

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра банківської справи

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____ Л. В. Жердецька

“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за освітньо-професійною програмою
«Міжнародний банківський бізнес»
на тему:
«Бізнес-моделі банків України: ідентифікація та аналіз»

Виконавець:

студентка 4 курсу, групи 3 ФФБС

ШЕВЧУК Діана Олександрівна _____

Науковий керівник:

К.е.н., доцент кафедри банківської справи

СЕРГЄЄВА Олена Степанівна _____

АНОТАЦІЯ

Шевчук Д.О. «Бізнес-моделі банків України: ідентифікація та аналіз».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

У роботі розглядаються теоретичні основи ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків, включаючи контекстний та бібліометричний аналіз наукових підходів до визначення поняття «бізнес-модель банку», систематизації їх видів з метою оцінювання; характеристику складових системи ідентифікацій та оцінки бізнес-моделей та особливості використання при цьому кількісних, якісних та гібридних методів.

У роботі ідентифіковано бізнес-моделі банків України на основі сформованої системи кількісних характеристик, базуючись на використанні інструментів кластерного аналізу. За результатами ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків України визначено, що протягом 2019-2023 років вони зазнавали суттєвих трансформацій, спричинених насамперед факторами зовнішнього середовища (пандемією COVID-19 та повномасштабною військовою агресією росії проти України). Автор визначив, що найбільш стабільними характеристиками бізнес-моделей банків України були балансові характеристики (джерела фінансування та напрями розміщення коштів). Такі характеристики, як рівень доларизації та профіль прибутковості, були більш волатильними та при збереженні стійких балансових позицій, як правило, зазнавали щорічних змін.

За результатами аналізу фінансової стійкості бізнес-моделей банків України з використанням показника Z-score, дозволили визначити, що найбільш стійкими є бізнес-моделі банків з універсальним профілем діяльності.

У роботі розроблено модель адаптивної оцінки бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту, а також визначено інструментарій, що дозволяє сформувати аналітично-інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного рівня щодо необхідності адаптації/кардинальної

трансформації бізнес-моделі. Для оцінки операційного середовища запропоновано здійснювати сканування середовища, стратегічний аналіз з використанням PESTLE, SNW, SPACE, SWOT-аналізу та методу головних компонент. Для аналізу банківської галузі обґрунтовано доцільність застосування моделей раннього оповіщення; економетричних та статистичних методів; стрес-тестування та сценарного аналізу; ризик-моделювання, бенчмаркінгу, маркетингового аналізу. Для оцінки внутрішніх параметрів банку визначено за доцільне використовувати SWOT-аналіз, аналіз ланцюгів створення вартості, GAP-аналіз, аналіз на основі ресурсів RBV, стрес-тестування та сценарний аналіз, аналіз коефіцієнтів, Value at Risk.

Запропонований методичний підхід до проведення стрес-тестування бізнес-моделі банку як оцінки її стійкості та здатності протистояти винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження, що передбачає: визначення цілей та об'єктів стрес-тестування; розробку та калібрування сценаріїв стрес-тестування та моделі стрес-тестування; проведення стрес-тестування та формування аналітичних висновків; формування звітності та дії керівництва.

Перевагами розробленого підходу є те, що при визначенні цілей та об'єктів стрес-тестування акцент зроблено на бізнес-моделі банку в цілому як комплексному концепті та індивідуальному профілі ризику банку, що є похідним від неї. Це дало змогу розширити аналітичне підґрунтя для формування сценаріїв стресу (залежно від параметрів, що є детермінантами виділення конкретного типу бізнес-моделі банку) та для моделювання зміни типу бізнес-моделі та профілю ризику банку на основі стрес-тестування за прогностичними значеннями ключових параметрів бізнес-моделі з використанням нейромережевого кластерного аналізу.

Ключові слова: банк, бізнес-модель банку, ідентифікація бізнес-моделей банків, кластерний аналіз, SREP.

ANNOTATION

Shevchuk D. O. «Business models of Ukrainian banks: identification and analysis».

Qualification work for a bachelor's degree in «Finance, Banking and Insurance». - Odessa National University of Economics. Odesa, 2024.

The paper examines the theoretical foundations of identification and assessment of bank business models, including contextual and bibliometric analysis of scientific approaches to the definition of the concept of «bank business model», systematization of their types for assessment, characteristics of the components of the system of identification and assessment of business models and the peculiarities of using quantitative, qualitative and hybrid methods.

The work identifies the business models of Ukrainian banks based on the formed system of quantitative characteristics based on cluster analysis tools. According to the results of the identification and assessment of the business models of Ukrainian banks, it was determined that during 2019-2023, they underwent significant transformations caused primarily by external factors (the COVID-19 pandemic and Russia's full-scale military aggression against Ukraine). The author determined that the most stable characteristics of the business models of Ukrainian banks were the balance sheet characteristics (funding sources and directions of allocation of funds). Characteristics such as the level of dollarization and the yield profile were more volatile and, while maintaining stable balance sheet positions, tended to undergo annual changes.

According to the analysis of the financial stability of the business models of Ukrainian banks using the Z-score indicator, it was possible to determine that the most stable are the business models of banks with a universal activity profile.

The work developed a model of adaptive assessment of the bank's business model in the strategic management, as well as defined a toolkit that allows for the formation of an analytical and informational basis for making effective management decisions at the strategic level regarding the need for adaptation/radical transformation of the business

model. To assess the operating environment, it is proposed to carry out environmental scanning, strategic analysis using PESTLE, SNW, SPACE, SWOT analysis and the method of principal components. For the analysis of the banking industry, the expediency of using early warning models is substantiated; econometric and statistical methods; stress testing and scenario analysis; risk modelling, benchmarking, marketing analysis. To assess the bank's internal parameters, it is determined to be appropriate to use SWOT analysis, value chain analysis, GAP analysis, analysis based on RBV resources, stress testing and scenario analysis, ratio analysis, Value at Risk.

The proposed methodical approach to conducting stress testing of the bank's business model as an assessment of its stability and ability to withstand exceptional but likely adverse scenarios and shocks of various origins, which involves determining the goals and objects of stress testing; development and calibration of stress testing scenarios and stress testing models; conducting stress testing and forming analytical conclusions; reporting and management actions.

The advantages of the developed approach are that when determining the goals and objects of stress testing, the emphasis is placed on the business model of the bank as a complex concept and the individual risk profile of the bank, which is derived from it. This made it possible to expand the analytical basis for the formation of stress scenarios (depending on the parameters that are determinants of the selection of a specific type of business model of the bank) and for modelling the change in the type of business model and the risk profile of the bank based on stress testing based on the forecast values of the key business parameters models using neural network cluster analysis.

Key words: bank, bank business model, identification of bank business models, cluster analysis, SREP.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ	9
1.1. Бізнес-модель банку: сутність та види як об'єкта ідентифікації та оцінки.....	9
1.2. Система ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків.....	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ	31
2.1. Оцінка зовнішніх чинників, які мають вплив на діяльність банків.....	31
2.2. Ідентифікація бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу.....	40
2.3. Оцінка бізнес-моделей банків України.....	49
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ОЦІНКИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	64
3.1. Адаптивна оцінка бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку.....	64
3.2. Стрес-тестування бізнес-моделі в системі ризик-менеджменту банку.....	73
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми роботи обґрунтована тим, що ідентифікація та оцінка бізнес-моделей банків допомагає визначити їх роль у банківській системі, стратегічні цілі та спроможність виконання функцій, що сприяють стабільності та розвитку економіки без загрози втрати фінансової стійкості та виникнення банківських криз.

На рівні окремих банків у контексті мінливого операційного ландшафту, стрімкого технологічного розвитку, регуляторного середовища та змін у попиті споживачів та зростання конкуренції, бізнес-модель стає ключовим елементом стратегічного менеджменту. Трансформуючи та адаптуючи бізнес-модель відповідно до стратегічних цілей та змін в операційному середовищі, банки можуть забезпечити свою конкурентоспроможність, фінансову стійкість та успішність у довгостроковій перспективі. У контексті банківського нагляду ідентифікація та оцінка бізнес-моделей банків стає ключовим інструментом для забезпечення фінансової стійкості та ефективності банківської системи. Це визначає важливість вивчення та аналізу бізнес-моделей в контексті не лише стратегічного менеджменту банків, але й з точки зору регулятивної політики та нагляду за ними.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інструментарію ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків України та формування комплексу заходів для підвищення їх ефективності.

Відповідно до поставленої мети, *завданнями дослідження* є:

- бібліометричний та тематичний аналіз підходів до розуміння концепту «бізнес-модель банку»;
- систематизація ознак та видів бізнес-моделей банків;
- дослідження елементів системи ідентифікації та оцінювання бізнес-моделей банків;
- вивчення практичного інструментарію, що використовується для ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків;
- ідентифікація та оцінка бізнес-моделей банків України;

– формування комплексу заходів для підвищення ефективності практичного інструментарію, що використовується для ідентифікації та оцінювання бізнес-моделей в системі стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту банку.

Об'єктом дослідження є бізнес-модель банків як комплексний концепт.

Предметом дослідження є методи та інструменти, що використовуються для ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування та конкретизація (уточнення сутності поняття «бізнес-модель банку», систематизації видів бізнес-моделей банків; систематизації методів та інструментів ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків); бібліометричний аналіз (формалізація тематичних та часових закономірностей розвитку досліджень бізнес-моделей банків); коефіцієнтний, графічний та табличний аналіз (розрахунок показників, обраних для ідентифікації бізнес-моделей банків України, оцінка бізнес-моделей банків України); кластерний аналіз (ідентифікація бізнес-моделей банків України).

Інформаційну базу дослідження складають нормативні акти Національного банку України, якими передбачено необхідність ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків; праці вітчизняних та закордонних вчених з питань дослідження бізнес-моделей банків; звітність банків України, статистичні, аналітичні та наглядові дані Національного банку України. Для проведення розрахунків використано MS Office Excel (розрахунок показників, обраних для ідентифікації бізнес-моделей банків України, оцінка бізнес-моделей банків України), STATISTICA (кластерний аналіз для ідентифікації бізнес-моделей банків України).

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Структура і зміст роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 97 сторінок, зокрема 85 сторінок основного тексту, 14 таблиць, 28 рисунків, 3 додатки та список літератури з 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ

1.1. Бізнес-модель банку: сутність та види як об'єкта ідентифікації та оцінки

Бізнес-модель банку є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки має забезпечувати ефективність та стійкість банку, визначати конкурентні переваги та ідентифікувати можливості для інновацій. Крім цього, вона є основою для розробки стратегій ризик-менеджменту, оскільки дозволяє визначити основні джерела ризиків та обґрунтувати заходи їх зниження.

У дослідницькій літературі увага до концепту бізнес-моделі банків почала приділятися в останні роки, що було зумовлено тим, що було визначено її важливу роль у забезпеченні життєздатності та фінансової стабільності банку. Зважаючи на це, вважаємо за доцільне узагальнити науковий доробок у цій сфері з використанням бібліометричного аналізу на основі інструментарію VOSviewer.

Для узагальнення досліджень з питань бізнес-моделей банків відібрано 1700 статей, проіндексованих наукометричною базою Scopus за період з 1990 по 2024 рр. на основі ключових слів «банк» та «бізнес-модель» (рис. 1.1).

Змістовні взаємозв'язки формують сім кластерів, які можна умовно позначити як «Бізнес-модель» (зелений), «Фінансова стабільність» (червоний), «Цифрова трансформація» (блакитний), «Стратегічне управління та сталий розвиток» (синій), «Ефективність діяльності банку» (оливковий), «Ризик-менеджмент» (фіолетовий) та «Регулювання» (помаранчевий). Інтерпретація кластерів заснована на тематичному спрямуванні ключових слів, що розташовані в них, однак, слід зазначити, що поділ є досить умовним, оскільки, як свідчать представлені дані, і кластери, і поняття взаємопов'язані. У виділених кластерах розмір об'єкта відбиває його загальну силу зв'язків («total link strength»), а ширина ліній – силу зв'язку («link strength») між двома термінами.

Найтісніші зв'язки концепту бізнес-моделі відповідно до даних, рисунку 1.1, визначаються з наступними кластерами:

- «цифрова трансформація», особливістю якого є його «цифровий» ухил у прив'язці до цифрового банкінгу, FinTech та розвитку штучного інтелекту. В рамках нього також висвітлюються питання адаптації фінансових технологій, забезпечення безпечного використання цифрових технологій та розвиток блокчейну;

- «фінансова стійкість», який поєднує у собі досить велику групу робіт, присвячених впливу бізнес-моделі на фінансову стійкість, зростання системних ризиків та виникнення фінансових криз. Також висвітлюється роль та значення монетарної політики та банківського регулювання в забезпеченні фінансової стійкості на мікро- та макрорівнях банківських систем. Такі роботи, як правило, носять емпіричний, каузальний і кількісний характер;

- «стратегічне управління та сталий розвиток», який об'єднує групу концептів, пов'язаних з проблемами стратегічного управління та сталого розвитку банків. Серед іншого, це включає питання корпоративної соціальної відповідальності, управління кліматичними змінами та сталого фінансування;

- «ефективність діяльності банку», що охоплює широкую проблематику впливу бізнес-моделі на прибуток, результативність, прибутковість та продуктивність. Також у цьому кластері значна кількість робіт базується на результатах кластерного аналізу.

Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що кластер «Бізнес-модель», який знаходиться в центрі аналізу, пов'язаний з такими концептами, як стратегічний менеджмент (бізнес-модель є результатом стратегічного планування), ефективність діяльності та фінансова стійкість (як ключові результативні показники, що характеризують бізнес-модель банку), цифрова трансформація (основний фактор, що призводить до зміни бізнес-моделі банку на поточному етапі розвитку).

За результатами вивчення параметрів еволюції досліджень у сфері бізнес-моделей банків (рис. 1.2) визначено, що основний обсяг наукових публікацій представлено в останні десять років.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення поняття «бізнес-модель банку»

Автор	Визначення поняття «бізнес-модель банку»
Р. Аяді, Д. Гроєн	«те, за допомогою чого банки досягають своїх цілей, а її аналіз сприяє кращому розумінню проблем банку, його профілю ризиків та систем управління»
Д. Гриджук	«основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язку) між ними. Тому можна сказати, що вона являє собою систему класифікації видів діяльності банку і встановлює відносини (зв'язку) між різними елементами (об'єктами) такої класифікації»
А. Деркаченко, Ю. Худолій	«основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини взаємозв'язку між ними. ... являє собою систему класифікації видів діяльності банку і встановлює відносини зв'язку між різними елементами (об'єктами) такої класифікації. В якості первинної ознаки класифікації бізнес-моделі банку визначено основні напрямки його діяльності, які формують основні елементи бізнес-моделі»
В. Омеленчук	«сукупність компонентів його потенціалу, які впливають з урахуванням дії екзогенних чинників та стратегічних цілей, з однієї сторони, на структуру активів, пасивів та доходів банку, а іншої – конкурентну його позицію на ринку, рівень ризиків та прибутковість»
Ю. Онищенко	«концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристики основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем та дає змогу дати спрощене цілісне уявлення про банк»
Г. Панасенко, Г. Бортніков	«сукупність взаємодії ключових елементів бізнесу: продукти, ресурси, клієнти, канали доставки, доходи, управління витратами, персонал і інформаційні технології, як приносять певні цінності для контрагентів (банків, кредиторів, вкладників, позичальників, держателів рахунків, платників), задовольняючи їх фінансові потреби»
Н. Пантелєєва	«економічна логіка діяльності банку... є свідченням його позиціонування в інституціональній структурі банківської системи відносно створення додаткової вартості, моделі формування прибутку, власного розвитку та соціального значення»
Т. Рудевська	«цілісна система взаємопов'язаних елементів управління банком, об'єднаних загальною метою створення цінності для клієнтів з чітким виділенням пріоритетних видів діяльності, які знайшли своє відображення в структурі балансу банку, а також спрямовані на впровадження інновацій та формування конкурентних переваг на ринку»
М. Томкус	«набір компонентів для перевершення конкурентів та отримання оптимального прибутку на фінансовому ринку... банки розробляють бізнес-моделі для управління трьома основними процесами: 1) придбання необхідних ресурсів для своєї діяльності; 2) надання кредитів для отримання доходів; 3) прийняття ризику».

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [1, 26, 34, 36, 41, 42, 46, 47, 56]

Узагальнивши зазначені підходи та науковий доробок у цій сфері, ми зробили наступні висновки щодо концепту «бізнес-модель банку», який пропонуємо розглядати як:

1) практичну реалізацію стратегії банку, оскільки «методологія розробки та формування бізнес-моделі банку має засновуватися на реалізації ланцюга «місія → мета діяльності банку → стратегічна мета банку» [43], що є «першоосновою створення цінності для банку» [56]. Сучасні підходи до формування бізнес-моделі відповідно до результатів бібліометричного аналізу мають забезпечити створення економічної, соціальної та екологічної цінності. Бізнес-модель також має врахувати вплив цифрових технологій, які сприяють зручності та доступності банківських послуг, а також управлінню ризиками та підвищенню ефективності операцій;

2) «управлінсько-вимірювальну стратегічну систему» [33], що на основі використання сучасних технологій менеджменту, аналізу даних та прогнозування дозволяє банкам ефективно узгоджувати стратегію, контролювати ресурси, оптимізувати бізнес-процеси, реагувати на зміни в операційному середовищі та відповідати вимогам банківського регулювання та нагляду;

3) індикатор позиціонування банку в банківській системі. Базуючись на системі обраних ознак (залежно від мети) для формалізації бізнес-моделі, банківські аналітики або наглядовці отримують можливість ідентифікувати позиції банку на ринку, що сформує аналітичну основу прийняття відповідних управлінських або регуляторних рішень, що дозволять її покращити;

4) об'єкт оцінювання та застосування регуляторного впливу наглядовими органами. На основі рекомендацій Європейського банківського органу щодо єдиних процедур та методології процесу наглядових перевірок [4, 17, 25] Національний банк України з 01.10.2020 запровадив єдину процедуру й методологію процесу наглядових перевірок та оцінки (SREP, Supervisory Review and Evaluation Process), що базується на оцінці ризиків з урахуванням стійкості та життєздатності бізнес-моделі банку [50].

Складність концепту бізнес-моделей банків спричиняє різноманіття підходів до визначення їх компонентів, які, своєю чергою, формують об'єктне поле ідентифікації та оцінювання. Узагальнивши напрацювання в цій сфері, в рамках дослідження вважаємо за доцільне використовувати інтегративний підхід, що поєднує в собі конкурентну та фінансову компоненти, як це представлено на рисунку 1.3.

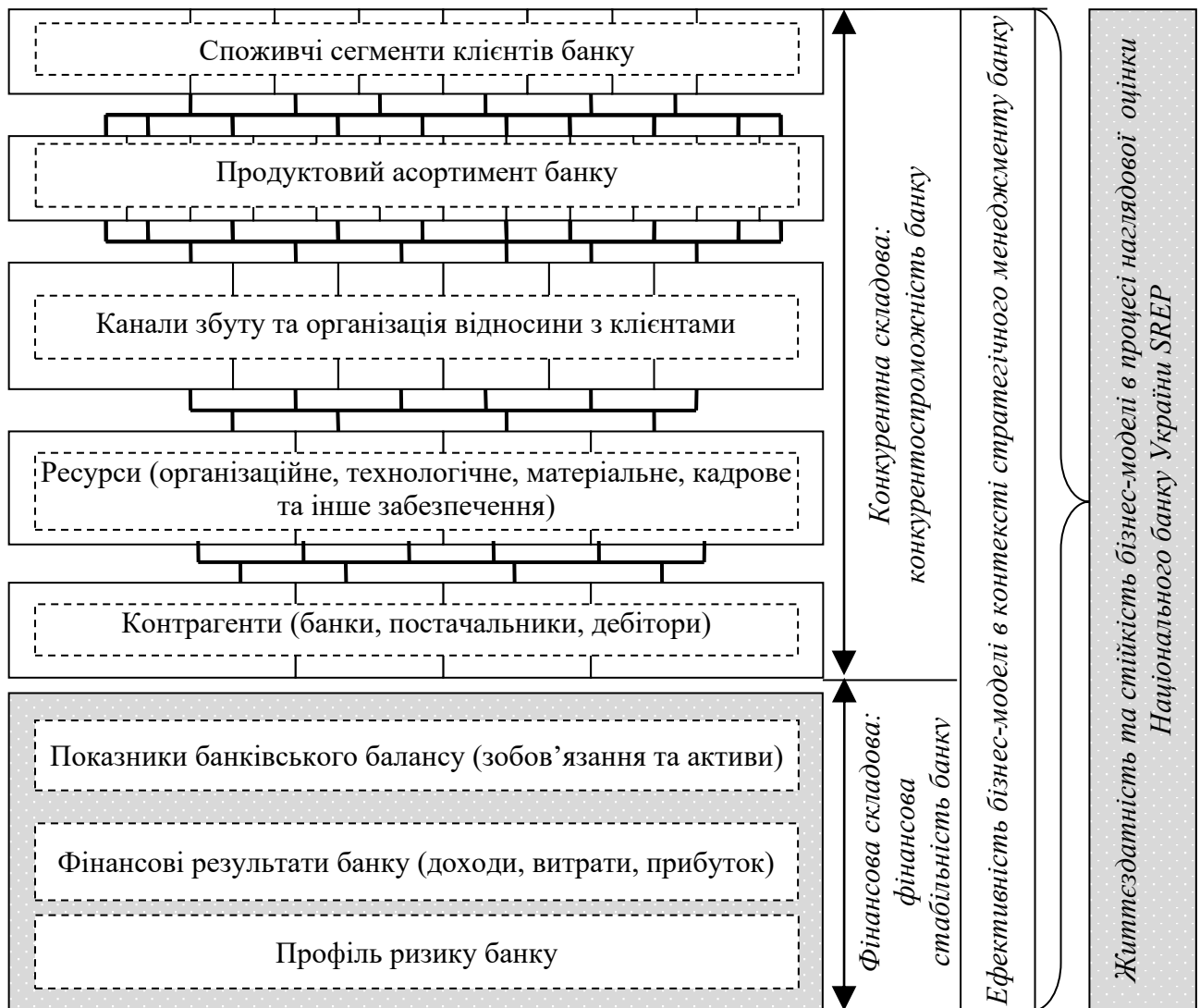


Рис. 1.3 Компоненти бізнес-моделі банку як об'єктне поле оцінювання суб'єктами банківського менеджменту та регулятором

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [16, 20, 26, 36, 40, 41, 57]

Базуючись на цьому підході в рамках процедур ідентифікації та оцінки бізнес-моделей конкурентні та фінансові компоненти мають включати деталізовані формалізовані фінансові (кількісні), нефінансові (якісні) та змішані критерії в структурованій та контрольованій формі.

Зважаючи на складну внутрішню компонентну структуру та різні підходи до розуміння бізнес-моделей у контексті цілей банківського менеджменту та банківського нагляду, необхідним є формування системи класифікації. За результатами дослідження ми визначили, що єдиної системи ознак класифікації та

видів бізнес-моделей банків не сформовано. Базуючись на розробках науковців [11, 12, 29, 33, 52], нами сформована класифікація бізнес-моделей банків, що передбачає їх поділ за системою базових та додаткових ознак.

До системи базових ознак вважаємо за доцільне включати ті з них, що деталізують характеристики компонентного складу бізнес-моделей банків.

Конкурентну бізнес-модель банку вважаємо за доцільне структурувати за:

- споживчими сегментами: універсальні, спеціалізовані роздрібні, корпоративні, інвестиційні бізнес-моделі. В Україні також виділяється модель «обмежене кредитне посередництво – частка наданих кредитів юридичним та фізичним особам є незначною (менш як 30 %), або основна частка кредитів надана обмеженому колу осіб, або активні операції профінансовано власними коштами [29]»;
- моделлю каналів збуту: бізнес-модель традиційного банку зі збутом продуктів через регіональні установи та точки продажу з додатковим поділом за розвиненістю (з розгалуженою мережею, з середньою регіональною мережею, без регіональної мережі); бізнес-модель цифрового банку; змішана бізнес-модель (продукти клієнти отримують як через традиційні, так і цифрові канали збуту);
- географією діяльності: бізнес-моделі міжнародного, національного, регіонального, локального банку;
- рівнем сконцентрованості діяльності: концентровані, сегментовані, диверсифіковані бізнес-моделі банків;
- ресурсно-управлінськими параметрами: стратегічна, організаційно-функціональна; технологічна; інформаційна; кадрова бізнес-модель банків.

Фінансову бізнес-модель банку вважаємо за доцільне структурувати за:

- моделлю фінансування: бізнес-моделі з роздрібним фінансуванням; бізнес-моделі з корпоративним фінансуванням; збалансовані бізнес-моделі;
- моделлю формування активів: бізнес-моделі «роздрібне кредитування»; бізнес-моделі «корпоративне кредитування»; бізнес-моделі обмеженого кредитного посередництва; збалансовані бізнес-моделі;
- рівнем ефективності: ефективна, неефективна бізнес-модель банків;

- ступенем якості: життєздатна (контрольований рівень ризику та стабільна прибуткова діяльність) та нежиттєздатна (високий рівень ризику та збиткова діяльність, що часто призводить до його банкрутства) бізнес-модель;
- рівнем фінансової стабільності: стабільна, нестабільна бізнес-моделі банків;
- профілем ризику: бізнес-моделі банків зі «зважено-поміркованим» профілем ризику, бізнес-моделі банків з «домінантним» профілем ризику (за видами ризиків, що превалюють в діяльності банків).

До додаткових ознак вважаємо за доцільне включати ті з них, що деталізують характеристики об'єктів та суб'єктів ідентифікації та оцінки бізнес-моделі банків.

За суб'єктами виділяємо бізнес-моделі, виділені регулятором (для цілей банківського нагляду), та виділені банками (для цілей стратегічного менеджменту).

