

**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»**  
*(шифр та найменування спеціальності)*  
**за освітньою програмою**  
**Управління діяльністю банків на фінансовому ринку**  
*(назва освітньої програми)*

на тему: **«БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКІВ УКРАЇНИ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА  
ОЦІНЮВАННЯ»**

**Виконавець:**

Студентка 6 курсу 3 групи ФФБС

Джусенко Тетяна Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Онищенко Юлія Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Одеса 2021**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

*Актуальність.* Трансформація фінансового ринку України зумовлює банківський менеджмент адекватно реагувати на зміни економічної інституціональної структури для забезпечення прибутковості й фінансової стабільності окремого банку й банківської системи загалом. Посилення конкуренції, розширення філіальної мережі й зниження показників прибутковості, зростання системних ризиків, погіршення якості топ-менеджменту, викликають необхідність використання адекватних й адаптивних до трансформаційних змін фінансового ринку бізнес-моделей.

Необхідність наукових досліджень, спрямованих на поглиблення й вдосконалення теоретичних аспектів, обґрунтуванні методичних підходів до оцінки бізнес-моделей системних банків України обумовлена особливістю їх функціонування. Впровадження сучасних бізнес-моделей й ефективних підходів до фінансового управління системних банків сприятиме підвищенню прибутковості банківського бізнесу, підвищить рівень корпоративного менеджменту, надасть імпульс позитивним перетворенням, які сприятимуть зміцненню конкурентної позиції кожного банку, його фінансової стійкості та надійності.

Вагомий внесок у розвиток основних теоретичних підходів й практичних аспектів з приводу формування й використання бізнес-моделей як невід'ємної складової фінансового управління внесли такі зарубіжні вчені як Г. Мінцберг, А. Томпсон, Дж. Джонсон, Ж. Ламбен серед вітчизняних науковців слід відзначити І. Волошко, Г. Азаренкова, О. Янковий, О. Заруцька, Ю. Онищенко, В. Рашкован, Р. Корнилюк та ін.

Незважаючи на достатню кількість наукових розробок зарубіжних і вітчизняних вчених, варто зауважити, що питання оцінки бізнес-моделей системних банків України з використання багатовимірного кластерного аналізу на засадах кількісної оцінки за критеріями прибутковості та ризику,

залишаються недостатньо розробленими як у науковому, так і в організаційно-прикладному аспектах й потребують подальшого дослідження.

У сучасних умовах все більш актуальним питанням в банківському просторі стає питання використання ефективної бізнес-моделі з метою забезпечення прибутковості й мінімізації ринкових ризиків. Для досягнення основних пріоритетних цілей банку на всіх рівнях управління основним завданням даного дослідження є обґрунтування методичних підходів до оцінки бізнес-моделей системних банків України з використанням багатовимірного кластерного аналізу на засадах кількісної оцінки за критеріями прибутковості та ризику.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування науково-методичних основ здійснення банківського нагляду на засадах ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків.

Досягнення мети потребує поставки та вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття бізнес-моделі в банківській справі;
- охарактеризувати інноваційні бізнес моделі банків;
- окреслити законодавче регулювання бізнес-моделей банків України;
- проаналізувати розвиток бізнес-моделей банків України;
- обґрунтувати та ідентифікувати бізнес-моделей сучасних банків;
- провести оцінювання ефективності сучасних бізнес-моделей банків України;
- обґрунтувати етапи здійснення нагляду із урахуванням бізнес-моделей;
- оцінити життєздатності бізнес-моделей банків.

**Об'єктом** дослідження є процеси формування бізнес-моделей банків України.

**Предметом** дослідження є науково-методичні засади і прикладні аспекти ідентифікації, оцінювання та регулювання бізнес-моделей банків України.

