

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»**  
**за магістерською програмою професійного спрямування**  
**«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»**  
**на тему:**  
**«БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКУ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

**Виконавець:**

студент 63 групи  
Факультет фінансів та банківської справи  
Заяць Едуард Леонідович

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, доцент  
Жердецька Лілія Вікторівна

\_\_\_\_\_  
/підпис/

ОДЕСА 2020

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В сучасних реаліях функціонування вітчизняних банків, коли реформування банківської системи України супроводжується інтеграцією країни у світовий економічний простір, що, як наслідок, веде до підвищення законодавчих вимог до діяльності банків у напрямі оцінки та контролю банківських ризиків, на нашу думку, комплексне дослідження формування бізнес-моделей як основи стратегічного управління банків є обґрунтованим. Як відомо, бізнес-модель банку є комплексним відображенням діяльності банку, що дозволяє раціоналізувати співвідношення між складовими залучених та розміщених ресурсів.

Традиційні бізнес-моделі всіх банківських установ кидають виклик змінам споживчих сподівань, оскільки клієнти все частіше очікують розширення вибору, простоти доступу, а також ефективних швидких рішень в наданні банками продуктів та послуг за всіма каналами продажів. Задоволення цих очікувань вимагає від банків прийняття відповідної концепції стратегічного управління на основі бізнес-моделі, яка спиратиметься на зміни в операційній діяльності, розширених можливостей впровадження нових технологій, бізнес-процесів тощо.

Отже, трансформаційні процеси в економіці України, включаючи і вітчизняну банківську систему, підвищують актуальність дослідження бізнес-моделей вітчизняних банків, що склалися в сучасних умовах.

**Мета даної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та використання бізнес-моделі банку як основи стратегічного управління. Для досягнення поставленої мети дослідження є необхідним виконання наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «стратегічне управління в банку»;
- визначити сутність та основні компоненти категорії «бізнес-модель банку»;
- провести дослідження особливостей стратегічного управління банком на основі бізнес-моделі;
- ідентифікувати та описати типові бізнес-моделі банків України на основі методу кластерного аналізу;
- здійснити оцінку ризикованості та прибутковості існуючих бізнес-моделей українських банків;
- провести оцінку фінансової стійкості банків на основі їх бізнес-моделі на прикладі банків Одеського регіону;
- дослідити чинники формування бізнес-моделей банків;
- проаналізувати вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей банків;
- виділити основні різновиди стратегій впровадження цифрового банкінгу.

**Об'єкт дослідження** є процеси функціонування банківських установ в банківській системі України.

**Предмет дослідження** є теоретичні та практичні засади формування бізнес-моделей банків та їх використання як основи стратегічного управління.

**Методологія дослідження.** Кваліфікаційна робота магістра виконана згідно діалектичного підходу до визначення економічних явищ, який забезпечує виявлення закономірностей, тенденцій та взаємозв'язку їх розвитку. Методологічну основу дипломної роботи складають фундаментальні прийоми проведення досліджень. У процесі написання роботи використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання: аналізу та синтезу, індукції та дедукції - для визначення сутності, основних підходів до тлумачення та взаємозв'язку економічних категорій «бізнес-модель банку» та «стратегічне управління в банку» в першому розділі дипломної роботи; графічний метод та метод побудови аналітичних таблиць – для наочного зображення результатів дослідження в першому, другому та третьому розділах; методи кластерного аналізу та групування застосовано для визначення бізнес-моделей банків України на основі обґрунтованих показників в другому розділі.

**Інформаційною базою дослідження** є монографічні дослідження і наукові публікації українських та іноземних дослідників-економістів, нормативно-правові акти, що складають українське законодавство, до яких входять закони України, інструкції та постанови Національного банку України тощо, використовуються дані статистичні та аналітичні дані Національного банку України, а також дані публічної фінансової звітності українських банків.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 140 стор. Основний зміст викладено на 99 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 14 рисунків; 8 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел включає 102 найменувань на 11 сторінках.