За об'єктами вважаємо за доцільне виокремити бізнес-моделі за:

- масштабом діяльності банків. Для цілей нагляду банки України поділено на категорії: «1 – банки, визначені системно важливими, та важливими для системи на підставі їх розміру, структури та внутрішньої організації, характеру та складності їх діяльності; 2 – великі банки, які здійснюють значний обсяг міжнародних операцій та надають широкий спектр кредитних і фінансових послуг роздрібним і корпоративним клієнтам; 3 – малі та середні банки, що не можуть бути віднесені до категорій 1 та 2 або мають несуттєвий обсяг міжнародних операцій та надають переважно обмежений спектр банківських і фінансових послуг роздрібним і корпоративним клієнтам; 4 – інші малі банки, що здійснюють свою діяльність у межах країни і не можуть бути віднесені до категорій 1 – 3, мають несуттєву частку в банківській системі за відповідними напрямками та обмежений спектр банківських і фінансових послуг» [29];
- власністю: бізнес-моделі банків з державною участю та приватних банків;
- резидентністю капіталу: бізнес-моделі вітчизняних банків та банків з іноземним капіталом.

Комбінуючи зазначені вище критерії, можливо формувати матрицю можливих видів бізнес-моделей банків.

Отже, узагальнивши зазначене, розуміння бізнес-моделі банку як об'єкта ідентифікації та оцінювання представлена на рисунку 1.4.

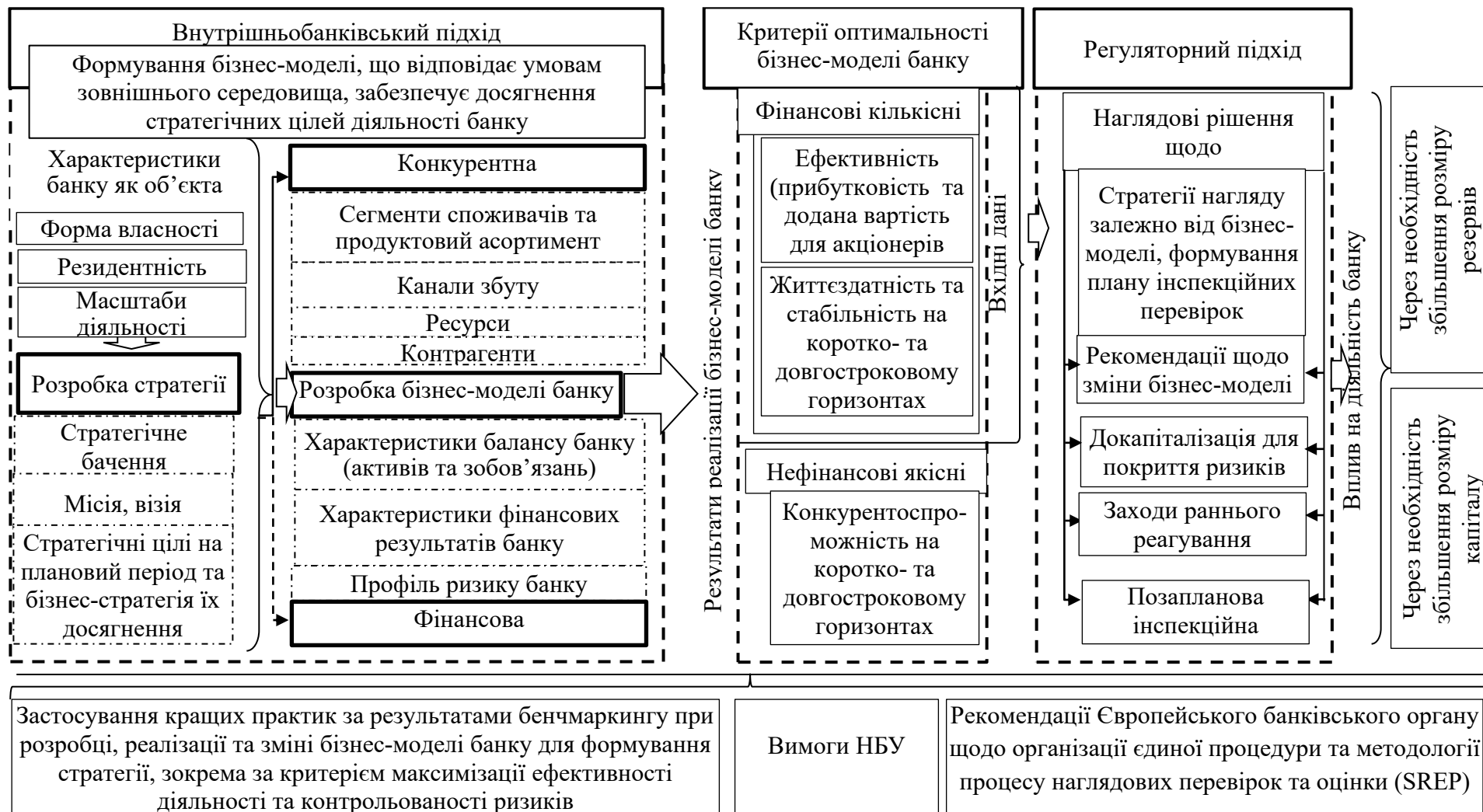


Рис. 1.4 Бізнес-модель як об'єкт ідентифікацій та оцінки: інтегративне розуміння

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [16, 20, 25, 26, 29, 33, 36, 40, 41, 50, 57]

1.2 Система ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків

Проблеми ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків досліджені такими закордонними науковцями, як Мергертс Ф. та Вандер Веннет Р., Аяді Р. та Аяді Р., Ерцеговац Р., Печаріч М. та Клінац І., Маркес Б. П. та Алвес К. Ф., Ханафізаде П. та Марджайє С., Аяді Р., Бонгіні П., Касу Б. та Кучіnellі Д., Мейтей А. Дж., Арора П., Мохпатра Б. Б. та Арора Х., Болівар Ф., Дюран М. А. та Лозано-Вівас А. та іншими, але запропоновані ними методичні підходи потребують адаптації з урахуванням рівня розвитку банківської діяльності та умов операційного середовища в Україні.

У вітчизняній науці розробку проблем ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків активно розпочато в останні п'ять років такими вченими, як Акопян Д., Брічка С., Гончаренко Т., Жердецька Л., Заруцька О., Іванова Т., Кесу М., Коваленко В., Краснова І., Левковіч О., Павліще Д., Павлов Р., Павлова Т., Пономарьова О., Примостка Л., Рудевська В., Сергєєва О., Синюк А., Хмарський В., Школьник І., Онищенко Ю. та інших, але значна кількість питань потребують подальшого розвитку з урахуванням трансформацій бізнес-моделей банків України під впливом загроз військової агресії росії проти України, викликаних цим змін операційного середовища та регуляторного тиску.

Важливість дослідження цієї тематики зумовлена тим, що ідентифікація та оцінка бізнес-моделей банків дозволяє досягти ряду ключових цілей, які мають вирішальне значення для банків, регулятора та стейкхолдерів.

На рівні банків ідентифікація та оцінка бізнес-моделі забезпечить [33]:

- відповідність нормативним вимогам. Чітко визначивши параметри бізнес-моделі, банки можуть забезпечити дотримання відповідних норм та уникнути додаткового регуляторного навантаження;
- підвищення якості стратегічного менеджменту на основі перетворення стратегічних цілей діяльності в конкретні кількісні параметри бізнес-моделі;
- підвищення якості ризик-менеджменту. Різні бізнес-моделі пов'язані з різними типами та рівнями ризику. Визначивши профіль ризику бізнес-моделі, ризик-

менеджери можуть краще оцінити та пом'якшити ризики, пов'язані з конкретними видами діяльності;

- зростання ефективності. Ідентифікація бізнес-моделі дозволяє банкам встановити відповідні показники ефективності та контрольні показники. Це полегшує оцінку операційної ефективності та загальної ефективності реалізації стратегії банку;
- підвищення рівня адаптивності. Це зумовлено тим, що оскільки банківська галузь розвивається в динамічному ландшафті, банкам необхідно впроваджувати інновації та адаптувати бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Розуміння поточної бізнес-моделі забезпечує основу для визначення сфер, де адаптація необхідна для врахування мінливої динаміки ринку та задоволення потреб клієнтів [33].

Отже, ідентифікація та оцінка бізнес-моделі банку є важливим для його стратегічного менеджменту, управління ризиками, відповідності нормативним вимогам, ефективності та адаптації до мінливих умов операційного середовища.

Для регулятора ідентифікація та оцінка бізнес-моделі банків забезпечить:

- отримання цілісної поточної та перспективної оцінки загальної життєздатності та стійкості банків;
- формування аналітичного забезпечення для регуляторних рішень, що вимагають від банків (у разі потреби) виконати вимоги до капіталу / ліквідності та вжити інших заходів, тобто регуляторні обмеження диференціюються залежно від параметрів бізнес-моделі;
- формування аналітичного забезпечення для визначення мінімального рівня наглядової участі для конкретного банку в рамках наступної наглядової перевірки (SEP), тобто нагляд за діяльністю банків з урахуванням бізнес-моделей [25, 29, 50].

Для зацікавлених осіб ідентифікація та оцінка бізнес-моделі банку забезпечить визначення його стратегічного напрямку на основі виокремлення видів діяльності, якими він займається для отримання прибутку, і того, як він збирається створити цінність для своїх клієнтів, акціонерів та інших зацікавлених сторін, та які ризики при цьому генеруються.

За результатами дослідження методологічно ідентифікацію та оцінку бізнес-моделей банків пропонуємо розглядати як систему, що за компонентним складом являє собою сукупність об'єкта та суб'єкта (організаційна підсистема), інструментарію та технології (методична підсистема), ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення його цілей та завдань (рис. 1.5).

Об'єктне поле ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків у рамках цього дослідження пропонуємо структурувати відповідно до конкурентної та фінансової компонент, у межах яких вони деталізуються. У рамках конкурентної моделі оцінюється: основна діяльність банку, в тому числі ключові продукти, які пропонує банк; сегменти клієнтів; ціннісні пропозиції, включаючи якість обслуговування, стратегії ціноутворення, репутація бренду та досвід клієнтів; канали збуту (філії, банкомати, платформи онлайн-банкінгу, мобільні додатки та сторонні партнерства), що зрозуміти, наскільки ефективно банк охоплює та обслуговує клієнтів. У рамках фінансової моделі оцінюються: балансові позиції, фінансові результати, профіль ризику, включаючи кредитний ризик, ринковий ризик, ризик ліквідності, операційний ризик та ризик відповідності.

Для НБУ в системі банківського нагляду об'єктами оцінки є:

- «життєздатність бізнес-моделі: спроможність банку генерувати прийнятний рівень доходів протягом року, з огляду на значення показників ефективності, відповідність структури фінансування бізнес-моделі, ризик-апетиту (схильності до ризику);
- стійкість стратегії: спроможність банку генерувати прийнятний рівень доходів протягом щонайменше наступних 3-х років згідно зі стратегією та бізнес-планом (у т.ч. з урахуванням виконання стратегії в минулому)» [29].

Склад суб'єктів ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків вважаємо за доцільне розділяти на суб'єктів, котрі користуються отриманими результатами (менеджери, суб'єкти банківського регулювання та нагляду, інші зацікавлені особи), та тих, хто безпосередньо його здійснює (спеціалізована аналітична служба банку чи виконавець в межах окремої одиниці організаційної структури банку або спеціалізований підрозділ наглядового органу).

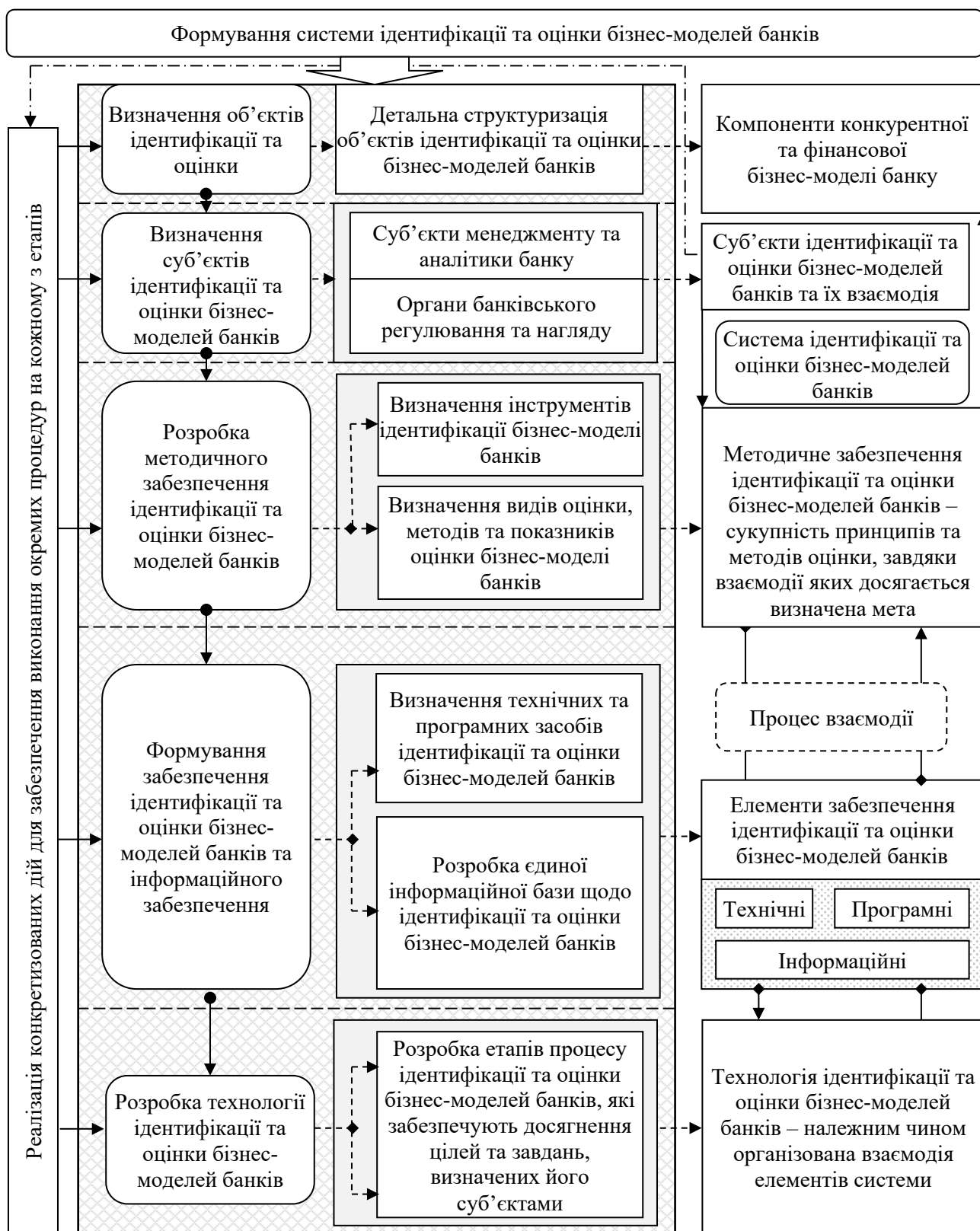


Рис. 1.5 Формування системи ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [5, 8, 33, 37]

Формування інструментарію ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків доцільно здійснювати з урахуванням суб'єктів, його мети та завдань.

Узагальнивши напрацювання в цій сфері [5, 8, 9, 13, 18, 22, 24, 33, 37], ми визначили, що єдиного підходу щодо формування методології та вибору інструментарію ідентифікації бізнес-моделей в науковій літературі не сформовано.

На поточний момент домінують дослідження, що використовують методологію кластеризації для класифікації банків на основі сформованого набору показників, які мають якісно характеризувати різні типи бізнес-моделей [1, 2, 9, 13, 18, 22, 24, 52]. Методологія кластеризації використовує алгоритм, який розподіляє елементи (банки) за кластерами у такий спосіб, щоб мінімізувати відстань між елементами в межах одного кластеру та максимізувати відстань між середніми значеннями / медіанами / центроїдами кластерів. Відстань розглядається як заздалегідь визначений показник того, наскільки схожі чи несхожі елементи, засновані на певних змінних [48].

За результатами кластеризації мають бути визначені порівняно однорідні групи (кластери), у межах кожної з яких мають знаходитись банки зі схожими характеристиками, а банки з різних кластерів мають якомога більше різнитись. Групуючи банки на основі схожості в їх стратегіях, операційних підходах, клієнтських сегментах та позиціюванні на ринку, кластеризація допомагає виявити бізнес-моделі, поширені на ринку, ідентифікувати їх ключові характеристики, що забезпечить уявлення про характеристики та поведінку банків у кожному з них [48].

За результатами дослідження ми визначили, що результат кластеризації насамперед залежить від вибору відповідних показників, які адекватно відображають характеристики бізнес-моделі банків та дозволяють якісно їх диференціювати. Вибір невідповідних або нерелевантних показників може призвести до неправильних результатів кластеризації. При виборі доцільно базуватись на наступних принципах:

- відповідність: відібрані показники мають характеризувати ключові компоненти та характеристики бізнес-моделі банків;
- гнучкість та адаптивність до цілей ідентифікації. Різні набори показників можуть бути актуальними для різних аспектів бізнес-моделі, тому важливо враховувати аналітичні цілі та відповідним чином адаптувати вибір параметрів, включених до моделі кластеризації;

- дискримінаційна сила показників, щоб ефективно розрізняти різні бізнес-моделі (наприклад, використання показника варіації);
- відсутність кореляції. Важливо сформувати різноманітний набір показників, які охоплюють унікальні характеристики бізнес-моделі банків без мультиколінеарності;
- незмішування даних, що описують довгострокові бізнес-рішення банків, з даними про непостійні характеристики або показники ризику [48].

Отже, аналітиками необхідно ретельно здійснювати вибір показників як характеристичних параметрів бізнес-моделей, які є релевантними, дискримінаційними, які можна інтерпретувати та які узгоджені зі знаннями предметної області та аналітичними цілями.

Узагальнивши результати напрацювань вітчизняних та закордонних вчених у цій сфері показники, що характеризують бізнес-моделі банків, наведені в додатку А.

Наступний важливий блок питань, що, в підсумку, визначають якість отриманих аналітичних даних за результатами кластеризації, пов'язаний з методологічними рішеннями, прийняття яких, як правило, є суб'єктивним та визначається експертом, а саме: вибір метрики відстані, інструментарію кластеризації, правила зупинки, що використовується для визначення оптимальної кількості кластерів тощо.

Отже, у рамках методології кластеризації ключовим завданням є вибір методу (комплексу методів), що використовуються для виділення кластерів.

Науковці найчастіше використовують ієрархічну кластеризацію на основі методу Уорда (Аяді Р. та інші [1,2]), кластеризацією k-середніх (Шульга Н., Омельчук В. [22], Коваленко В., Сергєєва О., Іванова Т. [40], Фарн М. та Вулдіс А. [9]) або їх комбінацію (Онищенко Ю. І., Заєць Е. Л. [44]). Як альтернативу такі науковці, як Рашкован В., Покідін Д. [52], Данік Н., Деркач М. [35], Заруцька О. та інші [6, 12, 24] використовують самоорганізаційні карти Кохонена (SOM), що є методом кластеризації, який базується на штучних нейронних мережах.

Зважаючи на те, що через нечіткість даних та можливість того, що банки можуть поєднувати характеристики різних бізнес-моделей, використання жорстких

методів кластеризації часто призводить до неправильно ідентифікованих бізнес-моделей, Маркес Б. П. та Алвес К. Ф. у [13] обґрунтували доцільність поєднання неконтрольованих методів кластеризації: нечітке с-середнє (що дозволяє здійснювати нечітку кластеризацію), самоорганізаційні карти Кохонена (які дають інтуїтивно зрозумілі візуальні представлення кластерів) та розбиття навколо медоїдів (що нівелює наявність викидів даних).

Узагальнена характеристика переваг та недоліків ключових методів кластеризації наведена в таблиці 1.2 та додатку Б.

Таблиця 1.2

Характеристика методів кластеризації для ідентифікації бізнес-моделі банків

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
К-середніх	алгоритм на основі поділу, який поділяє дані на К-кластерів на основі близькості центроїдів	простота та ефективність в обчисленнях; масштабованість до великих наборів даних	чутливість до початкового вибору центроїдів ; припущення, що кластери сферичні та однакові за розміром
Ієрархічна	алгоритм на основі деревоподібної ієрархії кластерів шляхом їх повторного злиття або розбиття на основі близькості	визначення ієрархічних зв'язків між кластерами відсутність потреби вказувати кількість кластерів	складнощі інтерпретації великих дендрограм
Ієрархічна агломеративна	«знизу-вгору». Початково кожна точка має власний кластер, а далі пари кластерів об'єднуються при підйомі по ієрархії	обчислення для великих наборів даних	
Ієрархічна розділювальна	«згори-вниз». Початково всі точки знаходяться у єдиному кластері, потім відбувається рекурсивне розбиття при русі вниз по ієрархії		
Самоорганізаційні карти	алгоритм на основі нейронної мережі, який відображає високовимірні дані на двовимірну сітку	візуалізація високовимірних даних у низьковимірному просторі можливість фіксувати топологічні зв'язки інтенсивні обчислення для великих наборів даних	потреба в ретельному налаштуванні гіперпараметрів

Джерело: складено автором на основі матеріалів [48]

Узагальнений методичний підхід до ідентифікації бізнес-моделі банку на основі інструментарію кластерного аналізу наведено на рисунку 1.6.

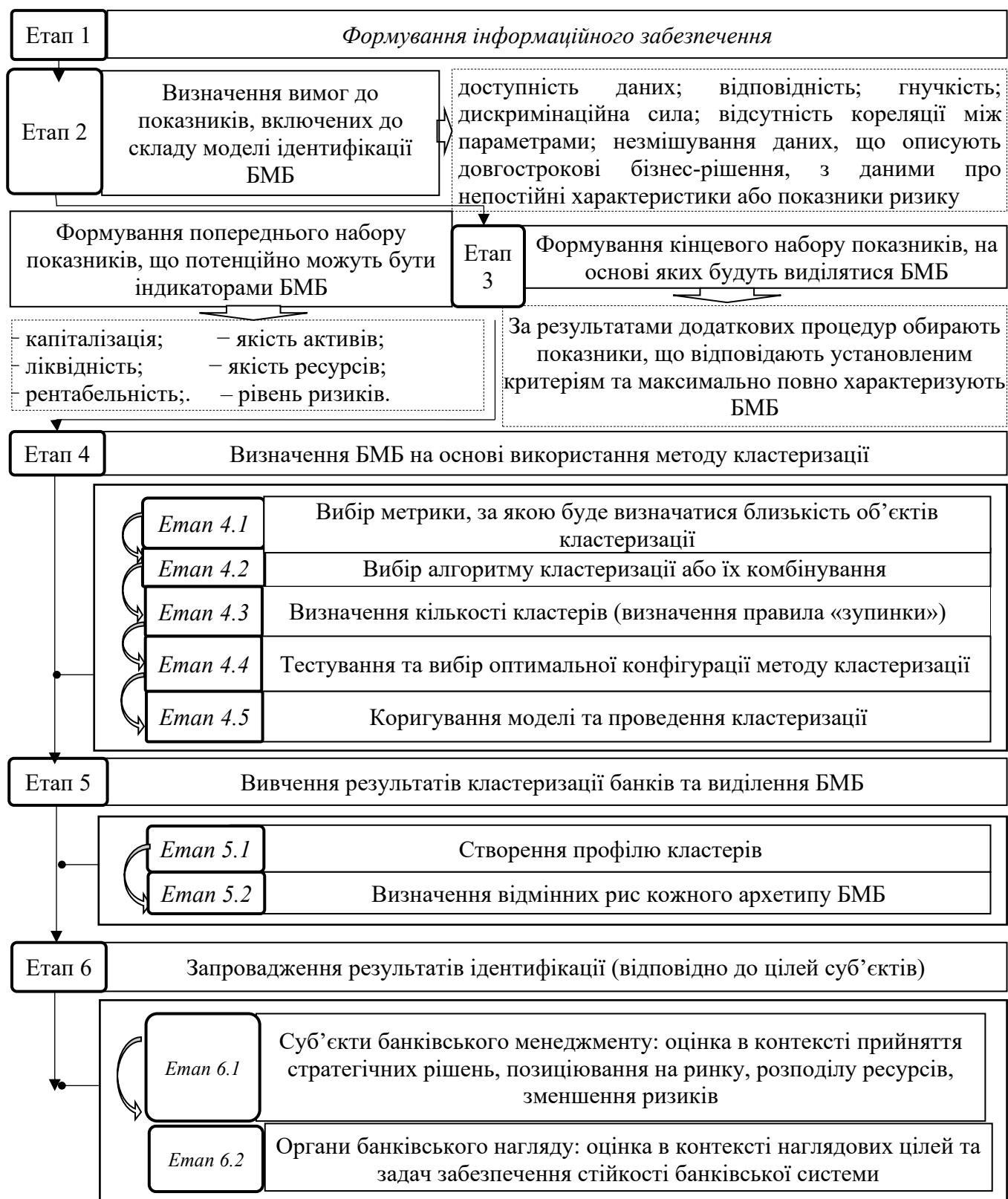


Рис. 1.6 Модель ідентифікації бізнес-моделі банків на основі кластерного аналізу

Джерело: складено автором на основі матеріалів [1, 2, 9, 13, 18, 22, 24, 40, 44, 48, 52]

Попри безсумнівні переваги кількісної ідентифікації бізнес-моделей банків на основі кластеризації, цій методології притаманні певні недоліки. По-перше, бізнес-моделі, виділені на основі виключно кількісних балансових показників, можуть не враховувати нефінансову якісну інформацію (про власність, юридичну структуру, регіональну мережу, сегменти ринку тощо) [5]. По-друге, ряд банків можуть явно не підпадати лише під одну категорію бізнес-моделей (чітка кластеризація), а швидше поєднують у собі різні види бізнес-напрямів та стратегій фінансування, що дозволяє їм підпадати під декілька типів бізнес-моделей (нечітка кластеризація) [13].

Другою групою методів, які використовуються для класифікації банків за бізнес-моделями, є якісні підходи. У них використовується заздалегідь визначена класифікація бізнес-моделей, заснована на діяльності, фінансуванні та юридичній структурі банків. Потім банки розподіляються за кожною з цих категорій з урахуванням експертної оцінки [5].