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи використані загальнонаукові та специфічні методи пізнання. Загальнонаукові методи (наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, логічного структурування) використані при визначенні поняття бізнес-моделі в банківській справі; характеристиці інноваційних бізнес-моделей банків, визначенні законодавчого регулювання бізнес-моделей банків України; обґрунтуванні етапів здійснення нагляду із урахуванням бізнес-моделей та оцінювання життєздатності бізнес-моделей банків. Специфічні методи дослідження (розрахунок економічних коефіцієнтів, індексів та кластерний аналіз) використані задля проведення аналізу розвитку бізнес-моделей банків України; обґрунтування та ідентифікації бізнес-моделей сучасних банків; проведення оцінювання ефективності сучасних бізнес-моделей банків України. Метод побудови аналітичних таблиць та графічний використані для візуалізації отриманих результатів.

**Інформаційною базою** дослідження стали велика кількість наукових статей та публікацій, як вітчизняних вчених так і закордонних науковців. Велика питома вага у інформаційній базі відходить також і до нормативно-правової бази, тобто Законів України, нормативно-правових актів, інструкцій та постанов Національного Банку України. Аналітичну частину роботи виконано із використанням наглядової статистики Національного банку України.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 78 сторінках, додатки – на 5 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 6 рисунків.

**Публікації.** Онищенко Ю., Джусенко Т. Розвиток бізнес-моделей банків України відповідно до законодавчо встановлених критеріїв. Науковий вісник Одеського національного економічного університету 2021, № 9-10. (надано до друку).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В БАНКАХ»** встановлено, що бізнес-модель - це основа банківського бізнесу. Від того, наскільки вона ефективна і відповідає сучасним тенденціям і вимогам, залежить добробут і розвиток банку. Під бізнес-моделлю багато хто розуміє тільки фінансову модель: способи отримання прибутку, методи управління фінансовими потоками, пріоритетність і характеристики банківських продуктів. Наприклад, під час і після економічної кризи 2008-2009 років деякі банки переорієнтували свою бізнес-модель на комісійний бізнес. Тобто з найбільшим пріоритетом стали розвивати і продавати продукти, які не пов'язані з кредитними ризиками і мають стабільну прибутковість. Це розрахунково-касове обслуговування, пластикові карти (дебетові) і супутні сервіси (SMS-інформування), дистанційне банківське обслуговування, термінали самообслуговування, страхування клієнтів споживчого кредитування, інкасація та ін. За оцінками багатьох експертів, у комісійних доходів від даних продуктів є високий потенціал зростання, а у деяких банків частка даного виду доходів вже є найбільшою. При цьому все більше банків стали розвивати комплексний підхід до продажу комісійних продуктів, орієнтований на довгострокове обслуговування клієнтів, вторинні продажі і крос-продажу. Однак фінансова сторона є лише невеликою частиною бізнес-моделі банку. За нею лежать процеси, технології, організаційна структура, системи управління, ресурси та інші компоненти, що забезпечують досягнення встановлених фінансових та інших цілей. Тому має сенс говорити про комплексну бізнес-модель комерційного банку.

У другому розділі **«ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ»** ідентифіковані бізнес-моделі сучасних банків.

Корпоративна бізнес модель характерна для банків, діяльність яких зосереджена на переважному або виключному обслуговуванні юридичних осіб. Частка кредитування юридичних осіб в активах та частка коштів юридичних осіб в зобов'язаннях суттєвим чином перевищує такі ж показники стосовно фізичних осіб.

Роздрібна бізнес-модель характерна для банків, діяльність яких зосереджена на переважному або виключному кредитуванні фізичних осіб та залученні коштів від фізичних осіб.

Універсальна бізнес-модель характерна для банків, діяльність яких немає чіткої орієнтації на певні сегменти та типи клієнтів. Такі банки надають комплекс послуг: кредитування фізичних та юридичних осіб, банків; залучення коштів фізичних, юридичних осіб та банків; здійснюють операції з цінними паперами.

Корпоративна з диференційованим фондуванням бізнес-модель характерна для банків, діяльність яких зосереджена, з одного боку, на переважному або виключному кредитуванню юридичних осіб, з іншого, фінансуванні за рахунок коштів клієнтів (частка коштів залучених від юридичних та фізичних осіб в зобов'язаннях співвідноситься між собою близько +/-15%) та міжбанківських кредитів.

