узагальнене та широке поняття саме відносно всього банківського сектору. Так, під бізнес-архітектурою банківського сектору в межах нашого дослідження розуміємо опис взаємозв'язків між елементами, які взаємодіють між собою у банківському секторі, а їх ефективне функціонування та прибутковість усього банківського сектору сприяють розвитку як банківського сектору, так і економіки загалом. При цьому поняття «бізнес-модель» є більш вузьким, адже стосується конкретної фінансово-кредитної установи. Таким чином, вважаємо, що не варто замінити та ототожнювати поняття «бізнес-модель банку» на «бізнес-архітектура банку».

Сучасне бачення терміна «бізнес-архітектура» є результатом подальшого розширення його змістовних компонент у процесі становлення стратегічного менеджменту й виділення системи ключових елементів та драйверів підвищення ефективності фінансово-

економічної діяльності: спроможності (capabilities), бізнес-моделі (спосіб створення цінності для споживачів та перетворення її настабільні фінансові потоки прибутку), позапроцесної діяльності (проєкти, кейси, знання), неформальної структури та ін.

Саме такий підхід, на нашу думку, дає змогу перейти від поняття бізнес-архітектури окремої бізнес-одиноці (підприємства, банку) до більш комплексного – бізнес-архітектури окремого сектору економіки, оскільки забезпечує узгодження функціонування різних елементів такої архітектури (цілей окремих банків із цілями, завданнями та місією банківського сектору загалом та наявними можливостями його розвитку й конкурентними перевагами банківських установ, завдання всіх рівнів – із цілями, спроможностями та організаційною структурою, показники мають давати змогу чітко вимірювати й ідентифікувати стан досягнення цілей та завдань, процеси – поліпшувати вибрані показники, а інформаційні системи – покращувати критично значущі процеси та ін.). В умовах становлення цифрової економіки й стрімкого зростання ролі та значення інформаційних технологій для забезпечення ефективного функціонування економічних систем на рівні будь-якого сектору економіки, зокрема банківського, має існувати єдина бізнес-архітектура, яка демонструє, як пов'язані між собою всі елементи здійснення господарської діяльності у даній сфері та як досягається оптимізація всіх взаємодій між такими елементами.

Доцільними є такі архітектурні конфігурації у банківському секторі, які б відповідали вимогам, поставленим перед банками та банківською системою загалом (найбільш раціональна та обґрунтована архітектура банківського сектору, яка забезпечить ефективну взаємодію фінансового та реального секторів економіки, що сприятиме економічному зростанню країни).

Уважаємо, що цілі розроблення бізнес-архітектури банківського сектору та бізнес-моделі банку відрізняються за своїм змістовним наповненням одна від одної. Адже, як зазначалося вище, метою бізнес-моделювання діяльності банку є детальна характеристика усіх притаманних бізнес-процесів та операцій, а також виконуваних функцій. Водночас мета бізнес-архітектури банківського сектору економіки є більш узагальненою та не включає у себе детальний опис основних питань організації банківського бізнесу, а полягає у створенні загального уявлення про виконувані функції тими чи іншими елементами банківського сектору, основні бізнес-процеси та ключові питання їхньої діяльності. При цьому погоджуємося з точкою зору К.С. Дрогобицької щодо доцільності проведення декомпозиції бізнес-архітектури, шляхом [15]: виокремлення функцій та процесів; аналізу бізнес-подій; моделювання місцезнаходження виконуваних функцій та процесів; моделювання інтеграції функцій та процесів.

Висновки з проведеного дослідження. Попри те, що стратегія і виступає основним теоретичним підґрунтям для конкурентної боротьби на ринку, саме бізнес-модель є першоосовною створення цінності для банку. Водночас більш детального дослідження потребує бізнес-архітектура банківського сектору, яка включає в себе набагато більше, ніж просто певну структуру

бізнесу (за допомогою якої створюється цінність для клієнтів та банків) чи логіку організації процесу управління банківським бізнесом.

Таким чином, проведено дослідження підходів до визначення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі

банку, а також бізнес-архітектури банківського сектору дало можливість отримати загальне уявлення про теоретико-змістовну характеристику бізнес-архітектури банківського сектору та бізнес-моделювання банківської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кудрявцев Д.В., Арзуманян М.Ю. Архитектура предприятия: переход от проектирования ИТ-инфраструктуры к трансформации бизнеса. *Российский журнал менеджмента*. 2017. Т. 15. № 2. С. 193–224.
2. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80 (5). P. 86–92.
3. Hrosul, V., Zubkov, S., Ivanova, T. Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Science*. 2019. № 4(2). P. 67.
4. Managerial cognition, action and the business model of the firm / H. Tikkanen et al. *Management Decision*. 2005. № 43 (6). P. 789–809.
5. Keen P., Qureshi S. Organizational Transformation through Business Models: a framework for business model design. System Sciences, HICSS'06. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference*. 2006. № 8: 206 b. P. 3. URL: https://www.academia.edu/12351516/Organizational_Transformation_Through_Business_Process_Reengineering?email_work_card=view-paper (дата звернення: 31.08.2020).
6. Chesbrough H. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*. 2007. № 35 (6). P. 12–17.
7. Teec D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2). P. 172–194.
8. Вишневецький О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2018. С. 29.
9. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
10. Галактионов В.И. Системная архитектура и ее место в архитектуре предприятия. Директор ИС. 2002. № 5. URL: http://www.galaktionoff.ru/articles/SA/SA_print.htm (дата звернення: 05.09.2020).
11. Скрыпник Е.Ю. Оценка кредитного риска розничных банковских продуктов на стадии предоставления кредита. *Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление»*. 2010. № 2. С. 223.
12. Іванченко Н.О. Формалізація потенціалів системи управління економічною безпекою підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2012 № 28. С. 129.
13. Grigor'ev L.Ju., Kudrjavcev D.V, Gorelik S.L. Korporativnaja arhitektura i ee sostavl'jajushhie. Corporate architecture and its components. URL: http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php (data zvernennja: 02.09.2020).
14. Сердюков К.Г. Розроблення архітектури розподілу корпоративного контролю в інтегрованому акціонерному товаристві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5 (11). С. 36.
15. Дрогобыцкая К.С. Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации. Корпоративное управление. *Управленческие науки*. 2014. № 3. С. 16–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-arhitektura-kak-model-delovoy-aktivnosti-organizatsii> (дата звернення: 08.09.2020).
16. Домашова Д.В., Крипак Е.М., Семенов В.В. Моделирование архитектуры предприятия коммерческого банка. *Материалы Всероссийской научно-методической конференции: Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры*, г. Оренбург, 1–3 февраля 2017 г. Оренбург, 2017. С. 2179–2185. URL: https://conference.osu.ru/assets/files/conf_info/conf13/s10.pdf#page=54.