Якісний підхід використовується в рамках методології SREP, розробленої ЕВА, згідно з якої бізнес-моделі банків диференціюються на основі експертної оцінки наглядових органів [25]. Зазначений підхід також покладено в основу підходу Національного банку України, що використовується в рамках безвиїзного банківського нагляду за методологією SREP [29, 50], в наочному вигляді представленому на рисунку 1.7.

Якісна оцінка дозволяє проводити детальну диференціацію між вузькоспеціалізованими бізнес-моделями, забезпечує більшу гнучкість класифікації банків за бізнес-моделями з урахуванням особливостей національних фінансових секторів. Недоліком цього підходу є можливість помилкових результатів внаслідок суб'єктивності та упередженості експертів, що проводять оцінювання.

Зважаючи на переваги та недоліки кластерної методології та якісного підходу, для класифікації банків за бізнес-моделями у роботі Чернов М., Урбано Т. [5] запропоновано використовувати гібридний підхід, який поєднує якісну категоризацію банків за бізнес-моделями з подальшою перевіркою класифікації з використанням кількісних показників.

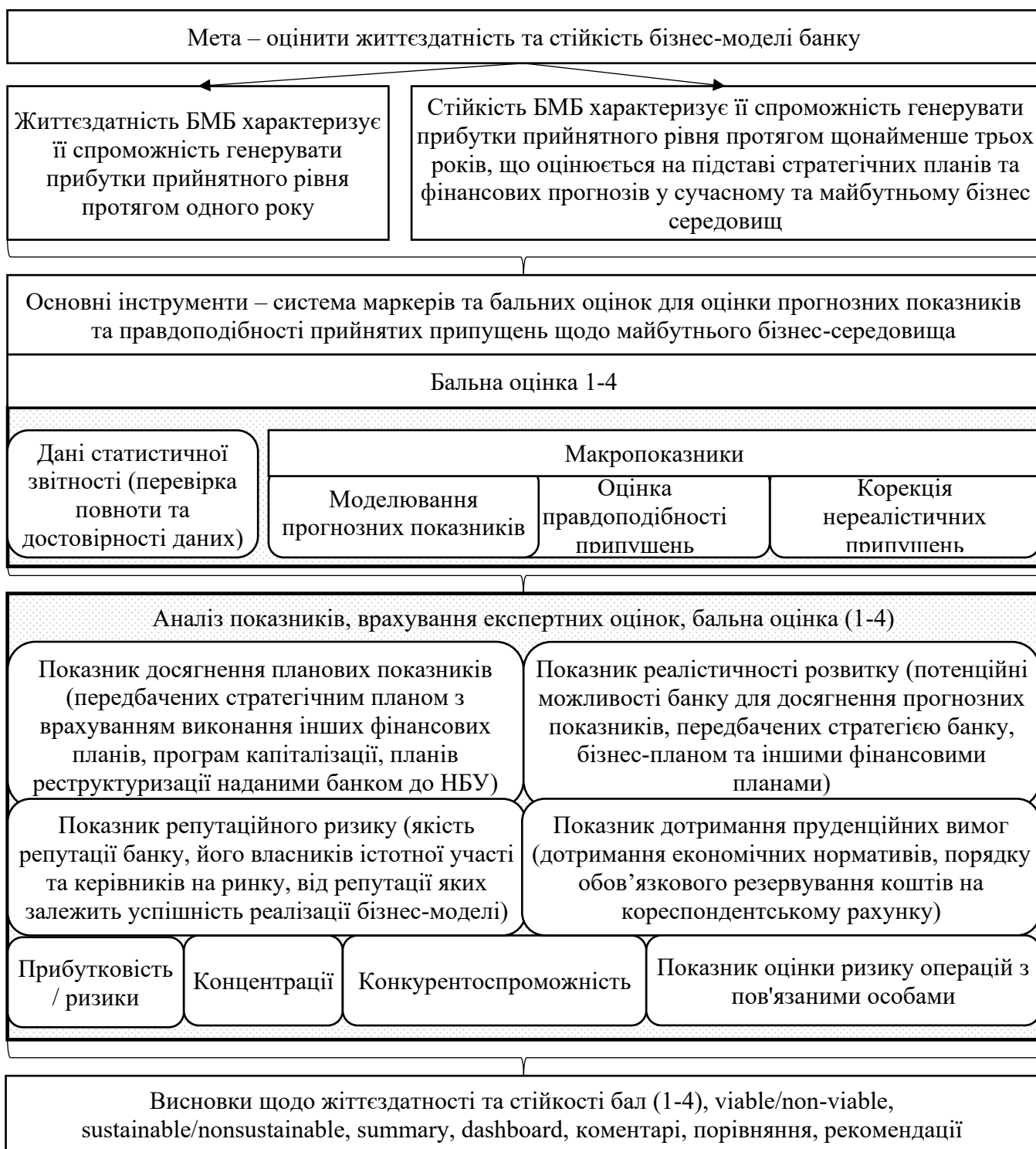


Рис. 1.7 Модель ідентифікації бізнес-моделі банків за методологією SREP НБУ

Джерело: складено автором на основі матеріалів [29, 50]

Отже, ідентифікація та оцінка бізнес-моделей банків являє собою систему, до складу якої входить організаційна та методична підсистеми. Інструментами для ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків виступають кількісні підходи на основі кластерного аналізу, якісні підходи та гібридні моделі на основі їх інтеграції.

Висновки до розділу 1

За результатами розділу 1 роботи ми зробили наступні висновки:

Бізнес-модель відображає стратегію діяльності банку на ринку та являє собою формалізовану систему управління, яка враховує якісні та кількісні аспекти стратегії, узгоджуючи їх з усіма елементами та системами управління банком. Це означає визначення позиціювання банку в системі банківського ринку. У цьому контексті бізнес-модель банку виступає як засіб імплементації стратегії в конкретні дії, спрямовані на створення економічної цінності, задоволення потреб споживачів, отримання прибутку та максимізацію доданої вартості для акціонерів, при цьому мінімізуючи ризики втрати стійкості.

При аналізі компонентного складу бізнес-моделі виявлено, що доцільною є наступна таксономія бізнес-моделей: конкурентна та фінансова. Конкурентна бізнес-модель банку додатково структурується за: споживчими сегментами; моделлю каналів збуту; географією діяльності; рівнем сконцентрованості діяльності; ресурсно-управлінськими параметрами. Фінансова бізнес-модель банку додатково структурується за: моделлю фінансування та формування активів; рівнем ефективності; ступенем якості; рівнем фінансової стабільності; профілем ризику: бізнес-моделі банків зі «зважено-поміrkованим» профілем ризику.

За суб'єктами виділяємо бізнес-моделі, виділені регулятором (для цілей банківського нагляду), та виділені банками (для цілей стратегічного менеджменту).

За об'єктами вважаємо за доцільне виокремити бізнес-моделі за: масштабом діяльності, власністю, резидентністю капіталу банків.

Компоненти бізнес-моделі мають включати формалізовані фінансові, нефінансові та змішані критерії в структурованій та контрольованій формі.

Методологічно ідентифікацію та оцінку бізнес-моделей банків пропонуємо розглядати як систему, що за компонентним складом являє собою сукупність об'єкта та суб'єкта (організаційна підсистема), інструментарію та технології (методична

підсистема), ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення його цілей та завдань.

Об'єктне поле ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків у рамках цього дослідження пропонуємо структурувати відповідно до конкурентної та фінансової компонент, у межах яких вони деталізуються.

Склад суб'єктів ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків вважаємо за доцільне розділяти на суб'єктів, котрі користуються отриманими результатами (менеджери, суб'єкти банківського регулювання та нагляду, інші зацікавлені особи), та тих, хто безпосередньо його здійснює (спеціалізована аналітична служба банку чи виконавець в межах окремої одиниці організаційної структури банку або спеціалізований підрозділ наглядового органу).

Першою групою методів, що використовується для ідентифікації бізнес-моделі банку, є кількісні методи з використанням кластерного аналізу на основі сформованого набору показників, які мають якісно характеризувати різні типи бізнес-моделей. Методологія кластеризації використовує алгоритм, який розподіляє елементи (банки) за кластерами у такий спосіб, щоб мінімізувати відстань між елементами в межах одного кластеру та максимізувати відстань між середніми значеннями / медіанами / центроїдами кластерів. Основними методами кластерного аналізу є ієрархічна кластеризація, кластеризація k-середніх та самоорганізаційні карти Кохонена (SOM), що є методом кластеризації, який базується на штучних нейронних мережах.

Другою групою методів, які використовуються для класифікації банків за бізнес-моделями, є якісні підходи. У них використовується заздалегідь визначена класифікація бізнес-моделей, заснована на діяльності, фінансуванні та юридичній структурі банків. Потім банки розподіляються за кожною з цих категорій з урахуванням експертної оцінки.

Зважаючи на переваги та недоліки кластерної методології та якісного підходу, для класифікації банків за бізнес-моделями використовується гібридний підхід, який поєднує якісну категоризацію банків за бізнес-моделями з подальшою перевіркою класифікації з використанням кількісних показників.

РОЗДІЛ 2

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка зовнішніх чинників, які мають вплив на діяльність банків

Банківська система України починаючи з 2015 року пройшла дуже потужне реформування, яке відобразилось не тільки на кількості банків, а й на формуванні нових нормативно - правових актів, але вплив політичної та економічної криз вже з початку 2014 року призвели в першу чергу до дисбалансів в макропоказниках, та як слід к порушенню показників банківського сектору України.

Отже, пропонуємо розглянути найвпливовіший чинник ВВП, який відображає рівень розвитку економіки країни та на пряму впливає на формування бізнес-моделі банку.

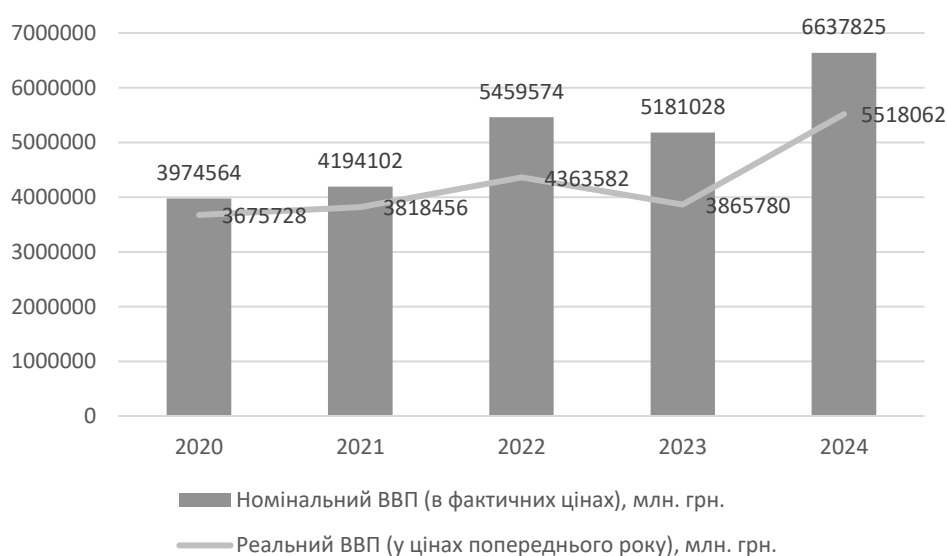


Рис. 2.1 Динаміка номінального та реального ВВП за 2020 – 2024 рр. на початок періоду, млн. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами [61]

Як бачимо, на рис. 2.1, номінальний ВВП включно по 2021 рік помітно зростає, навіть не зважаючи на пандемію COVID-19, яка почала відчуватися в Україні вже в березні 2020 року, через ведення повного локдаун у всіх практично сферах економіки, але на кінець 2020 р. показник ВВП мав незначне зростання на 219 538 млн. грн, з

3974564 млн. грн. на початок 2020 року та за 2021 року 4194102 млн. грн. За офіційною звітністю за 2021 рік ВВП ще зріс, однак повномасштабна війна в Україні з кінця лютого 2022 р. суттєво вплинула та привела країну до економічної та соціальної кризи, що мало відображення в зниженні ВВП на 01.01.2023 рік на -25,5%, вже в 2023 році номінальний ВВП поступово збільшився та склав 6 637825 млн. грн.

Необхідно приділити увагу наступним макрочинникам, що впливають на позитивну діяльність банків таким як:

- вся грошова маса України, тому що залучені ресурси банки мають відображення як раз в показниках M1, так і в M2, саме з цих ресурсів складається можливості банків до кредитування;

- рівень інфляції, який прямо впливає на стійкість національної валюти, що несе за собою зниження реальної прибутковості банків.

Розглянемо зміну цих показників за період 2020 - 2024 рр. на початок періоду на рис.2.2.

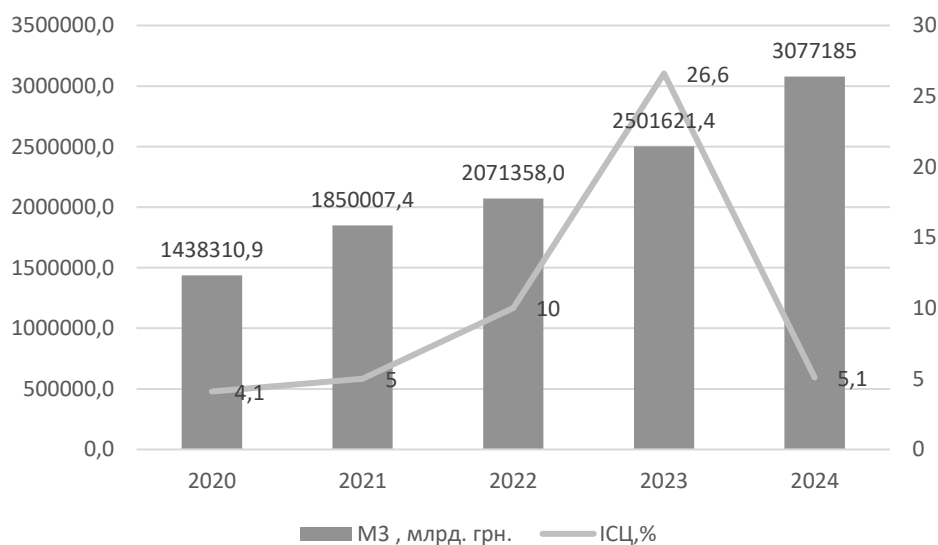


Рис. 2.2 Динаміка рівня грошової маси за агрегатом M3 та Індексу споживчих цін за 2020 – 2024 рр. на початок періоду, млрд. грн., %

Джерело: розраховано та складено автором з використанням матеріалів [61].

Отже, як бачимо з рис. 2.2 функціонування банків України на пряму залежать від формування ресурсної бази, яка за досліджуваний період постійно збільшується, наповнюючи показники M1 переказними коштами в національній валюті (поточні

рахунки) та формування строкових рахунків як в національній, так в іноземній валюті в показнику М2. Але ми також можемо спостерігати, що на 2020 та 2021 рр. НБУ досяг поставленої мети щодо зниження інфляції та доведення показника «Індекс споживчих цін» до помірному рівня, але вже за 2021 рік цей показник збільшився до 10%, але початок повномасштабна війна в Україні з кінця лютого 2022 року вплинув до стрімкого зростання ІСЦ та за 2022 рік НБУ прозвітував, що рівень ІСЦ складав 26,6%, а вже за 2023 рік ІСЦ склав 5,1%.

Прибуткова діяльність банків прямо залежить від дій НБУ, тому пропонуємо розглянути зміну такого показника як «Облікова ставка НБУ», який визначається як «один із монетарних інструментів, за допомогою якого НБУ встановлює для банків та інших суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених та розміщених грошових коштів» [39] та є інструментом, через який НБУ впливає на ІСЦ.

Отже, зазначимо, що в період стабільності економіки з метою розширення грошової пропозиції НБУ зменшує облікову ставку і навпаки в умовах впливу зовнішніх чи внутрішніх шоків, НБУ звужує грошову пропозицію через збільшення облікової ставки (рис. 2.3).

Динаміку рівня облікової ставки НБУ за 2020 – 2023 рр., % представимо на рис. 2.3.

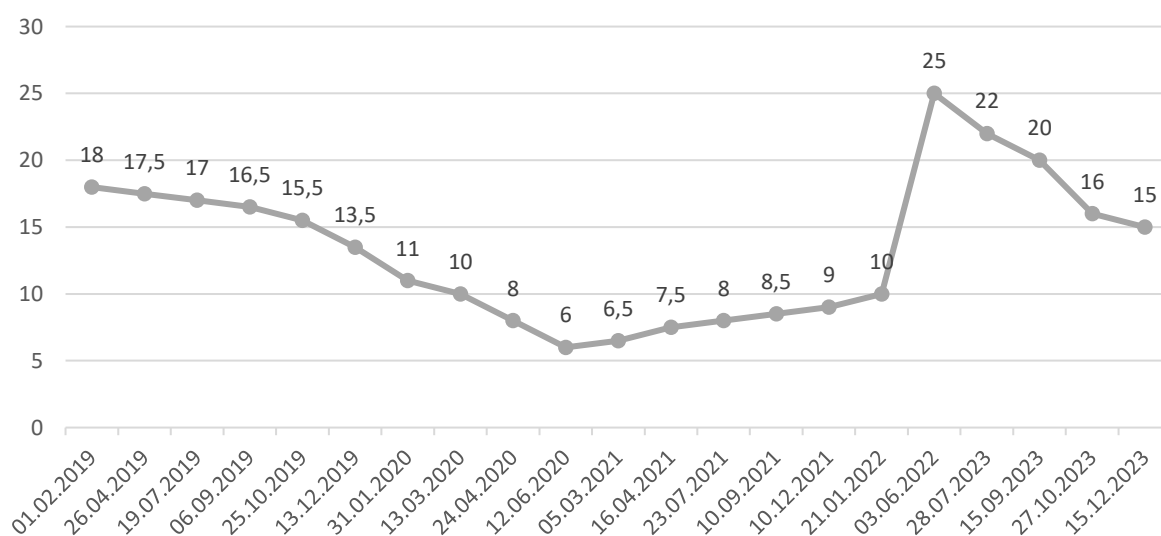


Рис. 2.3 Динаміка рівня облікової ставки НБУ за 2020 – 2023 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором з використанням матеріалів [61].

Зазначимо, що починаючи з 2019 року НБУ мав мету до зниження ІСЦ через регулювання облікової ставки, яку протягом 2019 року поступово знижував та 03.06.2020 р. знизив її до історичного мінімуму – 6%, що зазначало розвитку сприятливому періоду для діяльності банків щодо кредитування. Однак, вже через 9 місяців, не витримав інфляційного навантаження, НБУ поступово почав збільшувати цей показник та 21.01.2022 р. був зазначений на рівні 10%, навіть протягом 3 місяців воєнного стану в Україні НБУ підтримав банки та не підвищував ставку.

Однак, в залежності від різкого зростання цін, які спричинили ріст ІСЦ, НБУ з 03.06.2022 р. суттєве підвищує цей показники, пояснюючи це «метою цього рішучого кроку разом з іншими заходами є захист гривневих доходів та заощаджень громадян, збільшення привабливості гривневих активів, зниження тиску на валютному ринку і в результаті посилення спроможності НБУ банку забезпечувати курсову стабільність і стримувати інфляційні процеси під час війни» [61].

Отже, як наочно бачимо з рис. 2.3 облікова ставка НБУ чітко відображає економічну ситуацію в країні за досліджуваний період, з червня місяці НБУ підвищив облікову ставку до рівня 25% й тільки 28.07.2023 р. знизив до рівня 22% та в наступні місяця поступово продовжував знижувати її. Крайнє зниження відбулося 25 квітня 2024 р до рівня 13,5%.

Одним із найважливіших показників для стійкості національної валюти, що в свою чергу відображає реальну прибутковість банків є стабільність національної валюти, яка відображається є врівноважений платіжний баланс країни, який прив'язується к валютному курсу. З початку 2015 року НБУ перейшов до плаваючого (ринкового) валютного курсу, метою якого було зниження інфляції в країні (рис. 2.4).

Як свідчать наведені дані на рис. 2.4, стабільність національної валюти відображується через індекс споживчих цін, який прямо впливає на коливання валютного курсу, що в результаті має негативний вплив на прибутковості банків.

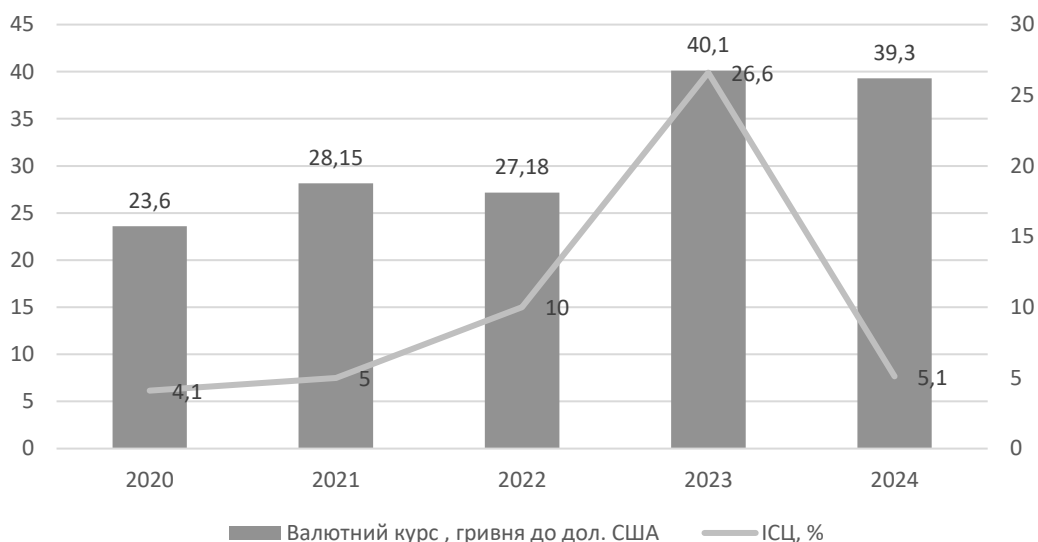


Рис. 2.4 Динаміка валютного курсу та взаємозв'язок з ІСЦ, за 2020 – 2024 рр. на початок періоду, грн., %

Джерело: розраховано та складено автором з використанням матеріалів [61].

Наступний показник «Сальдо зовнішньої торгівлі», що відображає рівень платіжного балансу країни та попит та пропозицію на іноземну валюту. На нашу думку, це важливий показник, так як усі експортно-імпортні операції мають відображення на рахунках банків, що в свою чергу впливає на формування прибутковості банків (рис. 2.5).

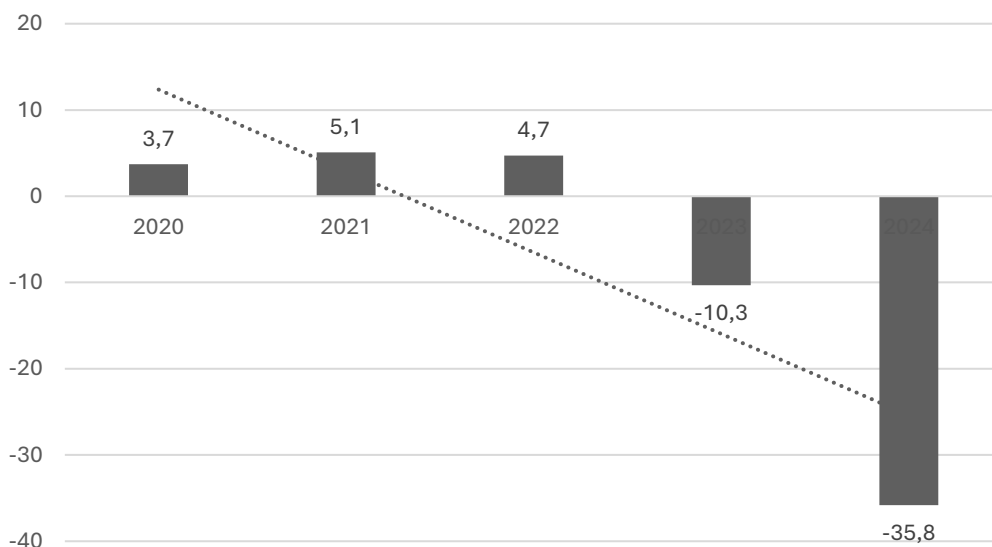


Рис. 2.5 Динаміка обсягів торгівлі товарами та послугами в Україні за 2020 – 2024 рр. на початок періоду, млрд. дол.

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [61]

Як ми бачимо з рис. 2.5 по 2021 рік Україна мала позитивну динаміку, але за 2022 та 2023 роки Україна має від'ємне значення сальдо зовнішньої торгівлі, що негативно впливає на економіку та банківську систему країну.

Дуже впливовим чинником для формування бізнес-моделі банків має клієнтська база банків, як фізичні так і юридичні особи. Пропонуємо розглянути зміни в цих показниках та зробити аргументовані висновки.

Звернемо увагу, що основні клієнти банківських установ є юридичні особи, які в загальній кількості складають від 70% до 95% відсотків клієнтської бази, це має відображення як залишків на рахунках (поточних чи строкових), попит на банківські продукти у вигляді обслуговування, отримані кредитів та інвестицій, але ці всі можливості залежать від фінансового стану підприємства. Розглянемо на рис. 2.6 фінансовий результат підприємств та рівень їх прибутковості за період 2019 – вересень 2023 рр.