Корпоративна з міжбанківським фондуванням бізнес модель характерна для банків, діяльність яких зосереджена, з одного боку, на переважному або виключному кредитуванню юридичних осіб, з іншого, фінансуванні за рахунок коштів залучених на міжбанківському ринку.

Інвестиційна бізнес-модель з роздрібним фондуванням є характерною для банків, частка інвестиційного портфелю в активах яких складає більш ніж 40% і разом з тим спостерігається переважне фінансування за рахунок коштів фізичних осіб.

У третьому розділі «БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАГЛЯДУ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ» обґрунтовано етапи здійснення

нагляду із урахуванням бізнес-моделей та оцінено життєздатність бізнес-моделей банків.

Враховавши наукові підходи вітчизняних та іноземних авторів до виокремлення бізнес-моделей банків та особливості банківського ринку України кластеризацію банків запропоновано здійснювати на основі семи показників: частка кредитів фізичним особам, частка кредитів юридичним особам, частка інвестиційного портфелю (цінних паперів та інвестиційної нерухомості), частка міжбанківських кредитів в активах; частка коштів фізичних осіб, частка коштів юридичних осіб, частка міжбанківських кредитів в зобов'язаннях банків.

Встановлено, що найбільш прийнятними типами бізнес-моделей банків є всі окрім, корпоративної з міжбанківським фондуванням та інвестиційної з роздрібним фондуванням. До того ж, результати аналізу типів бізнес-моделей банків, що були ліквідовані протягом 2015-2016 рр. наглядно продемонстрував їх загальну тенденцію до переважного залучення коштів фізичних осіб та кредитування юридичних осіб. З огляду на це, посиленого моніторингу потребує Альфа-банк.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

У першому розділі ми детально розглянули кожен аспект, який формує комплексну бізнес-модель банку в сучасних умовах ринку банківських послуг. Розглянули різні підходи до поняття бізнес-модель взагалі, та бізнес-модель банку окремо. Цей розділ допоміг нам зрозуміти, як саме, та завдяки яким факторам ( системам ) формується діяльність комерційного банку в сучасних умовах.

На прикладах закордонних банків ми побачили, як фінансово-кредитні установи виходять с кризи, шляхом інноваційних підходів до формування бізнес-моделі банку, до підходу до організаційної структури банку, як банки обирають сегмент споживачів, яку саме маркетингову політику проводять в різні періоди. Проаналізувавши інноваційні бізнес-моделі банку, можна стверджувати, що саме, якась новизна у рішеннях банку у кризовий та посткризовий період приносить йому успіх та стимулює розвиватись та прогресувати увесь ринок.

Оцінка бізнес-моделі банку передбачає проведення оцінки життєздатності бізнес-моделі та визначення стійкості його стратегії розвитку. Життєздатність бізнес-моделі банку визначається на підставі оцінки її спроможності до генерації прийняттого рівня доходів протягом наступних 12 місяців. Стійкість стратегії банку визначається на підставі оцінки її спроможності до генерації прийняттого рівня доходів упродовж принаймні наступних 3-х років/

Структура банківської системи України за бізнес-моделями банків у цілому вирівнюється – окремі групи стають більш збалансованими за кількістю та ринковими частками, а також за кількістю СВБ. Водночас до негативної специфіки діяльності банківської системи України на сучасному етапі можна назвати значну частку держави у секторі та частку СВБ серед



державних банків. Також підсилюється тенденція до зростання кількості й розміру активів спеціалізованих ощадних банків.

У II кварталі 2021 року в Україні працювало 73 банки, їхня кількість не змінилася протягом року. Частка приватних банків у чистих активах зростає на 1.2 в. п. за квартал, що зокрема знизило рівень концентрації сектору. Частка державних банків знизилася за II квартал на 1.5 в. п., але вони все ще зосереджували більше половини чистих активів.

Використовуючи дані 29-ти банків, проведено розрахунок з використанням Excel матриці відстаней, матриця відстаней є симетричною матрицею з нулями на головній діагоналі. У результаті всі об'єкти було згруповано у 6 кластерів, які дозволили ідентифікувати такі бізнес-моделі банків: корпоративна; роздрібна; корпоративна з диференційованим фондуванням; корпоративна з міжбанківським фондуванням; інвестиційна з диференційованим фондуванням та універсальна.