**Публікації.** Результати дослідження було опубліковано:

1. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Теоретичні підходи до визначення дефініції «бізнес-модель банку». International Scientific Conference Digital and Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies. Conference Proceedings, January 25. 2019. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P.101-104

2. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Законодавче забезпечення формування бізнес-моделей банків. Цифрова трансформація фінансового сектора економіки: зб. тез доповідей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09-10 квітня 2020 р. Одеса: ОНЕУ, 2020. С.216-218.

3. Заяць Е.Л., Тарасевич Н.В. Бізнес-модель як управлінський інструмент банку. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 98-100.

4. Заяць Е.Л., Онищенко Ю.І. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. Регіональна економіка та управління. 2019. №2. С.100-104.

5. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №4 (27). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-27-2020>

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи *«Теоретичні основи формування бізнес-моделей банків в сучасних умовах»* проведене дослідження сутності таких економічних категорій як «стратегічне управління в банку» та «бізнес-модель банку» дозволило виконати ряд завдань, що були поставлені на початку роботи. Так, було проаналізовано погляди як українських, так і іноземних вчених-економістів на зміст досліджуваних понять. Систематизовано погляди різних науковців щодо визначення сутності категорії «стратегічне управління в банку» та виділено 3 основних підходи: процесний, цільовий та системний. Також було наведено принципи стратегічного управління в банку та охарактеризовано основні етапи процес впровадження та реалізації стратегічного менеджменту.

Було виділено три основні теоретичні підходи до визначення поняття «бізнес-модель банку»: операційний, структурний та інтегральний. З теоретичної точки зору найбільш повно бізнес-модель описується в інтегральному підході: побудова бізнес-моделі банку залежить від споживачів його продуктів та послуг, що й стало основою для подальшого дослідження.

Проведене дослідження дало змогу також побувати схему, що об'єднує 4 компоненти банківської бізнес-моделі: стратегічні рішення, систему створення вартості, систему оцінки вартості та мережу створення цінностей. Автором запропоновано використовувати модель «Canvas» для побудови схематичного уявлення про основні характеристики бізнес-моделі кожного конкретного банку.

Було досліджено погляди різних вчених на особливості стратегічного управління банком на основі бізнес-моделі, що дозволило дійти висновку, що бізнес-модель є невід'ємною частиною та підґрунтям стратегічною менеджменту.

У другому розділі *«Оцінка бізнес-моделей банків України в сучасних умовах»* було розроблено власну систему чинників-сиптомів для проведення кластеризації банківської системи України. Для здійснення кластерного аналізу української банківської системи в якості досліджуваних показників автором було обрано: міжбанківські позички (у % до валюти балансу); кредити юридичним особам (у % до валюти балансу); депозити юридичних осіб (у % до валюти балансу); кредити фізичним особам (у % до валюти балансу); депозити фізичним особам (у % до валюти балансу); інвестиційний портфель (у % до валюти балансу).

Проведено аналіз банківської системи щодо визначення бізнес-моделей банків України в сучасних умовах за допомогою кластерного аналізу, що дало змогу визначити 5 типових банківських моделей бізнесу на 1 січня 2018р., а саме традиційну (24 банки), універсальну (19 банків), корпоративну (25 банків), роздрібну (3 банки) та інвестиційну (13 банків), а також на 1 січня 2020р.: корпоративну (23 банки), роздрібну (4 банки), універсальну (31 банк) та інвестиційну (17 банків).

В даному розділі розкрито питання диференційованості бізнес-моделей банків України, оскільки немає такої бізнес-моделі банківської установи, яка була б найбільш

розповсюдженою. Цей факт свідчить про те, що у складні часи для банківської системи немає єдиної формули чи стратегії, яка дозволила б ефективно функціонувати в умовах ринкових трансформацій української економіки в цілому.