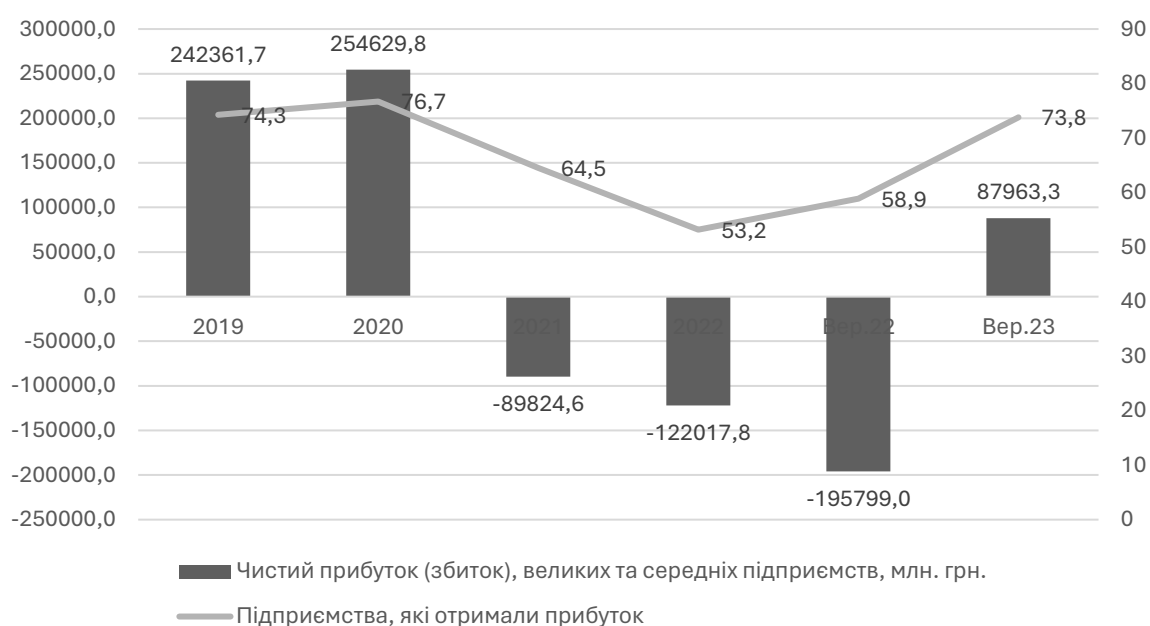


Рис. 2.6 Динаміка чистого прибутку (збитку) великих та середніх підприємств України за період на 01.01. 2019 – вересень 2023 рр. млн. грн., %

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [61]

Наведені на рис. 2.6 дані наочно підтверджують вплив пандемії COVID-19 на діяльність підприємств, що мало відображення вже на початку 2021 року у вигляді збиткової діяльності у -89824,6 млн. грн. та збитковості практично 35% підприємств.

На жаль ситуація на початок 2022 року та на вересень 2022 року ще більш негативна. Це зумовлено по перше, чинником повномасштабної війни та досить високого рівня тіньової економіки в країні. Ситуація за 2023 рік позитивно змінилась, що відображено в позитивному показнику 879633,3 млн. грн.

Фізичні особи країни в залежності від своєї фінансової спроможності прагнуть використовувати послуги, які надаються банками, що є дуже важливим для формування прибутковості банків. Розглянемо в табл. 2.1 кількість наявного населення України.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни наявного населення України
за 2020 – 2024 рр. на початок періоду, млн. осіб

Роки	на 01.01.				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість наявного населення України	41,9	41,6	41,0	35,0	33,2

Джерело: складено автором за матеріалів [61].

З табл. 2.1 бачимо, за аналізований період населення України знизилось на 8,05 млн. осіб, сильний вплив мав ведений воєнний стан в Україні у зв'язку з повномасштабною війною в Україні, що спричинило міграцію населення за кордон та як слід вплинуло на попит на банківські продукти з даним сегментом клієнтури.

Однак, в такий складний час для України, більшість населення залишилося, підтримуючи сьогодні економіку офіційним працевлаштуванням та оплатою податків в державу.

Таким чином, підсумовуючи чинники які мають прямий чи опосередкований характер на прибуткову діяльність банків, можемо зазначити, що за період пандемії COVID-19 за 2020 та 2021 роки суттєвих перекосів в банківському секторі не відбувалося, а навпаки ще зростало, але 2022 рік, який пов'язаний з

повномасштабною війною та 2023 рік залишаються дуже складними для розвитку економіки країни.

Фінансова стійкість банківської системи відіграє ключову роль як для самої системи, так і для економіки країни в цілому. Вона визначає рамки та середовище, в якому банки розробляють управлінські впливи для забезпечення належного рівня внутрішньої фінансової стійкості, уникнення ризиків та підтримки стабільності в умовах постійних змін на фінансовому ринку та загроз, що особливо актуально для поточного стану їх функціонування (рис. 2.7).

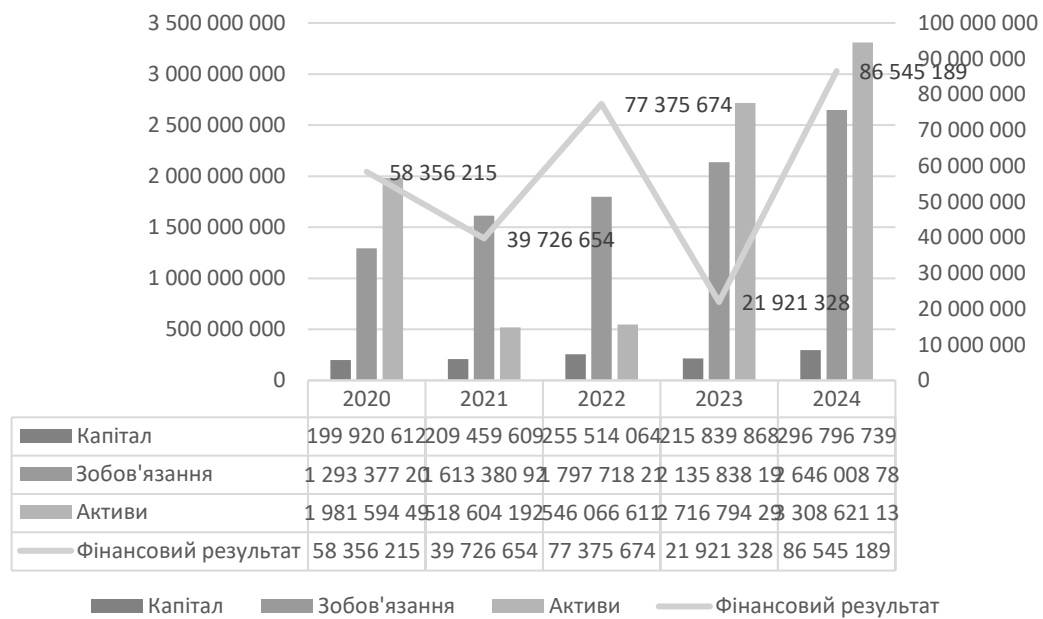


Рис. 2.7 Динаміка основних показників банків України за 2020 – 2024 рр., на початок періоду, млн. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами [45]

Аналізуючи основні показники діяльності банків можемо зазначити, що усі показники за аналізований період постійно підвищувались (окрім 2022 року), що в цілому є позитивним в контексті забезпечення фінансової стійкості банківської системи України.

Попри діяльність банків України в умовах невизначеного середовища зі значною кількістю загроз, на сьогодні вони отримання достатнього рівня прибутку,

що дозволяє спрямувати його на поповнення капіталу в умовах заборони на виплату дивідендів (крім державних банків).

В умовах повномасштабної війни найбільш негативний вплив на фінансовий стан банків має рівень кредитного ризику та нарощення на балансі банків недіючих активів, зокрема кредитів (рис. 2.8).

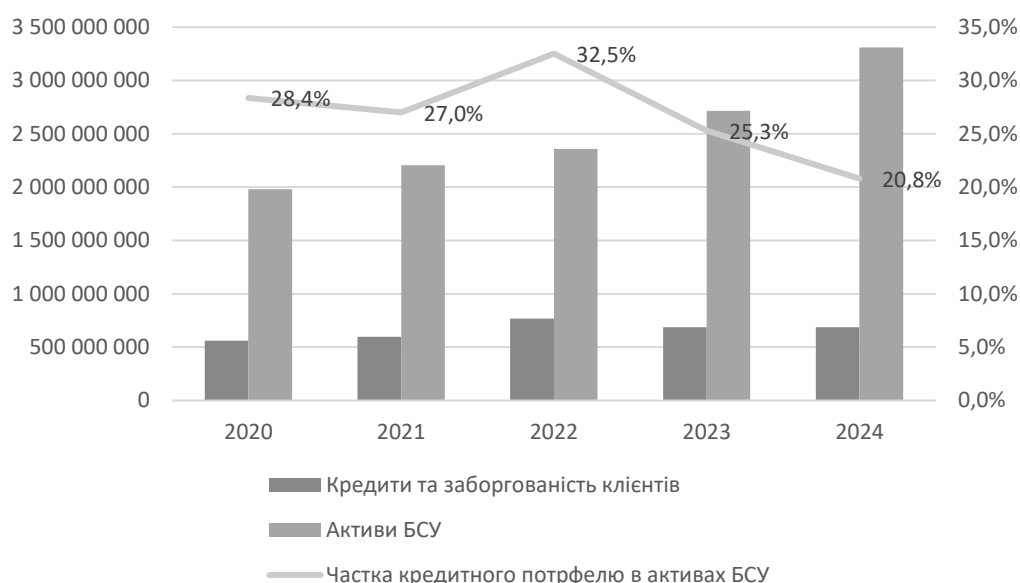


Рис. 2.8 Динаміка наданих кредитів за заборгованості банків України за 2020 – 2024 рр., на початок періоду, млн. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами [60]

Наведені на рисунку 2.8 дані підтверджують охарактеризовані вище тенденції – до початку повномасштабної військової агресії з боку росії простежувалася переважно позитивна тенденція до покращення якості кредитного портфелю, як в аспекті обсягів, так і якісних характеристик кредитів. Однак загострення військового конфлікту привело до відчутних змін в операційному середовищі, що викликало значні загрози зростання рівня кредитного ризику через негативний вплив на здатність боржників погашати свої зобов'язання, що може призвести до нарощення недіючих кредитів та загрожувати достатності капіталу банків.

2.2 Ідентифікація бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу

Для ідентифікації домінантних бізнес-моделей банків України за 2019-2023 роки нами була сформована вибірка, представлена в додатку В, що є репрезентативною, оскільки охоплює всі додаткові ознаки класифікації бізнес-моделі: масштаб діяльності, форму власності (банки з державною участю та приватні банки) та резидентність капіталу (вітчизняні банки та банки з іноземним капіталом).

Базуючись на теоретичних розробках першого розділу роботи нами розроблено методичний підхід до ідентифікації бізнес-моделей банків України, представлений на рисунку 2.9. Він базується на кількісних підходах з використанням кластерного аналізу. Кластеризацію здійснено для кожного року у визначеному періоді дослідження з метою аналізу основних тенденцій у трансформації бізнес-моделей банку та виявлення закономірностей у розвитку таких моделей.

Для ідентифікації бізнес-моделі в рамках цього дослідження вважаємо за доцільне використати показники, які об'єднаємо в групи з урахуванням зв'язку з ризиками, що ними генеруються:

- профіль фондування банку, що характеризується залежністю від оптових та роздрібних джерел фондування. Цей профіль формує ризик ліквідності банку;
- кредитний профіль банку, що характеризується структурою кредитного портфеля. Цей профіль формує рівень кредитного ризику банку;
- валютний профіль банку, що характеризується показниками доларизації балансу банку, визначає рівень валютного ризику банку та його чутливості до трендів валютного ринку;
- профіль прибутковості, що визначає залежність банку від відповідного виду доходів та визначає ризик прибутковості.



Рис. 2.9 Методичний підхід до ідентифікації бізнес-моделей банків України

Джерело: складено автором на основі матеріалів [1, 2, 9, 13, 18, 22, 24, 40, 44, 48, 52]

Базуючись на сформованій системі показників, на початковому етапі ідентифікації ми здійснили ієрархічну кластеризацію банків України. Це дозволило графічно оцінити рівномірність розподілу банків між кластерами (рис. 2.10).

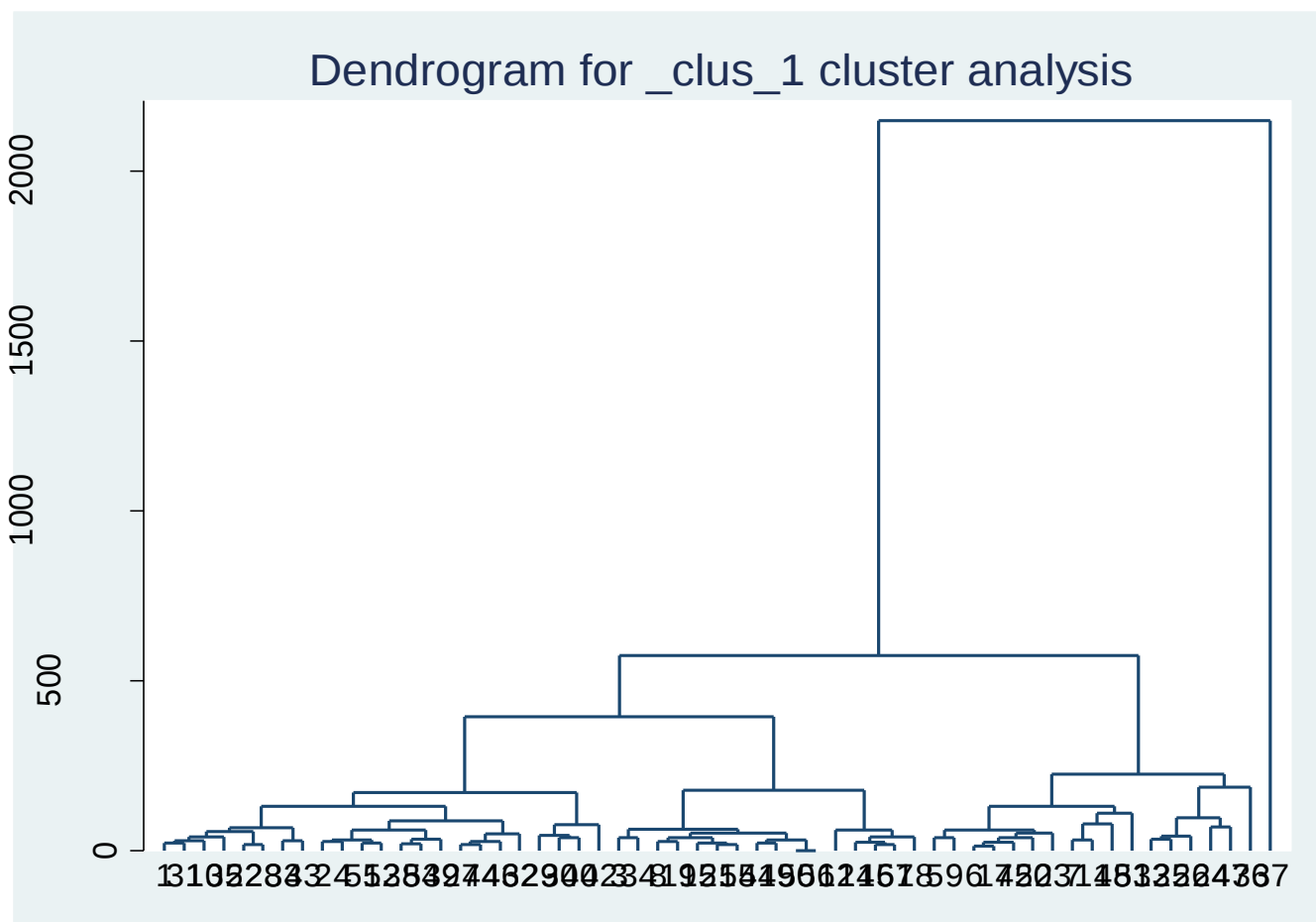


Рис. 2.10 Ієрархічна кластеризація банків України за параметрами їх бізнес-моделей за результатами 2019 року

Джерело: побудовано автором

Графічне зображення результатів ієрархічної кластеризації надає підставу припускати про існування трьох кластерів, що відображають бізнес-моделі банків, включених до вибірки для ідентифікації.

Для забезпечення отримання якісних аналітичних даних за результатами кластеризації вважаємо за доцільне перевірити це припущення за допомогою статистичних методів.

Зважаючи на це, наступним етапом дослідження є виконання тесту Дуда-Харта, який використовується для визначення оптимальної кількості кластерів шляхом оцінки міжкласової розбіжності та внутрішньокласової компактності. Результати цього тесту підтвердили висунуті припущення.

Відповідно до цього, наступний етап дослідження передбачає проведення кластерного аналізу за допомогою методу *k*-середніх, який полягає у групуванні об'єктів дослідження на підгрупи таким чином, щоб середні значення кожної групи були якомога ближчими до центрів кожного кластера (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Алгоритм проведення кластеризації методом *k*-середніх

Джерело: складено автором на основі матеріалів [48]

Базуючись на розробках науковців, у рамках цього дослідження вважаємо за доцільне ідентифікувати бізнес-моделі банків України за концептом, представленим в таблиці 2.1 на основі інформаційної бази для ідентифікації, наведеної в додатку В.

Отже, бізнес-модель банків України пропонуємо характеризувати як сукупність характеристик *PF*, *PCR*, *PCUR* та *PP*, що деталізовані за відповідними значеннями показників, включених для ідентифікації, результатом чого буде їх повний інтегративний опис.

Таблиця 2.2

Концепт ідентифікації бізнес-моделі банків України

Профіль	Умовне позначення	Деталізація		
		1	2	3
Фондування	<i>PF</i>	Залежність від оптового фондування	Залежність від роздрібного фондування	Диверсифікація джерел фондування
Кредитний	<i>PCR</i>	Корпоративний профіль	Роздрібний профіль	Диверсифікація напрямів розміщення
Валютний	<i>PCUR</i>	Висока доларизація	Помірна доларизація	Низька доларизація
Прибутковості	<i>PP</i>	Орієнтація на процентний прибуток	Диверсифікація джерел прибутку	Орієнтація на непроцентний прибуток

Джерело: складено автором

У 2019 році було ідентифіковано чотири типи бізнес-моделей банків з наступними характеристиками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Профілі бізнес-моделей банків України у 2019 році

Тип	Профіль	Деталізація	Загальна кількість банків у кластері/банки-представники
1	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	2 банки/ АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»
	Кредитний	Роздрібний профіль	
	Валютний	Низька доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	
2	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	25 банків/ АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ОТП БАНК», АТ «УкрСиббанк», АТ «Креді Агроколь Банк», АТ «ПУМБ», АБ «Південний»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	
3	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	7 банків/ КБ «ПриватБанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «Універсал Банк», АТ «Банк Кредит Дніпро», КБ «Глобус», АКБ «Аркада», АКБ «Конкорд»
	Кредитний	Диверсифікація кредитного портфеля	
	Валютний	Низька доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	
4	Фондування	Залежність від оптового фондування	3 банки/ АТ «Укрексімбанк», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Висока доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	

Джерело: складено автором

За результатами ідентифікації бізнес-моделей нами визначено, що бізнес-модель типу 2, яка має найбільшу кількість банків, формує ресурси з роздрібних джерел, спрямовує в корпоративний кредитний портфель, характеризується помірною доларизацією, що знижувало ризики в умовах валютних коливань, та орієнтацією на процентний прибуток. Бізнес-модель типу 4 включає банки з високим рівнем доларизації та залежністю від оптового фондування, наражається на значні валютні ризики та ризик ліквідності, особливо в нестабільних ринкових умовах. Бізнес-моделі типу 1 та 3 характеризуються низьким рівнем всіх ризиків, але мають особливості, зумовлені орієнтацією на процентні чи диверсифіковані джерела прибутку відповідно.

У 2020 році ідентифіковано чотири типи бізнес-моделей банків з наступними характеристиками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Профілі бізнес-моделей банків України у 2020 році

Тип	Профіль	Деталізація	Загальна кількість банків у кластері/банки-представники
5	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	3 банки/ АТ «Універсал Банк», АТ «А - БАНК», АТ «Ідея Банк»
	Кредитний	Роздрібний профіль	
	Валютний	Низька доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	
6	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	14 банків/ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УкрСиббанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «Правекс Банк», АТ «Банк Кредит Дніпро»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	
7	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	15 банків/ АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «ОТП БАНК», АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «ПУМБ», АТ «Кредобанк», АТ «Прокредит Банк», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «Піреус Банк МКБ», АБ «Південний»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	
8	Фондування	Залежність від оптового фондування	2 банки/ ПАТ «Промінвестбанк», АТ «СБЕРБАНК»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Висока доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	

Джерело: складено автором

Бізнес-модель типу 5 представлена трьома банками, які мають роздрібну орієнтацію, низьку доларизацію та орієнтацію на процентний прибуток. Відповідно рівень ризику цих бізнес-моделей є помірним. До бізнес-моделі типу 6 увійшло 14 банків, які мають профіль фондування з залежністю від роздрібного фондування, орієнтовані на корпоративне кредитування. Вони також виявляють помірну доларизацію та орієнтацію на процентний прибуток. У бізнес-модель типу 7 увійшли 15 банків, які також характеризуються залежністю від роздрібного фондування, спрямованого на корпоративне кредитування. Вони також мають помірну доларизацію та демонструють диверсифікацію джерел прибутку. Бізнес-модель типу 8 притаманна ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «СБЕРБАНК», характеризувалась високим рівнем доларизації та залежністю від оптового фондування, та, як результат, значними валютними ризиками та ризиком ліквідності.

У 2021 році ідентифіковано три типи бізнес-моделей банків з наступними характеристиками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Профілі бізнес-моделей банків України у 2021 році

Тип	Профіль	Деталізація	Загальна кількість банків у кластері/банки-представники
9	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	3 банки/ АТ «Ідея Банк», АТ «Універсал Банк», АТ «А- БАНК»
	Кредитний	Роздрібний профіль	
	Валютний	Низька доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	
10	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	28 банків / КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Креді Агріколь банк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УкрСиббанк», АТ «ОТП БАНК», АТ «Альфа-Банк», АТ «Кредобанк», АТ «Правекс банк», АТ «Піреус Банк МКБ», АТ «ПУМБ», АКБ «Індустріалбанк», АБ «Південний»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	
11	Фондування	Залежність від оптового фондування	1 банк / ПАТ «Промінвестбанк»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Висока доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	

Джерело: складено автором

Представлені дані свідчать, що банки, що ввійшли до складу бізнес-моделей типу 9 та 10, були стабільними. Водночас відбулась масштабна трансформація бізнес-моделей банків з переходом більшості банків до бізнес-моделі типу 11, яка характеризувалась залежністю від роздрібного фондування та спрямуванням активів на корпоративне кредитування. Банки цього кластеру також мають помірну доларизацію та демонструють диверсифікацію джерел прибутку.

У 2022 році ідентифіковано три типи бізнес-моделей банків з характеристиками, наведеними в таблиці 2.6, причому дві з них є новими з огляду на формування балансових позицій банків.

Таблиця 2.6

Профілі бізнес-моделей банків України у 2022 році

Тип	Профіль	Деталізація	Загальна кількість банків у кластері/банки-представники
12	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	4 банки/ АТ «Сенс Банк», АТ «Універсал Банк», АТ «А - Банк», АТ «Ідея Банк»
	Кредитний	Роздрібний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	
13	Фондування	Диверсифікація джерел фондування	18 банків/КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «УкрСиббанк», АТ «Кредобанк», АТ «ПУМБ», АТ «Правекс банк», АБ «Південний»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	
14	Фондування	Диверсифікація джерел фондування	9 банків/ АТ «ОТП Банк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Креді Агроколь Банк», АТ «Піреус АТ «Райффайзен Банк», Банк МКБ», АТ «Прокредит Банк»
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Висока доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	

Джерело: складено автором

Аналіз бізнес-моделей станом на 2022 рік засвідчив суттєві трансформаційні зміни в частині формування балансових позицій. У найбільшому за кількісним складом 13 типі бізнес-моделей, характерним було залучення роздрібного фондування, кредитний профіль кредитування, диверсифікація доходів та помірний рівень доларизації.

Діяльність дев'яти банків здійснюється відповідно до бізнес-моделі 14 типа, для них, на відміну від попередніх років, відбулась диверсифікація джерел

фондування. При цьому слід наголосити на тому, що відбувається зближення характеристик типів бізнес-моделей банків з найбільшою кількістю банків.

Такі банки, як АТ «Сенс Банк», АТ «Універсал Банк», АТ «А - Банк», АТ «Ідея Банк» функціонували в рамках роздрібної моделі без змін у формуванні балансових позицій.

У 2023 році було ідентифіковано три типи бізнес-моделей банків з наступними характеристиками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Профілі бізнес-моделей банків України у 2023 році

Тип	Профіль	Деталізація	Загальна кількість банків у кластері/банки-представники
15	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	3 банки/ АТ «Універсал Банк», АТ «А - Банк», АТ «Ідея Банк,
	Кредитний	Роздрібний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	
16	Фондування	Залежність від роздрібного фондування	5 банків/ КБ «ПриватБанк», АТ «Сенс Банк», АБ «Кліринговий дім», АКБ»«ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «КБ Глобус»»
	Кредитний	Диверсифікація напрямів розміщення	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Диверсифікація джерел прибутку	
17	Фондування	Диверсифікація джерел фондування	22 банки/АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «УкрСиббанк», АТ «Кредобанк», АТ «Правекс банк», АБ «Південний», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ОТП Банк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «Піреус Банк МКБ», АТ «Прокредит Банк»,
	Кредитний	Корпоративний профіль	
	Валютний	Помірна доларизація	
	Прибутковості	Орієнтація на процентний прибуток	

Джерело: складено автором

Аналіз бізнес-моделей станом на 2023 рік засвідчив продовження трансформацій у частині формування балансових позицій. У найбільшому за кількісним складом 17 типі бізнес-моделі, характерним було диверсифікація джерел фондування, кредитний профіль кредитування, помірний рівень доларизації та орієнтація на процентний прибуток.

Діяльність п'яти банків здійснюється відповідно до бізнес-моделі 16 типу, для яких в джерелах фондування домінували роздрібні депозити, які спрямовувались у диверсифіковані активи без переживання кредитної діяльності. Валютний ризик цієї групи банків був помірним, а диверсифікація джерел прибутків убезпечувала від процентного ризику.

Такі банки, як АТ «Універсал Банк», АТ «А - Банк», АТ «Ідея Банк» функціонували в рамках роздрібною моделі без змін у формуванні балансових позицій.

За результатами проведеного кластерного аналізу було ідентифіковано типи бізнес-моделей банків України за такими ключовими детермінантами, як профіль фондування, кредитний, валютний профіль та профіль прибутковості, додатково структурованими за рівнями показників, включених до розрахунків.