Зроблено висновки щодо життєздатності та ефективності сучасних бізнес-моделей банків України:

1). для банків корпоративної, універсальної, роздрібною та корпоративної з міжбанківським фондуванням моделей є взаємозв'язок між ризикованістю та дохідністю: - найбільш прибутковою є корпоративна модель із міжбанківським фондуванням; - роздрібна бізнес-модель також є достатньо прибутковою, однак рівень ризику для неї є підвищеним; - універсальна бізнес-модель є найбільш оптимальною з точки зору збалансованості прибутковості й рентабельності.

2). корпоративна бізнес-модель із диференційованим фондуванням та інвестиційна бізнес-модель з диференційованим фондуванням є найменш життєздатними з точки зору забезпечення необхідного рівня прибутковості й ризику.

Аргументовано, що найбільш прийнятними типами бізнес-моделей банків є всі окрім, корпоративної з міжбанківським фондуванням та інвестиційної з роздрібним фондуванням. До того ж, результати аналізу типів

бізнес-моделей банків, що були ліквідовані протягом 2015-2016 рр. наглядно продемонстрував їх загальну тенденцію до переважного залучення коштів фізичних осіб та кредитування юридичних осіб. З огляду на це, посиленого моніторингу потребують Альфа-банк та Укрсоцбанк.

Нагляд на основі бізнес-моделей банків є відносно новим підходом до аналізу банківського сектору, а також у пруденційному нагляді. Практичне застосування розроблених рекомендацій щодо поглибленого аналізу бізнес-моделей банків дозволить сформувати наглядовому органу цілісну картину про діяльність банку, комплексно розуміти основні джерела надходжень та витрат банку, його вразливість до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, визначати не лише фактичний рівень ризику, а також потенційно можливий, розширити інформаційну базу для застосування інших інструментів нагляду.

**АНОТАЦІЯ**  
**Джусенко Тетяна Іванівна**  
**«БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКІВ УКРАЇНИ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА**  
**ОЦІНЮВАННЯ»**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072  
**«Фінанси, банківська справа та страхування»** за освітньою програмою  
професійного спрямування **«Управління діяльністю банків на фінансовому**  
**ринку»**

Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2021 рік

Випускна робота складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є процеси формування бізнес-моделей банків України.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти бізнес-моделей в банківській справі; охарактеризовані інноваційні бізнес моделі банків; окреслено законодавче регулювання бізнес-моделей банків України.

У практичній частині проаналізовано розвиток бізнес-моделей банків України. Обґрунтовано та ідентифіковано бізнес-моделей сучасних банків. Проведено оцінювання ефективності сучасних бізнес-моделей банків України.

Запропоновані етапи здійснення нагляду із урахуванням бізнес-моделей. На засадах оцінювання життєздатності бізнес-моделей банків запропоновані перспективні напрями розвитку окремих банків.

**Ключові слова:** банківська діяльність, банк, бізнес-модель, ефективність, банківський нагляд, кластерний аналіз.

**ANNOTATION**  
**Dzhusenko Tetyana**  
**"BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN BANKS: IDENTIFICATION AND**  
**EVALUATION"**

Thesis for master's degree in 072 "**Finance, Banking and Insurance**" in the professional  
educational program "**Management of banks in the financial market**"  
Odesa National Economic University. Odesa, 2021

The thesis consists of three sections. The object of research is the processes of forming the business model of Ukrainian banks.

The paper considers the theoretical aspects of the business model in banking. Innovative business models of banks are characterized. Legislative regulation of business models of Ukrainian banks is outlined.

In the practical part the development of business models of Ukrainian banks is analyzed. Business models of modern banks are substantiated and identified. The efficiency of modern business models of Ukrainian banks was evaluated.

The stages of supervision taking into account business models are offered. On the basis of assessing the viability of business models of banks, promising areas of development of individual banks are proposed.

**Key words:** banking, bank, business model, efficiency, banking supervision, cluster analysis.