Було наведено причини та наслідки трансформацій бізнес-моделей банків України, а також візуалізовано процес зміни переходу банківських установ з одних кластерів до інших. Виокремлено 9 банків, що протягом 2018-2019рр. виводились з ринку тимчасовими адміністраціями (6) та такі, що були приєднані до інших (3).

Здійснено дослідження даних статистичної звітності українських банківських установ за допомогою розрахунку 6 показників прибутковості та ризикованості з метою аналізу фінансової стійкості ідентифікованих бізнес-моделей загалом, а також діючих банків зокрема. Було виявлено та описано приклади, коли зміна моделі бізнесу банківських організацій мала позитивні та негативні наслідки для окремих банківських установ.

Проведено аналіз, на прикладі 4-х банків Одеського регіону (ПАТ «БАНК ВОСТОК», ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ», ПАТ «МТБ БАНК», ПАТ «МІСТО БАНК») на предмет порівняння декларованих бізнес-моделей та фактично виявлених нами в процесі кластеризації банківської системи України, досліджено взаємозв'язок стратегічного управління та моделі бізнесу. Також було здійснено оцінку ризикованості та прибутковості моделей бізнесу цих банківських установ, що дало змогу виявити, з високою ймовірністю, потенційного проблемну організацію – ПАТ «МІСТО БАНК».

У третьому розділі **«Перспективні напрями використання бізнес-моделей банків як основи стратегічного управління»** досліджено міжнародний досвід історії виникнення та формування бізнес-моделей банків та охарактеризовано причини їх еволюції. Доведено, що першою саме з історичної точки зору є традиційна моделі бізнесу, тоді як відносно «молодими» є роздрібна та корпоративна.

З'ясовано, що для країн з ринковою моделлю фінансового ринку найбільш розповсюдженою є інвестиційна бізнес-модель, а вже потім корпоративна, універсальна тощо. Тоді як для банкоцентричної моделі характерними є, в першу чергу, універсальна, корпоративна, роздрібна і а останню чергу – інвестиційна. Було проаналізовано та охарактеризовано вплив цифровізації економіки на діяльність банків та їх бізнес-моделі.

Дослідивши зарубіжний досвід формування бізнес-моделей банків, зроблено висновок, що виникнення нових та трансформація наявних бізнес-моделей банківських установ є пов'язаним процесом із різноманітними соціально-економічними та технологічними явищами світового суспільства. Так, було проведено дослідження впливу всесвітньої пандемії COVID-19 на діяльність банків та було наведено напрямки впровадження елементів цифровізації, які були прискорені внаслідок цих змін.

В роботі було охарактеризовано та проаналізовано вплив діджиталізації на банківський ринок. Також доведено, що дійсно цифровий банкінг не має бути лише вдосконаленням класичних банківських бізнес-моделей за допомогою нових цифрових каналів продажів продуктів та послуг, а має бути наслідком докорінних змін банку

зсередини. Запропоновано власний перелік стратегій банківських установ на шляху до повної цифровізації її діяльності та охарактеризовано кожен з них.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Стратегічне управління в банку слід розглядати як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та процесний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії.

2. Використання саме інтегрального підходу при дослідженні моделей бізнесу українських банків є найбільш розповсюдженим та обґрунтованим. Цей метод дозволяє враховувати вплив не тільки внутрішніх факторів діяльності банківської установи, а й чинників зовнішнього ринкового середовища також.

3. Таку економічну категорію як бізнес-модель банку необхідно трактувати як представлення основи діяльності банку через набір логічних та стратегічних рішень з метою створення та утримання вартості в межах мережі цінностей, таких як постачальники ресурсів, споживачі, партнери, канали збуту, інформаційні канали, які складають зовнішнє середовище діяльності банку.

4. Розробка та впровадження найоптимальнішої моделі бізнесу банківської установи є однією із задач при розробці стратегічного плану діяльності. Можемо констатувати, що корпоративну стратегію будь-якої організації, в тому числі банку, можна ідентифікувати за допомогою бізнес-моделі.