Результати ідентифікації дозволили визначити, що до початку повномасштабної війни росії проти України за балансовими показниками бізнес-моделі банків були відносно стабільними з домінуванням бізнес-моделі «домогосподарства-корпорації». Валютний профіль та профіль прибутковості адаптивно гнучко трансформувались під впливом операційного середовища функціонування банків.

Під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни відбулись суттєві трансформації бізнес-моделі з рухом до універсальних диверсифікованих бізнес-моделей зі помірним рівнем валютного ризику.

2.2. Оцінка бізнес-моделей банків України

Для повного опису ідентифікованих бізнес-моделей банків вважаємо за доцільне провести їх оцінку за показниками, включеними до складу розрахунків.

Динаміка показників, що характеризують бізнес-моделі банків України у 2019 році, представлена на рисунку 2.12.

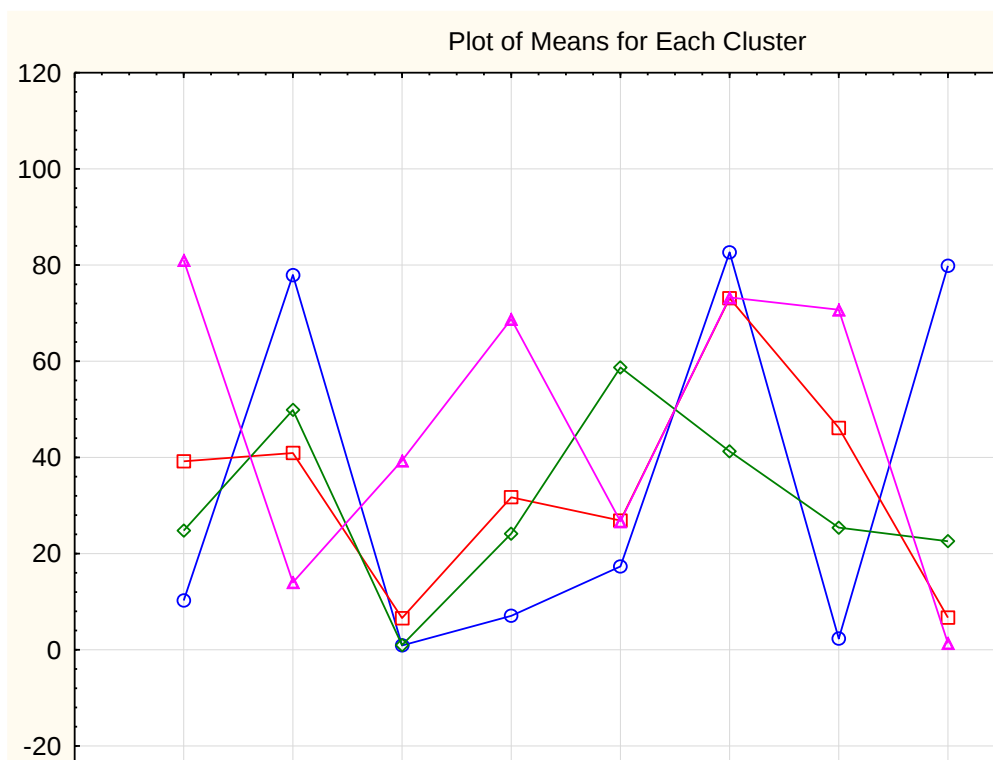


Рис. 2.12 Динаміка характеристик бізнес-моделей банків України у 2019 році

Джерело: складено автором

Інформація, що характеризує бізнес-моделі банків, представлена в таблиці 2.7.

Перший тип бізнес-моделі є роздрібним, оскільки стратегічна орієнтація акцентується на наданні послуг та продуктів безпосередньо кінцевим споживачам – фізичним особам. Банки залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 78 %) та спрямовує їх в роздрібні кредити (середнє значення портфеля роздрібних кредитів 79,9 %). Зважаючи на обмеженість операцій в іноземних валютах з фізичними особами, доларизація балансу цих банків є низькою (середнє значення 10,26 % за зобов'язаннями та 7,06 % за активами відповідно), що позитивно впливає на рівень валютного ризику. Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі орієнтований на отримання процентного прибутку (середнє значення 82,65 %).

Другий тип бізнес-моделі, який можна умовно визначити як «Домогосподарства-корпорації», характеризується значною часткою корпоративних кредитів (середнє значення 46,62 %) та фондуванням з роздрібних депозитів (середнє значення 41,02 %).

Таблиця 2.8

Статистичні дані, що характеризують бізнес-моделі банків України на 01.01.2020

	Профіль								Рівень фінансової стійкості
	фондування		профіль		профіль		прибутковості		Показник Z-score
	роздрібні джерела	оптові джерела	кредити юридичним особам	кредити фізичним особам	доларизація зобов'язань	доларизація активів	залежність від непроцентних доходів	залежність від процентних доходів	
1 тип									
$\bar{x}$	77,96	0,92	2,34	79,86	10,26	7,06	17,35	82,65	4,57
∂	4,89	1,01	3,20	5,29	2,32	2,89	5,44	5,44	1,24
Var	0,06	1,10	1,36	0,07	0,23	0,41	0,31	0,07	0,27
2 тип									
$\bar{x}$	41,02	6,62	46,62	6,77	39,45	32,02	27,95	72,05	11,72
∂	13,02	7,96	14,19	7,44	9,31	10,19	9,34	9,34	10,48
Var	0,32	1,20	0,30	1,10	0,24	0,32	0,33	0,13	0,89
3 тип									
$\bar{x}$	49,88	0,99	25,41	22,57	24,78	24,17	58,71	41,29	4,55
∂	14,33	1,61	13,96	16,53	13,63	15,85	16,60	16,60	3,60
Var	0,29	1,63	0,55	0,73	0,55	0,66	0,28	0,40	0,79
4 тип									
$\bar{x}$	14,02	39,38	70,72	1,37	81,02	68,77	26,71	73,29	0,55
∂	11,64	20,72	18,05	1,35	9,14	11,84	5,94	5,94	1,35
Var	0,83	0,53	0,26	0,98	0,11	0,17	0,22	0,08	2,45

Джерело: розраховано автором

Це означає, що банки цього типу бізнес-моделі надають кредити корпоративним клієнтам коштом залучених коштів від домогосподарств. Доларизація балансу цих банків є помірною, але перевищує рекомендований НБУ рівень у 30 % (середнє значення 39,45 % за зобов'язаннями та 32,02 % за активами відповідно). Профіль прибутковості відповідно до орієнтації на процентну діяльність орієнтований на отримання процентного прибутку (середнє значення 72,05 %).

Третій тип бізнес-моделі характеризує залежність від роздрібного фондування (середнє значення по кластеру 49,88 %), диверсифікація кредитного портфеля (середні значення по кластеру 25,41 % корпоративних кредитів в активах та 22,57 % роздрібних кредитів в активах). Для банків також характерна низька доларизація

(середнє значення 24,78 % за зобов'язаннями та 24,17 % за активами відповідно). На відміну від інших, банки мають диверсифіковані джерела прибутку.

Банки бізнес-моделі типу 4 мають високу залежність від оптового фондування (середнє значення 39,38 %), корпоративний профіль кредитування (середнє значення 70,72 %). До високого рівня валютного ризику призводить значна доларизація балансу (середнє значення 81,02 % за зобов'язаннями та 68,77% за активами відповідно). Банки цього типу бізнес-моделі мають орієнтацію на процентний прибуток (середнє значення 73,29 %).

За результатами розрахунку узагальненого показника фінансової стійкості Z-score, ми визначили, що найвищий рівень фінансової стійкості мали банки другого типу бізнес-моделі (середнє значення показника 11,72), найнижче значення – банки четвертого типу (середнє значення показника по кластеру 0,55), банки першого та третього типів мали середній рівень фінансової стійкості (середнє значення показника за кластерами 4,57 та 4,55 відповідно).

Динаміка показників, що характеризують бізнес-моделі банків України у 2020 році, представлена на рисунку 2.13.

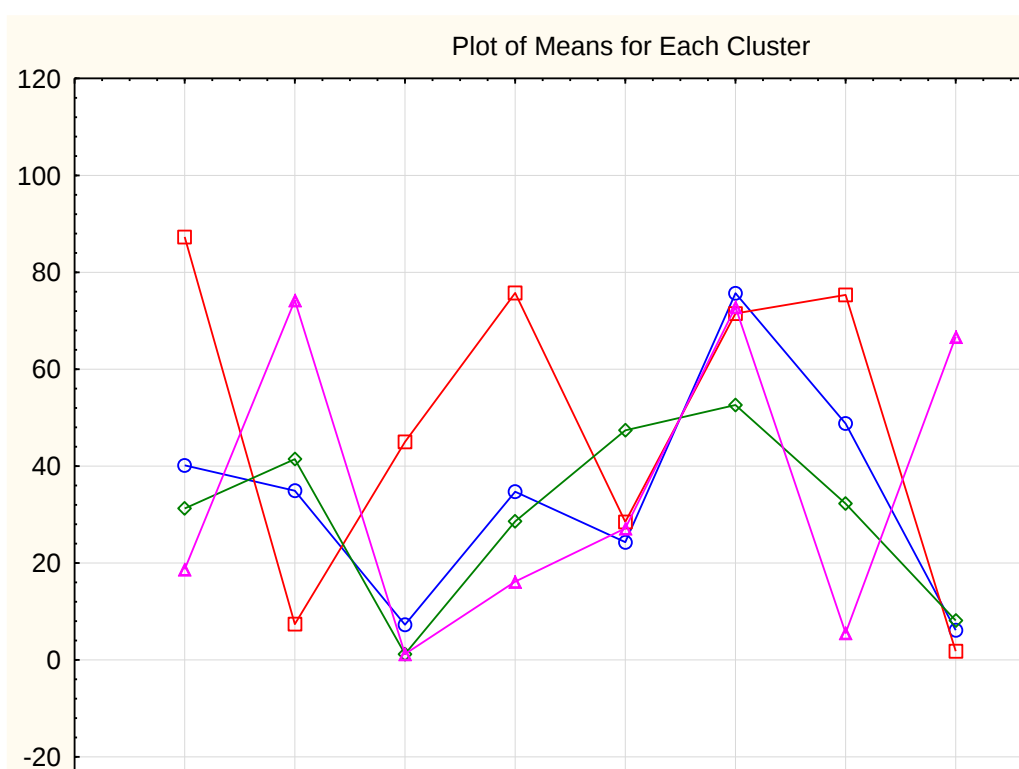


Рис. 2.13 Характеристика бізнес-моделей банків України у 2020 році

Джерело: складено автором

Характеристика бізнес-моделей банків у 2020 році представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Статистичні дані, що характеризують бізнес-моделі банків України на 01.01.2021

	Профіль								Рівень фінансової стійкості
	фондування		профіль		профіль		прибутковості		Показник Z-score
	роздрібні джерела	оптові джерела	кредити юридичним особам	кредити фізичним особам	доларизація зобов'язань	доларизація активів	залежність від непроцентних доходів	залежність від процентних доходів	
5 тип									
$\bar{x}$	74,18	1,22	5,57	66,68	18,69	16,16	27,18	72,82	3,22
∂	4,59	0,78	4,92	19,13	10,40	12,96	19,57	19,57	2,15
Var	0,06	0,64	0,88	0,29	0,56	0,80	0,72	0,27	0,67
6 тип									
$\bar{x}$	35,57	7,50	47,94	5,98	40,99	35,68	24,45	75,55	10,10
∂	17,06	8,80	12,90	7,72	9,45	10,19	8,49	8,49	10,82
Var	0,48	1,17	0,27	1,29	0,23	0,29	0,35	0,11	1,07
7 тип									
$\bar{x}$	41,44	1,24	32,24	8,15	31,25	28,59	47,39	52,61	7,32
∂	11,63	2,31	6,92	7,59	9,13	11,68	14,12	14,12	7,45
Var	0,28	1,86	0,21	0,93	0,29	0,41	0,30	0,27	1,02
8 тип									
$\bar{x}$	7,39	45,01	75,33	1,81	87,30	75,74	28,49	71,51	1,88
∂	9,97	35,15	14,23	1,94	8,20	3,44	5,87	5,87	1,41
Var	1.35	0.78	0.19	1.08	0.09	0.05	0.21	0.08	0.75

Джерело: розраховано автором

П'ятий тип за характеристиками подібний до першого типу 2019 року – роздрібній бізнес-моделі. Банки цього типу залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 74,18 %) та спрямовують їх в роздрібні кредити (середнє значення портфеля роздрібних кредитів 66,68 %). За рік відбулось зростання доларизації балансу (середнє значення 18,69 % за зобов'язаннями та 16,16 % за активами відповідно). Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі відповідно до орієнтації на процентну діяльність не змінився та був орієнтований на отримання процентного прибутку (середнє значення 72,82 %).

Шостий тип бізнес-моделі подібний до другого типу 2019 року та має характеристики «Домогосподарства-корпорації»: значна частка корпоративних

кредитів (середнє значення 47,94 %) та фондування з роздрібних депозитів (середнє значення 35,57 %). Доларизація балансу цих банків знизилась та лишилась на помірному рівні (середнє значення 35,68 % за зобов'язаннями та 24,45 % за активами відповідно). Профіль прибутковості не змінився та орієнтований на отримання процентного прибутку (середнє значення 75,55 %).

Сьомий тип бізнес-моделі характеризує залежність від роздрібного фондування (середнє значення 41,44 %), орієнтація на корпоративне кредитування (середні значення 32,24 % корпоративних кредитів в активах). Для банків цього типу бізнес-моделі притаманна помірна доларизація (середнє значення 28,59 % за зобов'язаннями та 47,39 % за активами відповідно). На відміну від інших, банки цього типу мають диверсифіковані джерела прибутку.

Банки восьмого типу за характеристиками тотожні банкам четвертого типу, ідентифікованими у 2019 році: мають високу залежність від оптового фондування (середнє значення 45,01 %), корпоративний профіль кредитування (середнє значення 75,33 %). До високого рівня валютного ризику призводить значна доларизація балансу (середнє значення 87,30 % за зобов'язаннями та 75,74 % за активами відповідно). Банки бізнес-моделі цього типу мають орієнтацію на процентний прибуток (середнє значення 71,51 %).

За результатами розрахунку узагальненого показника фінансової стійкості Z-score, ми визначили, що найвищий рівень фінансової стійкості мали банки, що належить до шостого типу бізнес-моделі (середнє значення показника 10,10). Високий рівень фінансової стійкості також мали банки бізнес-моделі сьомого типу (середнє значення показника 7,32). Найнижче значення – банки бізнес-моделі восьмого типу (середнє значення показника 1,88). Банки бізнес-моделі п'ятого типу мали середній рівень фінансової стійкості (середнє значення показника 3,22).

Динаміка показників, що характеризують бізнес-моделі банків України, у 2021 році представлена на рисунку 2.14.

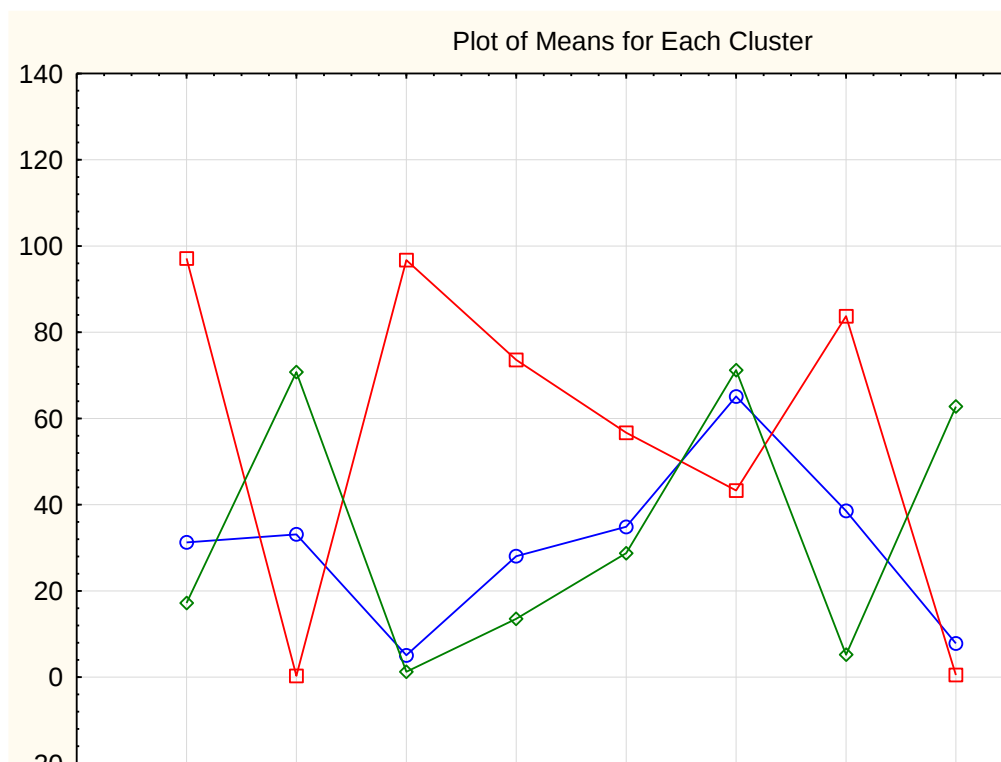


Рис. 2.14 Характеристика бізнес-моделей банків України у 2021 році

Джерело: складено автором

Інформація, що характеризує бізнес-моделі банків, представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Статистичні дані, що характеризують бізнес-моделі банків України на 01.01.2022

	Профіль								Рівень фінансової стійкості
	фондування		профіль		профіль		прибутковості		Показник Z-score
	роздрібні джерела	оптові джерела	кредити юридичним особам	кредити фізичним особам	доларизація зобов'язань	доларизація активів	залежність від непроцентних доходів	залежність від процентних доходів	
9 тип									
$\bar{x}$	70,76	1,25	5,19	62,77	17,20	13,55	28,78	71,22	4,53
∂	4,77	0,55	5,34	21,81	8,25	9,24	19,92	19,92	2,63
Var	0,07	0,44	1,03	0,35	0,48	0,68	0,69	0,28	0,58
10 тип									
$\bar{x}$	33,11	5,11	38,54	7,82	31,27	28,07	34,89	65,11	8,78
∂	13,00	7,63	12,59	7,64	9,52	9,17	14,12	14,12	10,00
Var	0,39	1,49	0,33	0,98	0,30	0,33	0,40	0,22	1,14
11 тип									
$\bar{x}$	0.31	96.72	83.74	0.50	97.12	73.59	56.71	43.29	1.33

Джерело: розраховано автором

Представлені дані свідчать, що банки, що ввійшли до складу бізнес-моделей типу 9 та 11, були стабільними порівняно з попереднім роком дослідження. 9 тип зберіг характеристики, притаманні роздрібній бізнес-моделі. Банки бізнес-моделі цього типу залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 70,76 %) та спрямовують їх в роздрібні кредити (середнє значення портфеля 62,77 %). За 2021 рік відбулось зниження доларизації їх балансів (середнє значення 17,20 % за зобов'язаннями та 13,55 % за активами відповідно). Профіль прибутковості банків бізнес-моделі цього типу залишився орієнтованим на отримання процентного прибутку (середнє значення 71,22 %). До бізнес-моделі типу 11 ввійшов ПАТ «Промінвестбанк», який мав високу залежність від оптового фондування (96,72 %); корпоративний профіль кредитування (83,74 %); значну доларизацію балансу (97,12 % за зобов'язаннями та 73,59 % за активами); диверсифіковану структуру доходів з переважанням непроцентної складової (56,71 %).

У цьому році відбулась масштабна трансформація бізнес-моделей банків з переходом більшості до бізнес-моделі типу 10, яка характеризувалась залежністю від роздрібного фондування (33,11 % у середньому) та спрямуванням активів на корпоративне кредитування (38,54 % у середньому). Банки бізнес-моделі цього типу також мають помірну доларизацію (середнє значення 28,07 % за зобов'язаннями та 34,89 % за активами відповідно) та демонструють диверсифікацію джерел прибутку з переважанням процентної складової (65,11 %).

За результатами розрахунку узагальненого показника фінансової стійкості Z-score у цьому періоді, ми визначили, що найвищий рівень фінансової стійкості мали банки 10 типу бізнес-моделі (середнє значення показника 8,78). Найнижче значення характерне для ПАТ «Промінвестбанк» (значення склало 1,33). Банки 9 роздрібного типу бізнес-моделі мали стабільний рівень фінансової стійкості, що зріс за період дослідження (середнє значення показника 4,53).

За підсумками 2022 року було виявлено три кластери банків України (рис. 2.15).

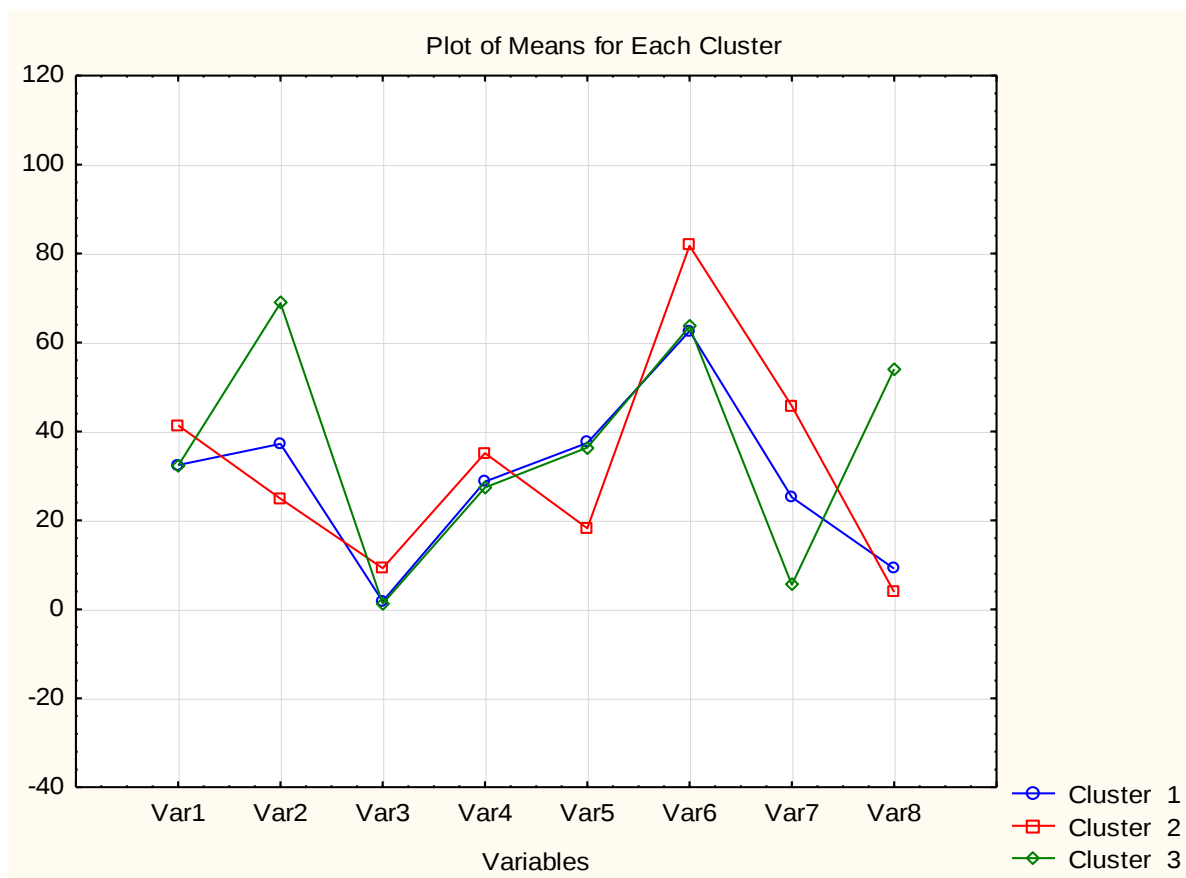


Рис. 2.15 Характеристика бізнес-моделей банків України у 2022 році

Джерело: складено автором

Інформація, що характеризує бізнес-моделі банків, представлена в таблиці 2.11.

Банки роздрібної бізнес-моделі 12 типу залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 68,91 %) та спрямовують їх в роздрібні кредити (середнє значення портфеля 54,04 %). За 2022 рік відбулось зростання доларизації балансу (середнє значення 32,29 % за зобов'язаннями та 27,41 % за активами відповідно). Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі став більш диверсифікованим зі переважанням процентного прибутку (середнє значення 63,61 %).

Банки 13 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу та залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 33,11 %) та спрямовують їх у диверсифіковані активи, при цьому домінують корпоративні кредити (середнє значення портфеля 38,54%).

Таблиця 2.11

Статистичні дані, що характеризують бізнес-моделі банків України на 01.01.2023

	Профіль								Рівень фінансової стійкості
	фондування		профіль		профіль		прибутковості		Показник Z-score
	роздрібні джерела	оптові джерела	кредити юридичним особам	кредити фізичним особам	доларизація зобов'язань	доларизація активів	залежність від непроцентних доходів	залежність від процентних доходів	
12 тип									
$\bar{x}$	68,91	1,28	5,52	54,04	32,29	27,41	36,39	63,61	1,50
∂	7,16	1,25	8,04	21,83	16,30	18,93	19,46	19,46	2,12
Var	0,10	0,98	1,46	0,40	0,50	0,69	0,53	0,31	1,42
13 тип									
$\bar{x}$	33,11	5,11	38,54	7,82	31,27	28,07	34,89	65,11	8,78
∂	13,00	7,63	12,59	7,64	9,52	9,17	14,12	14,12	10,00
Var	0,39	1,49	0,33	0,98	0,30	0,33	0,40	0,22	1,14
14 тип									
$\bar{x}$	37,23	1,81	25,18	9,14	41,36	35,11	37,42	62,58	10,12
∂	12,82	2,22	9,20	8,23	9,88	8,59	13,39	13,39	11,89
Var	0,34	1,22	0,37	0,90	0,24	0,24	0,36	0,21	1,17

Джерело: розраховано автором

Банки бізнес-моделі цього типу мають помірну доларизацію балансу (середнє значення 31,27 % за зобов'язаннями та 28,07% за активами відповідно). Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі є диверсифікованим зі переважанням процентного прибутку (середнє значення 65,11 %).