References:

1. Kudrjavcev D.V., Arzumanjan M.Ju. (2017) Arhitektura predpriyatija: perehod ot proektirovanija IT-infrastruktury k transformacii biznesa [Enterprise architecture: Moving from IT infrastructure design to business transformation]. *Russian Management Journal*, vol 15, no 2, pp. 193–224.
2. Magretta J. (2002) Why business models matter. *Harvard Business Review*, no. 80 (5), pp. 86–92.
3. Hrosul V., Zubkov S., Ivanova T. (2019) Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Science*, no. 4 (2), pp. 65–74.
4. Tikkanen H., Lamberg J. A., Parvinen P., Kallunki J. P. (2005) Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, vol. 43, no. 6, pp. 789–809.
5. Keen P., Qureshi S. (2006) Organizational Transformation Through Business Models: A Framework for Business Model Design. System Sciences, HICSS'06. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference*, no. 8: 206 b. Available at: https://www.academia.edu/12351516/Organizational_Transformation_Through_Business_Process_Reengineering?email_work_card=view-paper (accessed 31 August 2020).
6. Chesbrough Henry (2007) Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
7. Teec D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, no. 43 (2), pp. 172–194.
8. Vyshnevsk'kyj O.S. (2018) Zahal'na teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia [General theory of strategy: from paradigms to the practice of victorious] NAN Ukrainy, Institut ekonomiky prom-sti. Kyiv, p. 156.
9. Il'chenko N.B. (2015) Modeliuvannia biznes-protseviv pidpriemstva optovoi torhivli [Modeling of business processes in the wholesale trade]. *Scientific report of the Kherson State University*, vol. 10, part 2, pp. 88–91.

10. Galaktionov V.I. (2002) Sistemnaja arhitektura i ee mesto v arhitekture predprijatija [System architecture and its place in enterprise architecture] *Director IS*, no. 5. Available at: http://www.galaktionoff.ru/articles/SA/SA_print.htm (accessed 05 September 2020).
11. Skrypnik E.Ju. (2010) Ocenka kreditnogo riska roznichnyh bankovskih produktov na stadii predostavlenija kredita [Assessment of the credit risk of retail banking products at the stage of granting a loan]. *VSU Bulletin. Series: Economics and Management*, no. 2, pp. 221–230.
12. Ivanchenko N.O. (2012) Formalizatsiia potentsialiv systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Formalization of the potential of the system and management of the economy safe enterprise]. *Formation of the market economy*, no. 28, pp. 128–134.
13. Grigor'ev L.Ju., Kudrjavcev D.V., Gorelik S.L. Korporativnaja arhitektura i ee sostavljajushhie [Corporate architecture and its components]. Available at: http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php (accessed 02 September 2020).
14. Serdiukov K.H. (2017) Rozroblennia arkhitektury rozpodilu korporativnoho kontroliu v intehrovanomu aktsionernomu tovarystvi [Development of corporate control distribution architecture in an integrated joint-stock company]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, vol. 5 (11).
15. Drohobyt'skaia K.S. (2014) Biznes-arkhitektura kak model' delovoj aktyvnosti orhanyzatsyy [Business architecture as a model of the organization's business activity]. *Corporate governance. Management Sciences*, no. 3, pp. 16–23. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-arhitektura-kak-model-delovoy-aktivnosti-organizatsii> (accessed 08 September 2020).
16. Domashova D.V., Kripak E.M., Semenov V.V. (2017) Modelirovanie arkhitektury predprijatija kommercheskogo banka [Modeling the architecture of a commercial bank enterprise]. *Proceedings of Vserossijskoj nauchno-metodicheskoy konferencii: Universitetskij kompleks kak regional'nyj centr obrazovanija, nauki i kul'tury*. Orenburg, (01–03 fevralja 2017). Orenburgskij gosudarstvennyj universitet, pp. 2179–2185. Available at: https://conference.osu.ru/assets/files/conf_info/conf13/s10.pdf#page=54 (accessed 07 September 2020).

E-mail: rudevsk@ukr.net