5. Розроблена в роботі методика кластерного аналізу дозволила на 1 січня 2018 року ідентифікувати 5 типових бізнес-моделей українських банківських установ: універсальну (19 банків-членів кластеру), корпоративну (25), інвестиційну (13), роздрібну (3) та традиційну модель (24). Такі результати проведеного дослідження є свідченням диференційованості поглядів на розвиток різних та не схожих за своєю діяльністю банків України.

6. За результатами кластеризації на 1 січня 2020 року, припинила існувати така банківська бізнес-модель, як традиційна, сутність якої полягає у тому, що банки залучають тимчасово вільні кошти фізичних та юридичних осіб, спрямовуючи їх на кредитування юридичних осіб. Таким чином, серед моделей бізнесу українських банківських установ залишилося лише 4 моделі: інвестиційна (17 банків-членів кластеру), корпоративна (23), роздрібна (4) та універсальна (31).

7. В умовах трансформації банківської системи України, вітчизняні банки також змінюються, намагаючись пристосуватись до зовнішнього середовища. Загалом 47 банків (з 84) змінили свою бізнес-модель протягом двох років, що свідчить про те, що більшість банків не мають стратегічного плану та точно визначеної бізнес-моделі, а, отже, знаходяться лише в процесі розробки та впровадження концепції стратегічного

управління, а також пошуку або в процесі метаморфоз до досягнення ними найбільш оптимальної бізнес-моделі, яка б була життєздатною та дозволила забезпечити ефективне функціонування.

8. ПАТ «БАНК ВОСТОК та ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ» знаходяться в процесі трансформації їх бізнес-моделі: так банки змінили бізнес-модель з традиційної на 1 січня 2018 року – на корпоративну на 1 січня 2020 року, переважно за рахунок збільшення частки залучення коштів юридичних осіб. Декларована та фактично універсальна бізнес-модель для ПАТ «МТБ БАНК» відповідають одна одній, що свідчить про загалом успішне впровадження концепції стратегічного управління в банку. Здійснена процедура оцінки ризикованості та прибутковості бізнес-моделей для 4-х банківських установ Одеського регіону дала змогу виявити, що з високою ймовірністю потенційно проблемною організацією є ПАТ «МІСТО БАНК».

9. У країнах з банкоцентричною моделлю фінансового ринку найбільш розповсюдженими є універсальні, корпоративні та роздрібні бізнес-моделі, і лише в останню чергу інвестиційні. Проте для ринкової моделі фінансового ринку найхарактернішою є інвестиційна банківська модель бізнесу, а вже потім роздрібна, універсальна та корпоративна.

10. Найбільшою проблемою діяльності більшості українських банків є насамперед відсутність послідовності: тобто фактична відсутність прийнятої концепції стратегічного управління та бізнес-моделі. Так, переважна частина серед вітчизняних банківських установ не мають концептуального майбутнього бачення бізнесу у довготривалій перспективі, а також методів його досягнення, що є прямим наслідком відсутності прийнятої установами загальної концепції розвитку. Національним банком України як регулятором банківської системи, наряду з проведенням наглядової оцінки бізнес-моделі за методом SREP та стрес-тестуванням, має бути розроблено та впроваджено комплексну процедуру оцінки результатів стратегічного управління діяльності банків. Такий крок дозволить не лише отримати висновки щодо співставлення цілей згідно стратегічного плану управління банком з фактичними проміжними результатами, а й дослідити загалом життєздатності обраної банківською установою концепції розвитку.

11. Ідентифіковані бізнес-моделі українських банків є результатом їх адаптації до умов сучасної банківської системи та економіки загалом, їх особливостей та викликів. Для кожної банківської організації, в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища, поточний період функціонування має стати визначальним для прийняття концепції стратегічного управління, разом із моделлю бізнесу та пріоритетними напрямками розвитку, що в цілому сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності банку, покращенню рівня фінансової стійкості, впровадженню елементів цифровізації діяльності тощо.