Банки 14 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу та залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 37,23 %) та спрямовують їх у диверсифіковані активи, частка жодної складової не перевищує 30 %. Банки цього типу бізнес-моделі мають високу доларизацію балансу (середнє значення 41,36 % за зобов'язаннями та 35,11 % за активами відповідно). Профіль прибутковості цих банків є диверсифікованим зі переважанням процентного прибутку (середнє значення 62,58 %).

За результатами розрахунку узагальненого показника фінансової стійкості Z-score у 2022 році, ми визначили, що найвищий рівень фінансової стійкості мали банки 14 типу бізнес-моделі (середнє значення показника 10,12). Найнижче значення

характерне для банків 12 типу бізнес-моделі, що характеризується роздрібним спрямуванням (значення склало 1,50). Банки 13 типу бізнес-моделі, мали високий рівень фінансової стійкості (середнє значення показника Z-score 8,78).

За підсумками 2023 року було виявлено три кластери банків України (рис. 2.16).

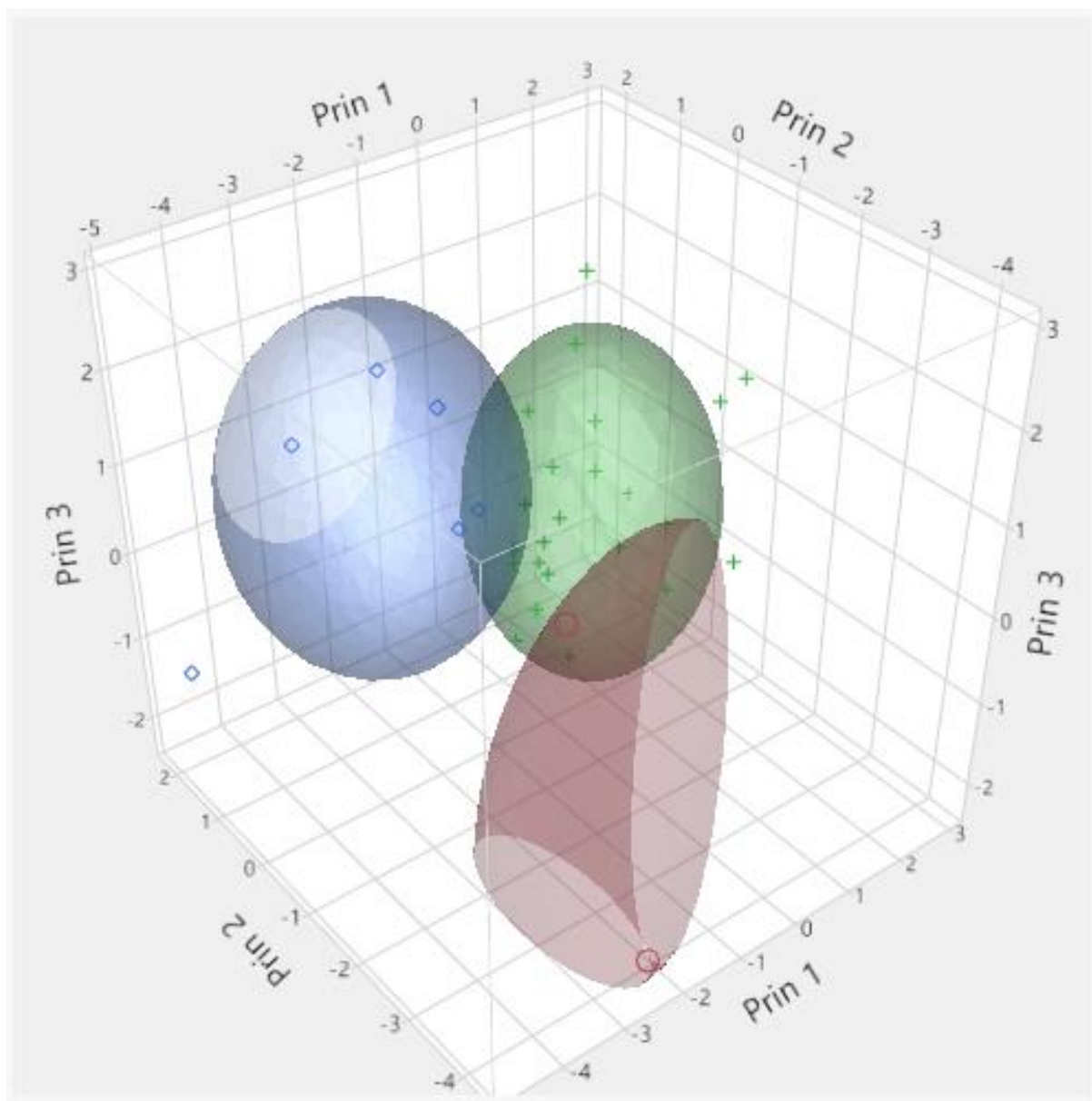


Рис. 2.16 Характеристика бізнес-моделей банків України у 2023 році

Джерело: складено автором

Деталізована інформація, що характеризує бізнес-моделі банків України в 2023 році, представлена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Статистичні дані, що характеризують бізнес-моделі банків України на 01.01.2024

	Профіль								Рівень фінансової стійкості
	фондування		профіль		профіль		прибутковості		Показник Z-score
	роздрібні джерела	оптові джерела	кредити юридичним особам	кредити фізичним особам	доларизація зобов'язань	доларизація активів	залежність від непроцентних доходів	залежність від процентних доходів	
15 тип									
$\bar{x}$	65,26	0,46	3,20	28,28	23,99	19,00	21,09	78,91	1,31
∂	6,28	0,48	1,84	6,42	17,22	16,08	9,72	9,72	1,89
Var	0,10	1,04	0,58	0,23	0,72	0,85	0,46	0,12	1,44
16 тип									
$\bar{x}$	46,89	0,31	15,77	4,12	28,74	21,07	47,89	52,11	9,11
∂	17,62	0,42	10,23	3,18	12,80	10,05	6,74	6,74	10,12
Var	0,38	1,36	0,65	0,77	0,45	0,48	0,14	0,13	1,11
17 тип									
$\bar{x}$	30,03	1,57	24,35	2,28	32,44	29,78	24,94	75,06	6,27
∂	11,53	1,93	11,28	2,37	9,23	8,01	8,35	8,35	8,19
Var	0,38	1,23	0,46	1,04	0,28	0,27	0,33	0,11	1,30

Джерело: розраховано автором

Банки 15 типу бізнес-моделі, що має роздрібний характер, залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 65,26 %) та спрямовують їх в роздрібні кредити (середнє значення портфеля 28,28 %). За 2023 рік відбулось зниження рівня доларизації балансу (середнє значення 23,99 % за зобов'язаннями та 19 % за активами відповідно). Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі перейшов до орієнтації на процентний прибуток (середнє значення 78,91 %).

Банки 16 типу бізнес-моделі залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 46,89 %) та спрямовують їх у диверсифіковані активи, частка жодної складової не перевищує 20 %. Банки цього типу бізнес-моделі мають помірну доларизацію балансу (середнє значення 28,74 % за зобов'язаннями та 21,07 % за активами відповідно). Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі є диверсифікованим з незначним переважанням процентного прибутку (середнє значення 52,11 %).

Банки бізнес-моделі 17 типу мають диверсифіковану ресурсну базу та залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб (середнє значення 30,03 %) та спрямовують їх у диверсифіковані активи, при цьому домінують корпоративні кредити (середнє значення портфеля 24,35 %). Банки цього типу бізнес-моделі мають помірну, але найвищу серед усіх типів, доларизацію балансу (середнє значення 32,44 % за зобов'язаннями та 29,78 % за активами відповідно). Профіль прибутковості цього типу бізнес-моделі характеризується переважанням процентного прибутку (середнє значення 75,06 %).

За результатами розрахунку узагальненого показника фінансової стійкості Z-score у 2023 році, ми визначили, що найвищий рівень фінансової стійкості мали банки 16 типу бізнес-моделі (середнє значення показника 9,11). Найнижче значення характерне для банків 15 типу бізнес-моделі, що характеризується роздрібним спрямуванням (значення склало 1,31). Банки 17 типу бізнес-моделі мали високий рівень фінансової стійкості (середнє значення показника Z-score 6,27).

Отже, за результатами проведеного дослідження було проведено оцінку кількісних характеристик бізнес-моделей банків України.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами практичної частини зроблено наступні висновки:

Ідентифікацію бізнес-моделі банків України здійснено на основі використання кластерного аналізу (методи ієрархічної кластеризації та k-середніх) за такими ключовими детермінантами, як профіль фондування, кредитний, валютний профіль та профіль прибутковості, додатково структурованими за рівнями показників.

За результатами проведеного кластерного аналізу було ідентифіковано бізнес-моделі банків України за 2019-2023 рр. Результати ідентифікації дозволили визначити, що до початку повномасштабної війни росії проти України за балансовими показниками бізнес-моделі банків були відносно стабільними з

домінуванням типу бізнес-моделі «домогосподарства-корпорації». Валютний профіль та профіль прибутковості адаптивно трансформувались під впливом операційного середовища функціонування банків.

У 2019 році ідентифіковано чотири типи бізнес-моделей. Банки 1 типу «Домогосподарства» спеціалізуються на роздрібній діяльності, залучаючи кошти від фізичних осіб та надаючи роздрібні кредити, мають низький рівень доларизації та орієнтацію на процентний прибуток. Банки 2 типу «Домогосподарства-корпорації» мають диверсифіковану діяльність зі значною часткою корпоративних кредитів та фондуванням з роздрібних депозитів, та процентний профіль прибутковості. Банки 3 типу характеризуються залежністю від роздрібного фондування, диверсифікацією кредитного портфеля, низькою доларизацією. Банками забезпечено диверсифікацію джерел прибутковості Банки 4 типу «Оптова діяльність» мають високу залежність від оптового фондування та корпоративний профіль кредитування, високий рівень доларизації балансу та процентним профілем прибутковості.

У 2020 році ідентифіковано чотири типи бізнес-моделей. 5 тип за характеристиками подібний до першого типу 2019 року – роздрібній бізнес-моделі. 6 тип бізнес-моделі подібний до другого типу 2019 року та має характеристики «Домогосподарства-корпорації» з процентним профілем прибутковості. 7 тип бізнес-моделі має характеристики «Домогосподарства-корпорації» з диверсифікованим профілем прибутковості. Банки 8 типу за характеристиками тотожні банкам типу «Оптова діяльність»: мають високу залежність від оптового фондування, корпоративний профіль кредитування, високий рівень валютного ризику та процентний профіль прибутковості.

У 2021 році ідентифіковано три типи бізнес-моделей. 9 тип зберіг характеристики, притаманні роздрібній бізнес-моделі зі змінами в рівні доларизації балансу. До бізнес-моделі типу 11 «Оптова діяльність» ввійшов ПАТ «Промінвестбанк». У 2021 році відбулась масштабна трансформація бізнес-моделей банків 6 та 7 типів з переходом більшості з них до бізнес-моделі типу 10 «Домогосподарства-корпорації» з помірною доларизацією та диверсифікацією джерел прибутку з переважанням процентної складової.

Під впливом повномасштабної війни відбулись суттєві трансформації бізнес-моделі з рухом до універсальних диверсифікованих бізнес-моделей без домінування певних складових у джерелах фондування та напрямках розміщення коштів.

У 2022 році було ідентифіковано три типи бізнес-моделей, при чому моделі 13 та 14 є повністю новими. Банки роздрібної бізнес-моделі 12 типу збільшили доларизацію балансу та диверсифікували джерела прибутковості з переважанням процентного прибутку. Банки 13 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу та спрямовують їх у диверсифіковані активи, мають помірну доларизацію балансу та диверсифікований профіль прибутковості з переважанням процентного прибутку. Банки 14 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу та спрямовують їх у диверсифіковані активи. Банки цього типу бізнес-моделі мають високу доларизацію балансу та диверсифікований профіль прибутковості з переважанням процентного прибутку.

У 2023 році виділено три типи бізнес-моделей. Банки, що належать до бізнес-моделі типу 15, характеризуються високим рівнем залучення коштів від фізичних осіб та їх подальшим спрямуванням у роздрібні кредити. У 2023 році спостерігалось зниження доларизації їх балансу, а також збільшення орієнтації на процентну діяльність. Банки бізнес-моделі 16 типу натомість залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб та розподіляють їх між різними активами, при цьому відсоток жодного виду активів не перевищує 20 %. У цього типу бізнес-моделі помірний рівень доларизації балансу, а прибутковість характеризується диверсифікацією, але з переважанням процентного прибутку. Банки 17 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу, зокрема залучають кошти фізичних осіб та розподіляють їх між різними активами з домінуванням корпоративних кредитів. Цей тип бізнес-моделі характеризується помірним, але найвищим серед усіх типів рівнем доларизації балансу та переважанням процентного прибутку в профілі прибутковості.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ОЦІНКИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

3.1. Адаптивна оцінка бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку

Використання бізнес-моделі як компонента стратегічного менеджменту банку є фундаментальним підходом, що забезпечує узгодження цілей діяльності на ринку, наявних ресурсів з ландшафтом та динамікою операційного середовища та очікуваннями стейкхолдерів. Банки традиційно працюють у динамічному та конкурентному середовищі, що характеризується постійними змінами у потребах клієнтів, технологічним прогресом, нормативними вимогами та тенденціями ринку. Крім цих загальносвітових трендів, банківська галузь України має адаптуватись до нових загроз, які генеруються наслідками повномасштабної військової агресії росії проти України. Для того, щоб забезпечити ефективність банків у таких умовах, необхідною є адаптація його бізнес-моделі.

Для того, щоб забезпечити ефективну адаптацію бізнес-моделі, необхідно проводити постійну оцінку її відповідності динаміці операційного ландшафту (панівних економічних, фінансових та нормативних умов та трендів), а також поточного та перспективного ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних імперативів.

Зважаючи на зазначене, вважаємо за доцільне розробити модель адаптивної оцінки бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту та систематизувати інструментарій, що дозволяє сформувати інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного рівня (рис. 3.1).

Завдяки його запровадженню банки зможуть:

- оптимізувати розподіл ресурсів, капіталу та управління продуктивністю.
- покращити управління ризиками та підвищити стійкість до зовнішніх шоків

на основі внутрішніх ресурсів та механізмів управління;

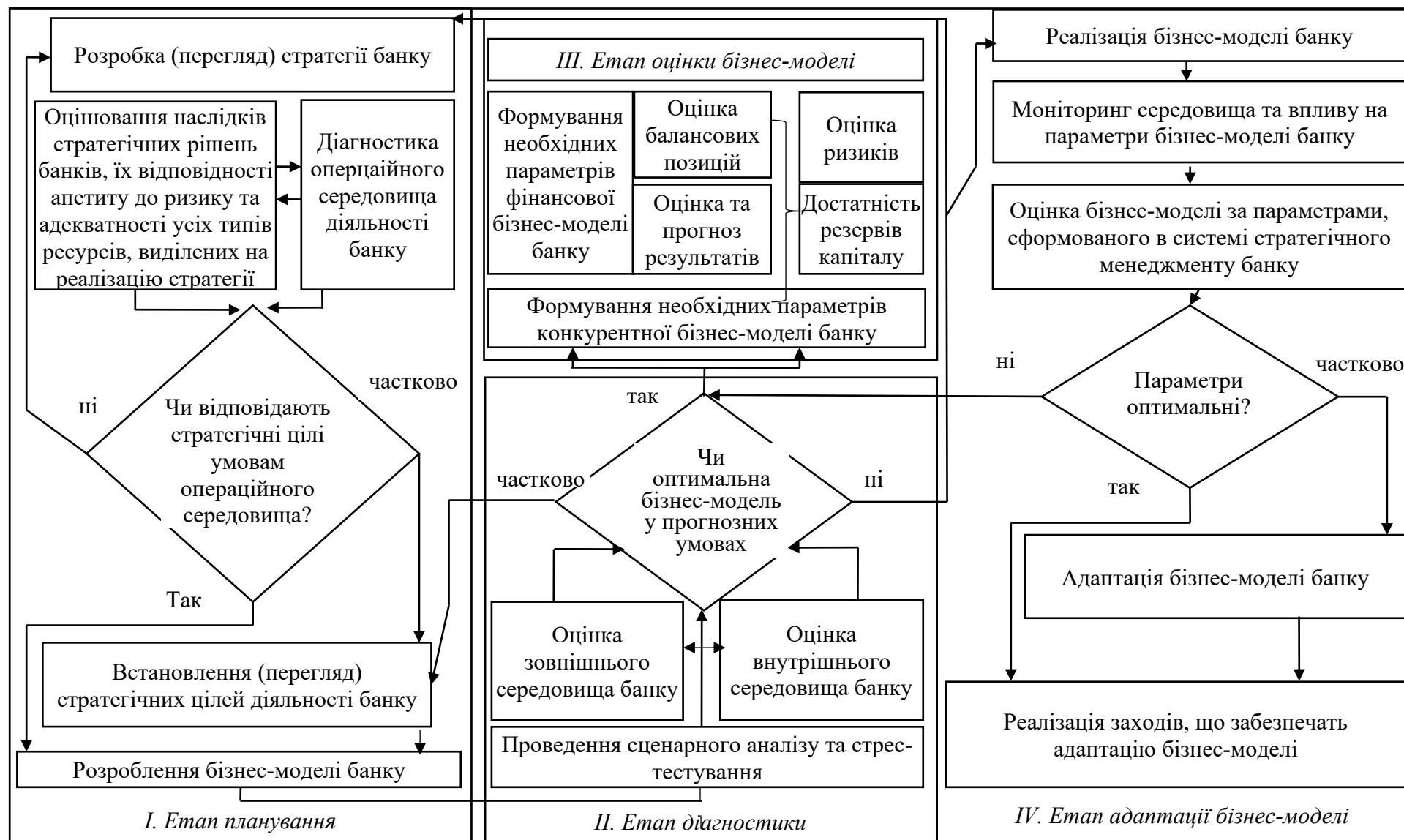


Рис. 3.1 Модель адаптивної оцінки бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку

Джерело: складено автором на основі [33]

– краще задовольняти потреби та очікування клієнтів. Розуміючи вподобання, поведінку та демографічні показники клієнтів, застосовуючи нові технології, банки можуть адаптувати продукти, послуги та канали збуту, щоб забезпечити найвищу цінність та якість їх обслуговування, що, як результат, підвищує рівень лояльності клієнтів, сприяючи сталій конкурентоспроможності банку.

Адаптивність бізнес-моделі пропонуємо розглядати з огляду на здатність суб'єктів банківського менеджменту здійснювати зміну її фінансової та конкурентної складових, базуючись на результатах оцінювання поточних та прогнозованих змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Оцінювання в контексті забезпечення адаптивності бізнес-моделі банку насамперед має передбачати:

- визначення її поточних характеристик в розрізі фінансової та конкурентної складових за визначеними стратегією банку ключовими зонами;
- аналіз фінансових, кадрових, технологічних та інших ресурсів, необхідних для ефективної реалізації бізнес-моделі банку;
- ідентифікацію можливостей для покращення процесів управління та використання всіх типів ресурсів. Забезпечення відповідності ресурсозабезпеченості стратегічним цілям банку є ключовим фактором у забезпеченні ефективності та стійкості бізнес-моделі в довгостроковій перспективі;
- ідентифікацію потенційних слабких сторін або сфер, що можуть перешкоджати здатності банку адаптуватися до мінливих обставин.

Розуміючи сильні сторони та обмеження поточної бізнес-моделі, наявних ресурсів, банк може розробити комплекс заходів для підвищення адаптивності, впроваджувати зміни, де це необхідно, та залишатися конкурентоспроможним та стійким у динамічному середовищі.

Для проведення оцінювальних процедур вважаємо за доцільне використати інструментарій, систематизований на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 Інструментарій оцінки внутрішніх умов банку в контексті адаптації бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [33]

Після проведення оцінки може виявитися, що банк не має достатнього потенціалу для ефективного управління загрозами зовнішнього середовища, для збалансованого вирішення внутрішніх операційних та фінансових викликів, забезпечення достатньої конкурентоспроможності. У такому випадку може потребуватись перегляд стратегічних цілей банку або розробка комплексного плану заходів для підвищення адаптивності його бізнес-моделі. Недооцінка цих аспектів може призвести до зниження стійкості банку, наростання кризового потенціалу, а в кінцевому результаті — до неплатоспроможності та банкрутства.

Отже, критично важливо забезпечити постійний моніторинг та оцінку внутрішніх умов, що впливають на діяльність банку в контексті здатності

протистояти зовнішнім загрозам та / або адаптуватись до них, та приймати вчасні та стратегічно обґрунтовані рішення для його бізнес-моделі.

Водночас на цей час часу більшої уваги потребують фактори зовнішнього операційного середовища, які змінюються швидко та непрогнозовано, чим створюють значні загрози стійкості та конкурентоспроможності бізнес-моделі банків.

За результатами дослідження ми визначили, що фактором, який призводить до необхідності адаптації бізнес-моделей банків, наразі є регуляторний ландшафт. Реформи регулювання спрямовані на підвищення стабільності банківської системи, однак для банків вони пов'язані зі значними витратами та невизначеністю як через необхідність зміни балансових позицій для забезпечення вимог до капіталу та ліквідності, так зростання витрат на персонал, ІТ-підтримку та управління ризиками.

У майбутньому очікується подальше ускладнення регуляторного периметра, відповідно банкам доведеться адаптувати свої бізнес-моделі й, що важливіше, удосконалити процеси звітності та інвестувати в гнучку архітектуру даних, яка дозволить їм швидше та з розумними витратами реагувати на нові нормативні вимоги.

Наступним важливим фактором, що спричиняє адаптацію бізнес-моделей банків, є зміни потреб та поведінки клієнтів. Ціна, сервіс та довіра лишаються ключовими моментами, що визначають прийняття рішень споживачами. Водночас слід ураховувати, що сьогодні клієнти очікують від банків надання послуг швидше та зручніше, з більшою прозорістю та значно більшою гнучкістю вибору. Крім цього, клієнти очікують від банків більш індивідуальної інформації та якісніших консультаційних послуг.

Важливим детермінантом адаптації бізнес-моделі банків є зміна конкурентного поля насамперед внаслідок зростання цифровізації. Нові цифрові технології, які швидше обробляють інформацію та сприяють комунікації, змінюють спосіб виробництва, розподілу, спільного використання, публікації та споживання нематеріальної інформації, що забезпечує більш ефективні процеси, більшу синергію та вищу продуктивність у всіх сферах, в тому числі й у наданні банківських послуг.

Нові гравці у сфері фінансових послуг, такі як фінансово-технологічні стартапи (FinTech) та великі технологічні компанії (наприклад, Google або Apple), не змінюючи

економічну сутність банківських послуг, ефективно використовують сучасну аналітику даних та цифрові технології для розробки стандартних банківських продуктів (таких як платіжні продукти або короткострокові кредити), які зручніші для користувача, дешевші в доставлянні та оптимізовані для цифрових каналів. Ці нові гравці також отримують вигоду, тому що, на відміну від своїх традиційних банківських конкурентів, менше підпадають під дію регуляторних вимог і їм ще не перешкоджають складні або дорогі в обслуговуванні застарілі внутрішні системи. Відповідно, банки, не маючи таких конкурентних переваг, мають адаптувати свої конкурентні бізнес-моделі, щоб забезпечити їх ефективність.

Як свідчать представлені дані, зміни в реалізації бізнес-моделі банку, спричинені змінами в банківській галузі, значною мірою формуються під впливом факторів, що формуються на національному та глобальному рівнях та мають різноманітне за природою походження.

Політичні та геополітичні фактори мають значний вплив на банківську галузь, формуючи нормативно-правове середовище, економічну політику та динаміку світового ринку. Вони відіграють вирішальну роль у визначенні необхідності адаптації банками своїх бізнес-моделей для зниження ризиків, отримання вигоди з можливостей та подолання геополітичної та політичної невизначеності. Оцінюючи (гео)політичні тенденції, рейтинги ризиків країн та перевіряючи сценарії впливу (гео)політичних подій на діяльність, банки можуть розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях, удосконалювати системи управління ризиками та адаптувати свої бізнес-моделі для пом'якшення їх негативних наслідків та загроз.

Ключовими факторами, які мають враховуватись, є економічні, такі як коливання процентних ставок, темпи інфляції, зміни ВВП та невизначеність, які суттєво впливають на діяльність й ризики банків. Наразі банки у світі мають низьку прибутковість через низький попит на кредити та високий рівень левериджу приватного сектору, середовище низьких процентних ставок, сформоване центральними банками для стимулювання зростання після світової фінансової кризи, високі витрати на забезпечення відповідності регуляторним вимогам. Зважаючи на це, банки повинні передбачати зміни в економічних умовах та активно реагувати на

них, коригуючи стратегії формування активів, схильність до ризику, розподіл капіталу та методи управління ліквідністю, щоб орієнтуватися в складних економічних умовах та підтримувати стійкість та конкурентоспроможність.

Швидкі темпи технологічного прогресу та цифрових інновацій змінюють банківський ландшафт, запроваджуючи проривні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, цифрові банківські платформи та FinTech-рішення. Ці технологічні трансформації, своєю чергою, кардинально змінюють очікування та поведінку клієнтів, стимулюючи попит на безперебійне банківське обслуговування, персоналізовані послуги та інноваційні цифрові/гібридні продукти. Банки повинні сформувати комплекс заходів із цифрової трансформації бізнес-моделей, модернізувати технологічну інфраструктуру та формуючи ланцюги створення економічної цінності, орієнтовані на клієнта, щоб залишатися конкурентоспроможними в фінансовій екосистемі, яка все більше диджиталізується.

Особливу групу факторів, що є недетермінованими, але мають враховуватись в діяльності банків, складають катастрофічні (форс мажорні). До цієї групи ми включаємо війни, стихійні лиха та пандемії як руйнівні події, які можуть серйозно вплинути на банківську індустрію, змусивши банки адаптувати свої бізнес-моделі для пом'якшення ризиків, забезпечення безперервності бізнесу та підтримки клієнтів під час таких подій.

Для оцінювання впливу зовнішніх факторів ми пропонуємо використовувати інструментарій, представлений на рисунку 3.3.

Отримані за результатами проведення оцінки з використанням зазначеного вище інструментарію дані є основою для визначення параметрів зовнішнього середовища, що, в найбільш загальному вигляді, пропонуємо поділяти на:

- нормальні умови, що не ініціюють адаптації бізнес-моделі банку;
- нормальні умови, що зумовлюють потребу в адаптації бізнес-моделі банку;

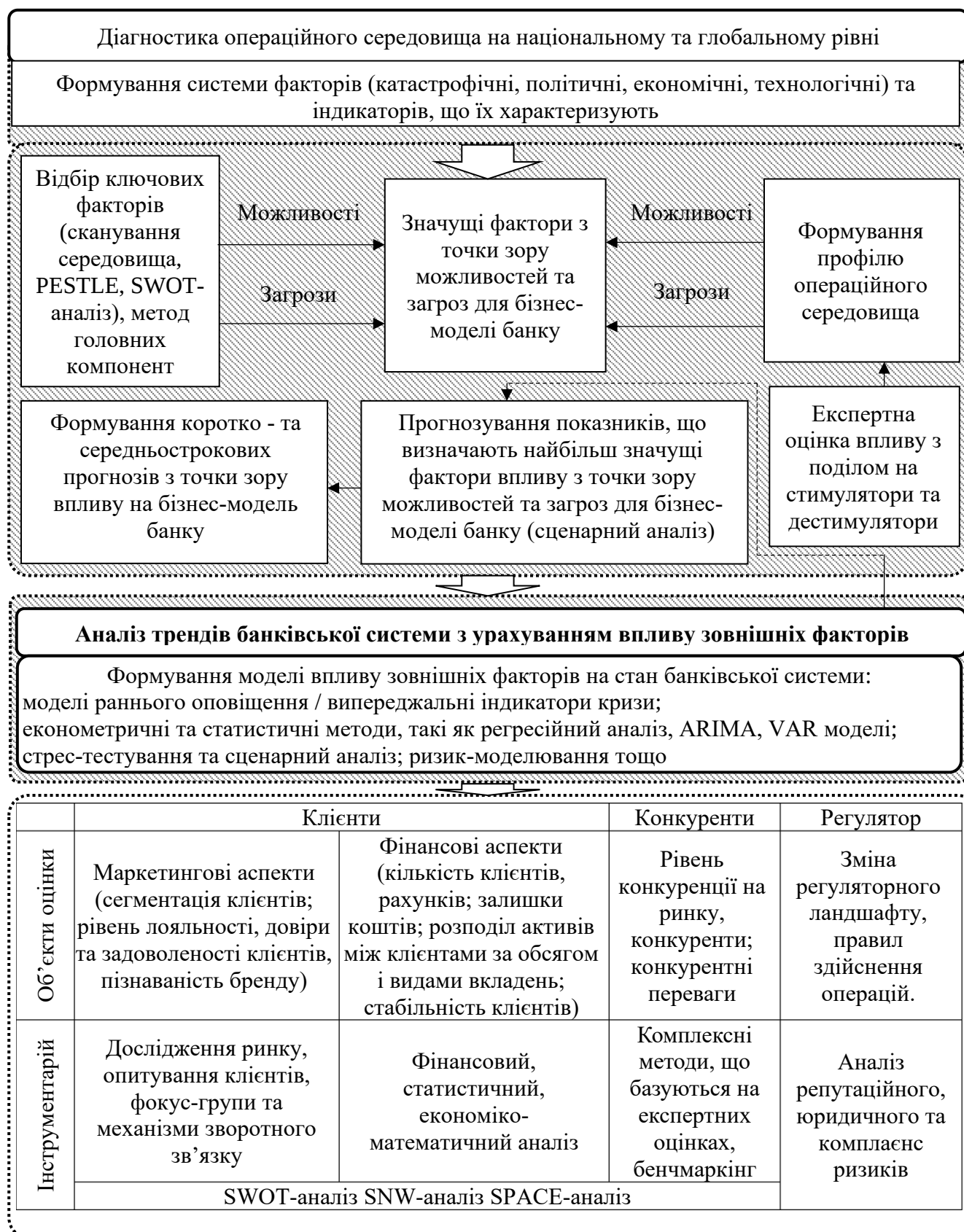


Рис. 3.3 Інструментарій оцінки зовнішніх факторів в контексті адаптації бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [33]

– кризові умови (на рівні окремого банку, банківської системи, економіки), що вимагають запровадження відповідних антикризових механізмів та кардинальної трансформації бізнес-моделі.

Перший аспект, що стосується нормальних умов, відображає стабільне операційне середовище, в якому банк може ефективно функціонувати без необхідності змін у своїй бізнес-моделі. Проте навіть у цих умовах, банки мають враховувати тенденції розвитку ринку та вносити точкові коригування в окремі компоненти своєї бізнес-моделі для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Дослідження науковців показали, що банки, які постійно адаптують свої продукти та послуги до потреб клієнтів, здатні зберігати та залучати нових клієнтів, підвищуючи конкурентоспроможність.

Другий аспект, що пов'язаний з нормальними ринковими умовами, характеризує динамічне операційне середовище, в якому певні ключові детермінанти, наприклад конкуренція або технологічні зміни, швидко змінюють ринок. У таких умовах банки повинні постійно вдосконалювати свої продукти та процеси, щоб зберігати та розширювати свою клієнтську базу. Також, як уже зазначалось, крім цих детермінант, банки мають адаптувати свої бізнес-моделі до нового регуляторного ландшафту.

Третій аспект, пов'язаний з кризовими явищами різного рівня, відображає надзвичайні обставини, які вимагають термінових заходів для забезпечення стійкості та виживання банків. У таких умовах банки можуть бути змушені переглянути свої стратегії та кардинально трансформувати бізнес-моделі, щоб зберегти свою життєздатність та стійкість.

Отже, оцінка бізнес-моделі банків тісно пов'язана зі стратегічним менеджментом, що викликає необхідність проведення адаптації або кардинальної трансформації як засобу забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Для цього розроблений науково-методичний підхід до адаптивної оцінки бізнес-моделі банків в системі стратегічного менеджменту, що передбачає розподіл інструментарію за блоками: 1) оцінки операційного середовища та зовнішніх

факторів, що спричиняє необхідність адаптації або радикальної трансформації бізнес-моделі банку (сканування середовища, PESTLE, SNW, SPACE, SWOT-аналіз, метод головних компонент, моделі раннього оповіщення / випереджальні індикатори кризи; економетричні та статистичні методи; стрес-тестування та сценарний аналіз; ризик-моделювання, бенчмаркінг, маркетинговий аналіз тощо); 2) оцінки внутрішніх параметрів банку (SWOT-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, GAP-аналіз, аналіз на основі ресурсів RBV, стрес-тестування та сценарний аналіз, аналіз коефіцієнтів, Value at Risk).

3.2. Стрес-тестування бізнес-моделі в системі ризик-менеджменту банку

У сучасних умовах функціонування банків важливим завданням менеджменту є забезпечення життєздатності та стійкості їх бізнес-моделей. Відповідно до цього, необхідним є вдосконалення інструментарію їх оцінювання насамперед з використанням стрес-тестування.

Це зумовлено тим, що, по-перше, стрес-тестування є проактивним інструментом оцінки стійкості бізнес-моделі банку в умовах несприятливих сценаріїв. Враховуючи високий рівень невизначеності та непрогнозованості операційного середовища, стрес-тестування надає банкам інструментарій виявлення вразливостей та слабких місць їх бізнес-моделей. Піддаючи бізнес-модель сценаріям стресу, банки можуть оцінити свою здатність протистояти несприятливим умовам, тим самим підвищуючи свою здатність пом'якшувати ризики та забезпечувати стійкість [19].

По-друге, необхідність проведення стрес-тестування узгоджується з нормативними вимогами, спрямованими на підвищення стійкості банківської системи. Відповідність цим нормативним вимогам вимагає від банків ретельно оцінювати свої бізнес-моделі за різних стресових сценаріїв, тим самим визначаючи потребу в здійсненні стрес-тестування в банківській галузі [19].

По-третє, стрес-тестування забезпечує підвищення прозорості та підзвітності у банківській системі. Надаючи інформацію про потенційний вплив несприятливих подій на життєздатність та стійкість банку, стрес-тестування сприяє більшій прозорості внутрішньобанківської практики ризик-менеджменту. Це, своєю чергою, має вирішальне значення для зміцнення довіри до банків, підтримки стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників та кредиторів [19].

Окрім зазначеного, важливою перевагою є те, що стрес-тестування полегшує прийняття стратегічних рішень та планування капіталу в банках. Виявляючи слабкі місця та потенційний дефіцит капіталу, стрес-тестування дозволяє банкам ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати стратегії розподілу капіталу та підвищувати ефективність системи ризик-менеджменту. У цьому аспекті стрес-тестування бізнес-моделі банку забезпечує досягнення таких цілей, як:

- перегляд та валідація внутрішнього процесу оцінки достатності капіталу (ICAAP, Internal Capital Adequacy Assessment Process). ICAAP є важливим інструментом для банків у визначенні внутрішнього капіталу, необхідного для забезпечення стійкості та відповідності регуляторним вимогам;
- перегляд та валідація внутрішнього процесу оцінки достатності ліквідності (ILAAP, Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), який використовується банками для забезпечення відповідності їх ліквідності потребам в майбутньому;
- перегляд та валідація стратегічних планів банку. Комбінація стрес-тестування та аналізу чутливості може використовуватися для оцінки взаємодії між балансовими показниками та зовнішніми факторами (макроекономічні фактори, динаміка банківської галузі, політична та соціальна динаміка). Ця інформація матиме важливе значення для визначення / перегляду стратегічних цілей банку, бізнес-стратегій та бізнес-моделі.

Цей стратегічний вимір стрес-тестування бізнес-моделі банку підкреслює його актуальність як інструменту підвищення стійкості на мікро- та макrorівнях банківської системи.

Узагальнивши зазначене, можна зробити висновок, що метою стрес-тестування бізнес-моделі банку є оцінка її стійкості та здатності протистояти винятковим, але

ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження. Цей процес слугує проактивним інструментом ризик-менеджменту, спрямованим на виявлення вразливостей та слабких місць, притаманних бізнес-моделі, які можуть генерувати кризовий потенціал та формувати загрози для фінансової та операційної стійкості.

Зважаючи на ті переваги, які забезпечує проведення стрес-тестування, вважаємо розробити модель його проведення з урахуванням кращих практик та нормативних вимог (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Процес створення системи стрес-тестування бізнес-моделі банку

Джерело: складено автором на основі [19, 51]

На першому етапі має бути здійснена конкретизація цілей стрес-тестування бізнес-моделі банку. Відповідно до тих результатів, які можна отримати за його результатами, може бути визначено за доцільне:

- проведення стрес-тестування лише як нормативного заходу в рамках наглядової структури стрес-тестування та / або ICAAP, ILAAP;
- оцінити стійкість бізнес-моделі банку до широкого спектра несприятливих сценаріїв;
- виявити потенційні вразливості або слабкі місця у бізнес-моделі банку, включаючи чутливість видів діяльності, продуктів та ризиків до несприятливих подій та оцінку їх потенційного впливу на життєздатність та стійкість;
- ідентифікувати індивідуальний профіль ризиків банку та розробити на цій основі ефективніші стратегії зменшення ризиків та плани на випадок непередбачених обставин;
- встановити ключові показники ефективності (KPI) та ключові показники ризику (KRI), їх діапазони для базових та стресових умов в контексті підтримки прийняття стратегічних рішень у банку. Розуміючи, як різні сценарії стресу можуть вплинути на результати діяльності та прибутковість банку, вище керівництво та рада директорів можуть приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу капіталу, стратегії та планування ресурсів.

Чітко окресливши ці цілі, банки можуть гарантувати, що їх стрес-тестування буде чітко спрямованим та узгодженим з системою ризик-менеджменту та стратегічного менеджменту. З іншого боку, цілі проведення стрес-тестування дозволять конкретизувати об'єкти стрес-тестування, стресові сценарії та методологію проведення.

На другому етапі, відповідно до цілей стрес-тестування, уточняється склад об'єктів стрес-тестування, до яких у найбільш загальному вигляді відносимо:

- бізнес-модель банку в цілому як комплексний концепт, її конкурентна або фінансова компонента з необхідною глибиною структуризації;
- індивідуальний профіль ризиків банку;
- ключові показники ефективності та ризику.

При цьому при визначенні об'єктів стрес-тестування можуть використовуватись її особливості, визначені за результатами її ідентифікації.

Відповідно до підходу А. Синюк стрес-тестування на основі бізнес-моделі включає «...грунтовний аналіз ризиків та вивчення впливу негативних факторів на окремих банків, а також на інші банки з аналогічною бізнес-моделлю. Такий підхід дозволяє розширити інструментарій стрес-тестування шляхом прогнозування можливих негативних змін у банківській системі країни» [59].

На третьому етапі здійснюється розробка сценаріїв, що є критично важливим компонентом стрес-тестування, та передбачає врахування аспектів, представлених на рисунку 3.5.

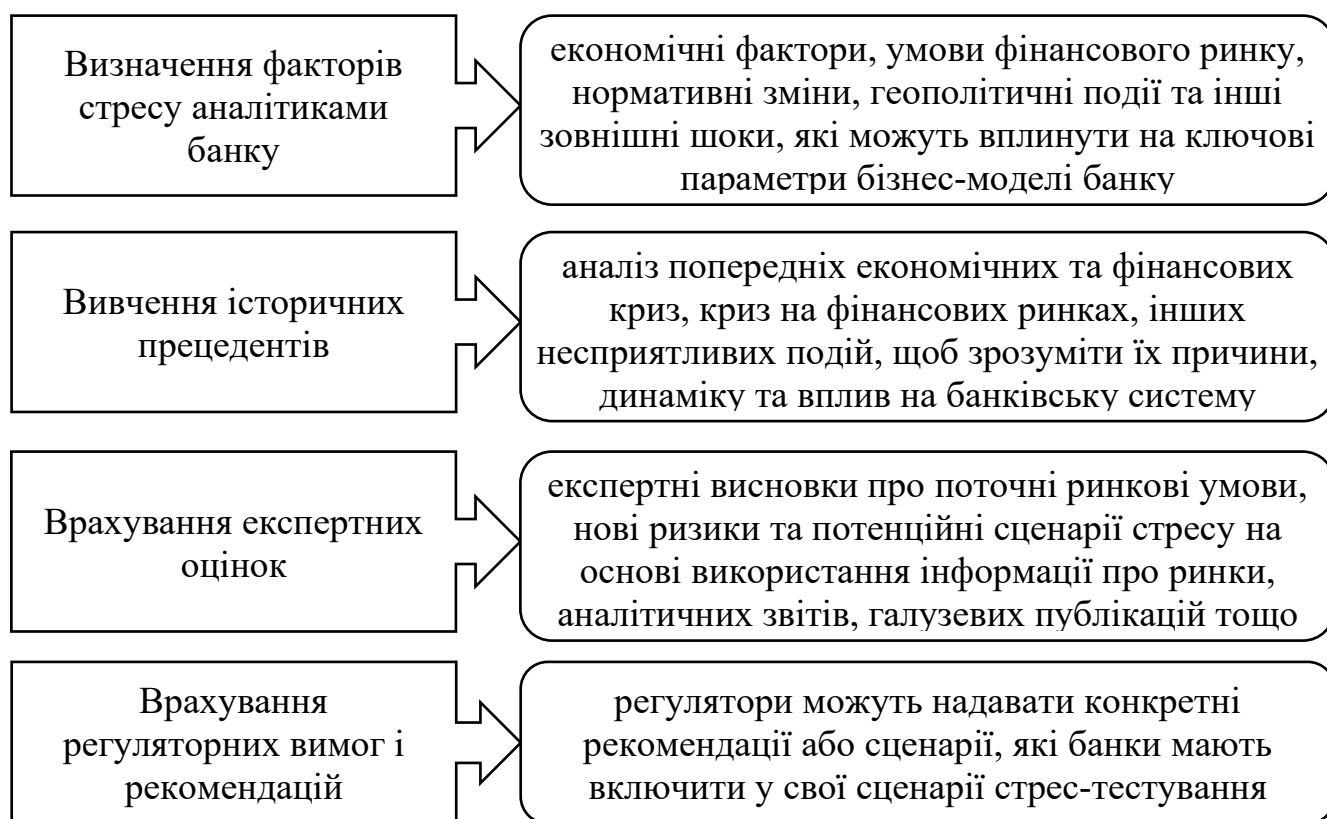


Рис. 3.5 Ключові аспекти розроблення сценаріїв стрес-тестування бізнес-моделі банків

Джерело: складено автором на основі [19].

На основі отриманої інформації аналітикам банку необхідно сформулювати набір ймовірних сценаріїв стресу, які відображають низку несприятливих подій (кредитні шоки; ринкові шоки через волатильність ринкових факторів; структурні або циклічні

зміни в економіці; політичні події; зміни в податковій, бюджетній, монетарній політиці) та їх потенційний вплив на бізнес-модель банку (балансові позиції, фінансові результати, безперервність діяльності тощо).

Сценарії стрес-тестування розробляються у вигляді моделі прогнозованого розвитку подій, мають бути комплексними, охоплювати ключові різноманітні фактори зовнішнього середовища, забезпечувати реалістичну оцінку впливу на ключові показники діяльності банку. При формуванні сценаріїв також мають бути визначені їх часові характеристики (горизонт, тривалість стресової події та швидкість відновлення, щоб оцінити стійкість бізнес-моделі банку за різних часових умов), щоб забезпечити належне відображення потенційного впливу на фінансовий стан, результати діяльності та профіль ризику банку [19].

На цьому етапі обов'язково здійснюється калібрування сценаріїв, що передбачає коригування значень параметрів, уточнення величин шоків або перевірку припущень за допомогою аналізу чутливості та бек-тестування (для оцінки чутливості вихідних даних моделі до змін ключових вхідних змінних та параметрів). Крім того, сценарії можуть перевірятись на основі історичних даних, щоб визначити їх надійність та придатність для відображення реальних стресових подій. Ефективно калібруючи сценарії, банки можуть отримати більш реалістичні результати стрес-тестів, які допомагають виявляти вразливості та приймати обґрунтовані рішення [19].

Підсумковим етапом розроблення сценаріїв є їх адаптація до конкретних характеристик та профілю ризику банку, враховуючи ключові напрями його діяльності, географічний профіль, клієнтську базу, джерела фінансування, структуру активів та ризику. Це гарантує, що сценарії є релевантними та значущими для оцінки унікальних вразливостей та сильних сторін банку.

У цьому контексті нейромережевого кластерного аналізу (Self-Organizing Maps, SOM) дозволяє моделювати значення ризик-факторів для кожного сценарію та оцінити можливі наслідки зростання рівня ризиків та зміни положення банку на SOM-карті. Наприклад, для бізнес-моделі «Роздрібна» погіршення якості споживчих кредитів може викликати значний вплив на їх ліквідність у зв'язку із втратою позичальниками кредитоспроможності [59].

Четвертий етап передбачає розроблення кількісних моделей для визначення впливу стресових сценаріїв на визначені об'єкти. Окрім традиційних підходів, таких як кореляційний та регресійний аналіз, метод Монте-Карло, теорія екстремальних значень, VAR-аналіз, банки можуть використовувати:

- динамічне програмування для моделювання складних систем з великою кількістю можливих варіантів розвитку подій, що дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними змінними та оптимізувати прийняття рішень в умовах невизначеності;
- векторні авторегресії, що дозволяють врахувати зміни в динаміці та виявляти кілька типів залежностей, таких як лінійна та нелінійна взаємодія;
- баєсівський аналіз, що базується на теорії ймовірностей, дозволяє враховувати невизначеність та прогнозувати події на основі наявної та нової інформації;
- моделі машинного навчання для виявлення складних зв'язків між різними змінними та прогнозування подій на основі великих обсягів даних. Він може бути особливо ефективним у виявленні неочевидних залежностей та прогнозуванні складних сценаріїв.

Як доповнення до базових підходів до моделювання впливу стресових сценаріїв на параметри бізнес-моделі банку вважаємо за доцільне використовувати кількісні методи ідентифікації бізнес-моделі банку на основі нейромережевого кластерного аналізу. У рамках цього підходу параметри, включені до ідентифікації бізнес-моделі банків, розраховуються з урахуванням змін, що є наслідком реалізації стресових сценаріїв [59].

На основі змодельованих значень параметрів, включених до ідентифікації бізнес-моделі банків, визначається прогнозне положення банку на SOM-карті, на основі чого можна оцінити, наскільки банк відрізняється від інших банків за профілем та рівнем ризиків та динамікою фінансових показників. При цьому моделювання зміни положення банку на SOM-карті дозволяє оцінити вплив різних стрес-сценаріїв на стійкість та профіль ризику банку та визначити на цій найбільш ефективні стратегії управління [59].

На наступному етапі на основі відповідних інформаційних даних, необхідних для проведення стрес-тестування (внутрішні дані з фінансової звітності, звіти про управління ризиками та операційні бази даних, а також дані про зовнішні фактори), безпосередньо здійснюється стрес-тестування та проводиться поглиблена аналітична робота з отриманими за його результатами даними.

У рамках розробленого підходу насамперед відбувається поглиблене дослідження змін позиції банку на SOM-карті та перехід до групи з іншою бізнес-моделлю та, відповідно, зміна профілю ризику. Аналітиками з використанням економетричного та статистичного інструментарію проводиться виокремлення факторів, що призводять до зміни бізнес-моделі, та впливу цих змін на профіль ризику банку.

На основі отриманих даних здійснюється аналіз причин та наслідків цих змін, що дозволяє встановити, які фактори призвели до зміни бізнес-моделі банку та як це впливає на його профіль ризику, життєздатність та стійкість. Особлива увага має приділятися ідентифікації найбільш негативних наслідків для банку та розробці стратегій для їх уникнення або зменшення.

Додаткову аналітичну цінність має дослідження профілю ризику та стійкості банків, які займають близьке положення до нової прогностичної точки розміщення банку, щодо якого здійснюється стрес-тестування, на SOM-карті.

За результатами проведення стрес-тестування формується звітність за визначеним банком форматом, на основі опрацювання якої здійснюється розроблення рекомендацій щодо бізнес-моделей банків та відповідних профілів ризику. Ці рекомендації спрямовані на підвищення рівня життєздатності та стійкості банку та мінімізацію ризиків у майбутньому.

Отже, вважаємо, що розроблений в роботі підхід до стрес-тестування на основі бізнес-моделі банку підвищить якість механізмів забезпечення його стійкості до зовнішніх загроз та шоків.

Висновки до розділу 3

У роботі запропоновано модель адаптивної оцінки бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту, що включає етап планування (розробки стратегії та бізнес-моделі), етап діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення адекватності бізнес-моделі банку їх характеристикам, етап оцінки бізнес-моделі та її фінансових та конкурентних характеристик, етап адаптації бізнес-моделі банку (в разі прийняття рішення щодо необхідності).

Автором систематизовано інструментарій, що дозволяє сформулювати аналітично-інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного рівня щодо необхідності адаптації/кардинальної трансформації бізнес-моделі. Для оцінки операційного середовища та зовнішніх факторів, що спричиняють необхідність адаптації або кардинальної трансформації бізнес-моделі банку запропоновано здійснювати сканування середовища, стратегічний аналіз з використанням PESTLE, SNW, SPACE, SWOT-аналізу та методу головних компонент. Для аналізу банківської галузі обґрунтовано доцільність використання таких методів як: моделі раннього оповіщення / випереджальні індикатори кризи; економетричні та статистичні методи; стрес-тестування та сценарний аналіз; ризик-моделювання, бенчмаркінг, маркетинговий аналіз тощо. Для оцінки внутрішніх параметрів банку визначено за доцільне використовувати SWOT-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, GAP-аналіз, аналіз на основі ресурсів RBV, стрес-тестування та сценарний аналіз, аналіз коефіцієнтів, Value at Risk.

Завдяки запровадженню моделі адаптивної оцінки бізнес-моделі банки зможуть: покращити управління ризиками та підвищити стійкість до зовнішніх шоків на основі внутрішніх ресурсів та механізмів управління; оптимізувати розподіл ресурсів, капіталу та управління продуктивністю; краще задовольняти потреби та очікування клієнтів.

У роботі запропонований методичний підхід до проведення стрес-тестування бізнес-моделі банку, що визначається як оцінка її стійкості та здатності протистояти

винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження. Цей процес слугує проактивним інструментом ризик-менеджменту, спрямованим на виявлення вразливостей та слабких місць, притаманних бізнес-моделі, які можуть генерувати кризовий потенціал та формувати загрози для фінансової та операційної стійкості.

Стрес-тестування запропоновано розглядати як цілеспрямовану сукупність етапів, що передбачають: визначення цілей та об'єктів стрес-тестування; розробку та калібрування сценаріїв стрес-тестування; розробку моделі стрес-тестування; проведення стрес-тестування та формування аналітичних висновків; формування звітності та дії керівництва.

Перевагами розробленого підходу є те, що при визначенні цілей та об'єктів стрес-тестування акцент зроблено на бізнес-моделі банку в цілому як комплексному концепті та індивідуальному профілі ризику банку, що є похідним від неї. Це дало змогу розширити аналітичне підґрунтя для формування сценаріїв стресу (залежно від параметрів, що є детермінантами виділення конкретного типу бізнес-моделі банку) та моделювання зміни типу бізнес-моделі та профілю ризику банку на основі стрес-тестування за прогностичними значеннями ключових параметрів бізнес-моделі з використанням нейромережевого кластерного аналізу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження нами зроблено наступні висновки.

1. Бізнес-модель банку визначає його стратегічну позицію на ринку та є ключовою для управління банком. Вона враховує якісні та кількісні аспекти стратегії, узгоджуючи їх з усіма елементами управління. Це сприяє створенню економічної цінності, задоволенню потреб споживачів та максимізації вартості для акціонерів.

2. Доцільною є таксономія бізнес-моделей банків, яка враховує конкурентну та фінансову компоненти. Класифікація конкурентної бізнес-моделі включає споживчі сегменти, канали збуту, географію діяльності та інші параметри. Фінансова бізнес-модель враховує моделі фінансування, рівень ефективності та ступінь ризику.

3. Регулятори та банки активно використовують ідентифікацію та оцінку бізнес-моделей для стратегічного управління та нагляду. Це допомагає забезпечити стабільність фінансової системи та ефективне управління ризиками.

4. У процесі ідентифікації та оцінки бізнес-моделей важливо враховувати об'єкт та суб'єктний склад, а також використовувати різноманітні методи, включаючи якісні такі як класифікація, так і кількісні, насамперед, кластерний аналіз. Гібридний підхід, який комбінує якісну класифікацію з подальшою перевіркою за допомогою кількісних показників, є ефективним для класифікації банків за їх бізнес-моделями.

5. Ідентифікацію бізнес-моделі банків України за 2019-2023 рр. здійснено на основі використання кластерного аналізу (методи ієрархічної кластеризації та k-середніх) за такими ключовими детермінантами, як профіль фондування, кредитний, валютний профіль та профіль прибутковості, додатково структурованими за рівнями показників, включених до розрахунків.

6. У 2019 році ідентифіковано чотири типи бізнес-моделей. Банки першого типу спеціалізуються на роздрібній діяльності – модель «Домогосподарства». Банки другого типу «Домогосподарства-корпорації» мають диверсифіковану діяльність зі значною часткою корпоративних кредитів та фондуванням з роздрібних депозитів, та процентний профіль прибутковості. Банки третього типу характеризуються

залежністю від роздрібного фондування, диверсифікацією кредитного портфеля, низькою доларизацією. Банками забезпечено диверсифікацію джерел прибутковості. Банки четвертого типу «Оптова діяльність» мають високу залежність від оптового фондування та корпоративний профіль кредитування, високий рівень доларизації балансу та процентним профілем прибутковості.

7. У 2020 році ідентифіковано чотири типи бізнес-моделей. П'ятий тип – роздрібна бізнес-модель «Домогосподарства». Шостий тип бізнес-моделі має характеристики «Домогосподарства-корпорації» з процентним профілем прибутковості. Сьомий тип бізнес-моделі має характеристики «Домогосподарства-корпорації» з диверсифікованим профілем прибутковості. Банки 8 типу мають тип «Оптова діяльність».

8. У 2021 році ідентифіковано три типи бізнес-моделей. 9 тип зберіг характеристики, притаманні роздрібній бізнес-моделі «Домогосподарства» зі змінами в рівні доларизації балансу. До бізнес-моделі типу 11 «Оптова діяльність» ввійшов ПАТ «Промінвестбанк». У 2021 році відбулась масштабна трансформація бізнес-моделей банків 6 та 7 типів з переходом більшості з них до бізнес-моделі типу 10 «Домогосподарства-корпорації» з помірною доларизацією та диверсифікацією джерел прибутку з переважанням процентної складової.

9. У 2022 році ідентифіковано три типи бізнес-моделей, при чому моделі типу 13 та 14 є повністю новими. Банки роздрібної бізнес-моделі 12 типу «Домогосподарства» збільшили доларизацію балансу та диверсифікували джерела прибутковості з переважанням процентного прибутку. Банки 13 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу та спрямовують їх у диверсифіковані активи, мають помірну доларизацію балансу та диверсифікований профіль прибутковості з переважанням процентного прибутку. Банки 14 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу та спрямовують їх у диверсифіковані активи. Банки цього типу бізнес-моделі мають високу доларизацію балансу та диверсифікований профіль прибутковості з переважанням процентного прибутку.

10. У 2023 році виділено три типи бізнес-моделей. Банки, що належать до бізнес-моделі типу 15 «Домогосподарства» знизили доларизацію їх балансу та

переорієнтувались на процентну діяльність. Банки бізнес-моделі 16 типу залучають тимчасово вільні кошти фізичних осіб та розподіляють їх між різними активами, при цьому відсоток жодного виду активів не перевищує 20 %. У цього типу бізнес-моделі помірний рівень доларизації балансу, а прибутковість характеризується диверсифікацією, але з переважанням процентного прибутку. Банки 17 типу бізнес-моделі мають диверсифіковану ресурсну базу, зокрема залучають кошти фізичних осіб та розподіляють їх між різними активами з домінуванням корпоративних кредитів. Цей тип бізнес-моделі характеризується помірним, але найвищим серед усіх типів рівнем доларизації балансу та переважанням процентного прибутку в профілі прибутковості.

11. За результатами аналізу фінансової стійкості бізнес-моделей було зроблено висновок, що найбільш стійкими у 2019-2021 роках є бізнес-моделі «Домогосподарства-корпорації»; у 2022 році - 14 тип бізнес-моделі (диверсифікована ресурсна база, диверсифіковані активи, диверсифікований профіль прибутковості з переважанням процентного прибутку); у 2023 році (роздрібний профіль фондування, диверсифіковані активи, диверсифікований профіль прибутковості з переважанням процентного прибутку).

12. Розроблено модель адаптивної оцінки бізнес-моделі банку в системі стратегічного менеджменту, що включає етапи: планування (розробки стратегії та бізнес-моделі); діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища; оцінки бізнес-моделі та її фінансових та конкурентних характеристик; адаптації бізнес-моделі банку (в разі прийняття рішення щодо необхідності).

13. Визначено інструментарій, що дозволяє сформувати аналітично-інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного рівня щодо необхідності адаптації/кардинальної трансформації бізнес-моделі. Для оцінки операційного середовища, що спричиняє необхідність адаптації або кардинальної трансформації бізнес-моделі банку запропоновано здійснювати сканування середовища, стратегічний аналіз з використанням PESTLE, SNW, SPACE, SWOT-аналізу та методу головних компонент. Для аналізу банківської галузі обґрунтовано доцільність застосування моделей раннього оповіщення;

економетричних та статистичних методів; стрес-тестування та сценарного аналізу; ризик-моделювання, бенчмаркінгу, маркетингового аналізу. Для оцінки внутрішніх параметрів банку визначено за доцільне використовувати SWOT-аналіз, аналіз ланцюга створення вартості, GAP-аналіз, аналіз на основі ресурсів RBV, стрес-тестування та сценарний аналіз, аналіз коефіцієнтів, Value at Risk.

14. Завдяки запровадженню моделі адаптивної оцінки бізнес-моделі банки зможуть: покращити управління ризиками та підвищити стійкість до зовнішніх шоків на основі внутрішніх ресурсів та механізмів управління; оптимізувати розподіл ресурсів, капіталу та управління продуктивністю; краще задовольняти потреби та очікування клієнтів.

15. У роботі запропонований методичний підхід до проведення стрес-тестування бізнес-моделі банку як оцінки її стійкості та здатності протистояти винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження, що передбачає: визначення цілей та об'єктів стрес-тестування; розробку та калібрування сценаріїв стрес-тестування та моделі стрес-тестування; проведення стрес-тестування та формування аналітичних висновків; формування звітності та дії керівництва.

Перевагами розробленого підходу є те, що при визначенні цілей та об'єктів стрес-тестування акцент зроблено на бізнес-моделі банку в цілому як комплексному концепті та індивідуальному профілі ризику банку, що є похідним від неї. Це дало змогу розширити аналітичне підґрунтя для формування сценаріїв стресу (залежно від параметрів, що є детермінантами виділення конкретного типу бізнес-моделі банку) та для моделювання зміни типу бізнес-моделі та профілю ризику банку на основі стрес-тестування за прогностичними значеннями ключових параметрів бізнес-моделі з використанням нейромережевого кластерного аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ayadi R., Ayadi R. Bank Business Models and Financial Stability Assessment. *Banking Business Models: Definition, Analytical Framework and Financial Stability Assessment*. 2019. P. 57-66.
2. Ayadi R., Bongini P., Casu B., Cucinelli D. Bank business model migrations in Europe: Determinants and effects. *British Journal of Management*. 2021. № 32(4). P. 1007-1026.
3. Bolívar F., Duran M. A., Lozano-Vivas A. Business model contributions to bank profit performance: A machine learning approach. *Research in International Business and Finance*. 2023. № 64. P. 101870.
4. Capital Requirements Directive. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26.06.2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32013L0036> (дата звернення: 12.04.2024).
5. Cernov M., Urbano T., Identification of EU Bank Business Models. *European Banking Authority Research Paper*. 2018. № 2. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3758413> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Changes in Ukrainian banks business models in times of military crisis / Zarutskya O., Ponomarova O., Pavlov R., Pavlova T., Levkovich O. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №6(47). P.8–18.
7. Ercegovic R., Pečarić M., Klinac I. Bank risk profiles and business model characteristics. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2020. № 9(3). P. 107-121.
8. Evaluation of Ukrainian banks' business models by the structural and functional groups analysis method / Zarutskya O., Novikova L., Pavlov R., Pavlova T.,

- Levkovich O. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45). P. 8-20.
9. Farne M., Vouldis A. Banks' business models in the euro area: a cluster analysis in high dimensions. *Annals of Operations Research*. 2021.doi: 10.1007/S10479-021-04045-9
 - 10.Gutiérrez-López C., Abad-González J. Sustainability in the Banking Sector: A Predictive Model for the European Banking Union in the Aftermath of the Financial Crisis. *Sustainability*. 2020. № 12. P. 2566.
 - 11.Hanafizadeh P., Marjaie S. Exploring banking business model types: A cognitive view. *Digital Business*. 2021. № 1(2). P. 100012.
 - 12.Main characteristics of business models and risk profile of Ukrainian banks / Zarutskya O., Pavlov R., Pavlova T., Pawliszczy D., Kuchmacz B. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 33. P. 15-22.
 - 13.Marques B. P., Alves C. F. Using clustering ensemble to identify banking business models. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 2020. № 27(2). P. 66-94.
 - 14.Meitei A. J., Arora P., Mohapatra B. B., Arora H. Identification of weak banks using machine learning techniques: Evidence from the Indian banking sector. *Global Business Review*. 2022. №11. P. 631.
 - 15.Mergaerts F., Vander Vennet R. Business models and bank performance: A long-term perspective. *Journal of Financial Stability*. 2016. № 22. P.57-75.
 - 16.Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. Wiley. La German, 2009. 72 p.
 - 17.Prudential requirements for credit institutions and amending Regulation (EU) № 648/2012: Regulation (EU) № 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26.06.2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32017R2401> (дата звернення: 12.04.2024).
 - 18.Prymostka L. O., Krasnova I. V., Brychka S. M. Clusterization of Ukrainian banks in coordinates « business model-financial stability». *Sciences of Europe*. 2017. № 3 (21). P. 44-54.

19. Quagliariello M. Stress Testing the Banking System: Methodologies and Applications. Cambridge University Press, Forthcoming. 2009. 354 p. URL: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1325756> (дата звернення: 12.04.2024).
20. Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K. Bank business models. *BIS Quarterly Review*. 2014. №12. P. 55-65.
21. Rudevska V. Customer orientation of the bank as the basis of the customer-oriented business model of the bank. *Three Seas Economic Journal*. 2022. № 3(4). P. 27-35. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-5> (дата звернення: 10.04.2024).
22. Shulha N., Omelenchuk V. Clustering of banks according to their business models. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 6. P. 122-132.
23. The effects of business model on bank's stability / Nguyen T. T., Ho H. H., Nguyen D. V., Pham A. C., Nguyen T. T. *International Journal of Financial Studies*. 2021. № 9(3). P. 46.
24. The Innovative Approaches to Estimating Business Models of Moder Banks / Zarutska O., Pavlova T., Sinyuk A., Khmarskiy V., Pawliszczy D. Kesy M.. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. No 2. P.26–43.
25. The revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing: Guidelines EBA/GL/2014/13 of 19.12.2014, amended by Guidelines EBA/GL/2018/03 of 19.07.2018. European Banking Authority. 2018. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/supervisory-review-and-evaluation-process-srep-4> (дата звернення: 12.04.2024).
26. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. *Aarhus: Business and Social Sciences*. URL: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf (viewed on 10.04.2024).
27. Yip A. W., Bocken N. M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 174. P. 150-169.

28. Аналіз банківської діяльності. Підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко. К.: КНЕУ, 2004. 599 с.
29. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP). *Національний банк України*. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832> (дата звернення: 10.04.2024).
30. Балансові дані банків. *Національний банк України*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 06.03.2024).
31. Вовченко О.С. Ключові тренди бізнес-моделей фінансово стабільних банків. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 29 вер. 2022 р. Полтава : Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 95-99.
32. Глосарій. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 06.09.2023).
33. Гончаренко Т. П. Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Суми, 2021. 645 с.
34. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.
35. Данік Н.В., Деркач М.А. Характеристика підходів до визначення бізнес-моделей банків в Україні. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 2. С. 274-283.
36. Деркаченко А. В., Худолій Ю. С. Аналіз бізнес-моделей банків України. Облік і фінанси. 2018. № 2. С. 76-83.
37. Жердецька Л. В., Батенєва К. О. Сучасні бізнес-моделі банків України: ідентифікація та оцінювання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №5-6. С. 47-53.
38. Заяць Е. Л., Онищенко Ю. І. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №2 (24). С. 100-105.

- 39.Значення економічних нормативів в розрізі банків. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 16.03.2024).
- 40.Коваленко В. В., Сергєєва О. С., Іванова Т. В. Науково-теоретичний підхід до визначення бізнес-моделі банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №1-2. С. 18-26.
41. Омеленчук В. А. Сутність та класифікація бізнес моделей банку. *Young Scientist*. 2021. № 1 (89). С. 179-184.
- 42.Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 113-117
- 43.Онищенко Ю. І. Методологічне підґрунтя до формування бізнес-моделі банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6. С.27-33.
- 44.Онищенко Ю. І., Заяць Е. Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 125-132.
- 45.Основні показники діяльності банків України. *Національний банк України*. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798 (дата звернення: 16.03.2024).
- 46.Панасенко Г. О, Бортніков Г. П. Модель бізнесу українських банків в залученні коштів клієнтів. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2016. Вип. 21. С. 228-254.
- 47.Пантелєєва Н.М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповідь на виклики та наслідки фінансової кризи. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 70–76.
- 48.Прикладна економетрика : навч. посіб. : у двох частинах. Частина 1 : / Л. С. Гур'янова, Т. С. Клебанова, С. В. Прокопович та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 235 с.
- 49.Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7.12.2000 № 2121-III [зі змін. та доп.]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0946-05> (дата звернення: 12.04.2024).

50. Про здійснення Національним банком України безвиїзного банківського нагляду, Положення, затверджене постановою правління НБУ 06.12.2018 №135. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0135500-18#Text>. (дата звернення: 12.04.2024).
51. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Положення, затверджене постановою правління НБУ 11.06.2018 № 64 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Tex> (дата звернення: 12.04.2024).
52. Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України*. 2016. №238. Р. 13-40. URL: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/238-2_ukr.pdf (дата звернення: 12.04.2024).
53. Рудевська В., Швець Н., Стороженко О. Теоретичні підходи до класифікації та систематизації банків за бізнес-моделями. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №2(37). С.24–36.
54. Рудевська В. Підходи до пруденційного регулювання банківського сектору з урахуванням кластерного розподілу банків за бізнес-моделями. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. С. 75-85.
55. Рудевська В. І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: Автограф, 2021. 236 с.
56. Рудевська В. І. Сутність понять «бізнес-моделі» і «стратегії банку» та їх місце в бізнес-архітектурі банківського сектору. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 93-98.
57. Рудевська В. І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. *Бізнес-навігатор*. 2020 .№5 (23). С.140-147.
58. Синюк А.О. Методичні підходи до визначення бізнес-моделей банків в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 3 (69). С 20–130.
59. Синюк А.О. Оцінювання фінансової стійкості банків з використанням бізнес-моделей. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 2 (60). С. 176–187.

60. Статистика. Дані про обсяги кредитів та частку непрацюючих кредитів у розрізі банків України з 2006 року. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звернення: 12.04.2024).
61. Статистика. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 12.04.2024).
62. Школьник І. О., Акопян Д. Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 128-136.
63. Офіційний сайт URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 28.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Параметри, що характеризують бізнес-модель банку

Таблиця А.1

Перелік показників, що характеризують параметри фінансової бізнес-моделі банку

Показник	Коефіцієнт
1	2
Структура активів	– кредити надані клієнтам / активи; – споживчі кредити / кредити; – міжбанківські кредити / активи; – високоліквідні активи / активи; – співвідношення кредитів за секторами економіки до сукупних валових кредитів; – співвідношення кредитів за географічним розподілом до сукупних валових кредитів; – співвідношення кредитів в іноземній валюті до сукупних валових кредитів; – цінні папери / активи; – портфель державних цінних паперів / активи; – відрахування до резервів на покриття втрат за кредитами/ (кредити + відрахування до резервів на покриття втрат за кредитами); – відрахування до резервів на покриття втрат за кредитами / кредити; – відрахування до резервів на покриття втрат за кредитами / чистий процентний дохід; – відрахування до резервів на покриття втрат за кредитами / загальні активи; – резерви на покриття втрат за кредитами / сума наданих кредитів; – резерви на покриття втрат за кредитами / проблемні кредити; – резерви на покриття втрат за кредитами / загальні активи, зважені з урахуванням ризику; – кредити за мінусом резервів / загальні активи; – проблемні кредити / (сукупний капітал + резерви на покриття втрат за кредитами); – проблемні кредити / кредити; – проблемні кредити / власний капітал; – загальні активи, зважені з урахуванням ризику / загальні активи

1	2
Структура ресурсів	– сукупні зобов'язання / активи; – процентні зобов'язання / всі зобов'язання; – депозити клієнтів / зобов'язання; – депозитів клієнтів / активи; – кошти на рахунках клієнтів / активи; – міжбанківські кредити / зобов'язання; – міжбанківські зобов'язання / активи.
Капітал	– (власний капітал + відрахування до резервів на покриття втрат за активами) / (Загальні активи – нематеріальні активи); – (власний капітал + відрахування до резервів на покриття втрат за кредитами) / кредити; – (власний капітал + відрахування до резервів на покриття втрат за активами) / загальні активи; – (власний капітал + відрахування до резервів на покриття втрат за активами) / загальні зобов'язання; – (власний капітал + відрахування до резервів на покриття втрат за активами) / сукупні активи, зважені за ступенем ризику; – (регулятивний капітал – капітал 1-го рівня) / (загальні активи – нематеріальні активи); – (регулятивний капітал – капітал 1-го рівня) / кредити; – (регулятивний капітал – капітал 1-го рівня) / загальні активи; – (регулятивний капітал – капітал 1-го рівня) / загальні зобов'язання; – (регулятивний капітал – капітал 1-го рівня) / загальні активи, зважені за ступенем ризику; – регулятивний капітал / кредити; – регулятивний капітал / сукупні активи; – регулятивний капітал / сукупні зобов'язання; – Регулятивний капітал / сукупні активи, зважені за ступенем ризику; – капітал 1-го рівня / кредити; – капітал 1-го рівня / загальні активи регулятивний; – капітал 1-го рівня / загальні зобов'язання; – капітал 1-го рівня / загальні активи, зважені за ступенем ризику; – загальний капітал / загальні активи
Ефективність діяльності	– ROA (рентабельність активів); – ROE (рентабельність капіталу)

1	2
Формування фінансового результату	– вартість зобов'язань; – дохідність активів; – чистий процентний спред; – чиста процентна маржа; – адміністративні витрати / активи; – чистий комісійний дохід / активи; – комісійні доходи / операційний дохід; – результат торговельних операцій / активи; – відрахування до резервів / активи.
Кредитний ризик	– частка кредитів в активах; – резерви під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів / кредити та заборгованість клієнтів; – адекватність капіталу.
Ризик ліквідності	– коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань (активи / зобов'язання); – кредити / депозити; – кошти клієнтів на вимогу / строкові кошти клієнтів; – частка ліквідних активів у активах; – частка цінних паперів у активах.
Валютний ризик	– частка активів в іноземній валюті; – частка зобов'язань в іноземній валюті; – частка кредитів та заборгованості клієнтів у іноземній валюті.
Процентний ризик	– чиста процентна маржа (чистий процентний дохід / активи); – частка процентних доходів у доходах; – частка процентних витрат у витратах.

Деталізований перелік якісних нефінансових параметрів для виділення бізнес-моделі банку

Група	Фактор
Стратегія банку	географічна диверсифікованість (залежність результатів діяльності банку від функціонування в певному регіоні)
	розмежування роздрібної та інвестиційної банківської діяльності
	диверсифікованість видів діяльності, клієнтської бази та продуктового ряду
	стабільність фінансування (порівняно с середньогалузевими показниками)
	стратегія нарощування активів (порівняно с середньогалузевими показниками)
	стабільність рівня доходів (порівняно с середньогалузевими показниками)
	доступ до світових ринків капіталу (наявний/відсутній/низька ймовірність отримання ресурсів зі світових ринків капіталу)
Конкурентне середовище	зростання основних ринків банку (ринки зростають/ринки стабільні/на ринках відбувається спад)
	частка ринку основних напрямків діяльності банку:
	- банк займає міцне місце на ринку за основними напрямками діяльності та вважається одним з лідерів за часткою ринку, відомістю бренду, іміджем тощо;
	- банк займає добре місце на ринку та може частково впливати на сегменти ринку, де він здійснює свою діяльність за рахунок цін, популярності бренду або частки ринку, яку займає.
	- банк займає нейтральне місце на ринку за основними видами діяльності, однак невелика величина його частки ринку не погіршує його діяльність.
Ключові залежності	- банк займає незадовільне місце на ринку навіть за основними видами діяльності. Банк швидше реагує на зміни ринку, ніж попереджує їх.
	концентрація за операціями з клієнтами, в тому числі пов'язаними особами
	залежність від постачальників ресурсів та позичальників
	входження банку в промислово-фінансові групи або інші господарські об'єднання, оформлені / не оформлені юридично
	залежність від власників
	фінансові можливості та ділова репутація власників

Додаток Б

Теоретичні підходи вибору методу кластеризації для ідентифікації бізнес-моделі банку

Таблиця Б.1

Порівняння методів кластеризації

Метод	Переваги	Недоліки
CURE	– кластеризація високого рівня навіть за наявності викидів; – виділення кластерів складної форми та різних розмірів; – лінійно залежні вимоги до місця зберігання даних та часову складність для даних високої розмірності.	– необхідність у завданні порогових значень та кількості кластерів.
ROCK	– робота з великою кількістю числових та номінальних атрибутів; – отримання достатньо точних результатів.	– збільшення обчислювальної складності при додаванні нового параметру.
BIRCH	– двоступінчаста кластеризація, кластеризація великих обсягів даних; – робота на обмеженому обсязі пам'яті; – локальний алгоритм; – можливість роботи при одному скануванні вхідного набору даних; – дані можуть бути неоднаково розподілені по простору; – обробка областей з великою щільністю як єдиного кластера.	– робота тільки з числовими даними; – якісне виділення тільки кластерів опуклої або сферичної форми; – необхідність у заданні граничних значень.
MST	– виділення кластерів довільної форми (опуклої та увігнутої форм); – вибір із кількох оптимальних рішень найкращого.	– чутливість до викидів.
k-середніх	– простота використання; – швидкість роботи; – чіткість та прозорість алгоритму.	– чутливість до викидів; – повільніша робота на великих обсягах даних; – необхідність задавати кількість кластерів.
PAM	– простота використання; – швидкість роботи; – чіткість та прозорість алгоритму.	– необхідність задавати кількість кластерів; – повільна робота на великих базах даних.

Додаток В

Характеристика бізнес-моделей банків України

Таблиця В.1

Показники, що характеризують бізнес-модель банків України у 2019 році

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АТ КБ "ПриватБанк"	29,55	69,73	0,26	15,68	50,38	49,62	40,90	13,00
АТ "Ощадбанк" **	53,25	45,31	10,92	50,24	26,36	73,64	35,52	3,46
АТ "Укрексімбанк" **	74,19	19,61	40,85	55,10	31,86	68,14	53,29	0,91
АБ "УКРГАЗБАНК"	57,62	24,81	5,16	53,70	20,05	79,95	31,95	4,26
АТ "Райффайзен Банк"	24,94	33,15	0,24	21,78	38,97	61,03	45,80	7,47
АТ "УКРСИББАНК"	38,98	39,23	0,54	35,42	39,02	60,98	30,28	11,75
АТ "ОТП БАНК"	45,02	39,16	0,00	39,29	31,27	68,73	34,67	15,24
АТ "АЛЬФА-БАНК"	41,91	57,83	1,96	48,19	42,44	57,56	28,38	34,28
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	33,71	23,99	2,27	30,56	25,09	74,91	54,13	13,16
АТ "КРЕДОБАНК"	39,65	39,68	11,60	34,19	23,73	76,27	33,09	29,06
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	40,35	32,40	25,53	34,25	9,88	90,12	67,81	0,29
АТ "ІНГ Банк Україна"	38,18	0,00	20,88	29,82	16,60	83,40	59,96	0,07
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	34,73	48,12	0,12	22,82	30,18	69,82	18,88	6,15
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	50,11	45,26	10,81	40,06	36,11	63,89	45,81	1,51
ПАТ "Промінвестбанк" *	91,41	0,64	17,96	75,74	28,06	71,94	89,33	0,31
АТ "СБЕРБАНК"	77,47	21,80	59,32	75,47	20,21	79,79	69,54	2,89
АТ "ПУМБ"	36,56	44,48	2,01	31,73	26,64	73,36	40,11	24,08
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	28,15	65,40	0,40	30,14	50,58	49,42	6,83	52,71
Акціонерний банк "Південний"	45,87	38,54	11,91	37,58	33,49	66,51	50,65	0,92
АТ "ТАСКОМБАНК"	45,68	47,76	5,33	40,18	28,12	71,88	55,89	9,79
АТ "А - БАНК"	11,91	81,42	0,20	9,10	21,19	78,81	4,60	76,12
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	28,45	44,90	0,00	35,27	62,59	37,41	39,52	12,79
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	43,78	32,32	6,26	40,26	35,68	64,32	61,94	0,94
АТ "Ідея Банк"	8,62	74,49	1,64	5,01	13,50	86,50	0,08	83,60
АТ "КБ "ГЛОБУС"	13,70	34,98	4,29	13,28	43,35	56,65	18,52	24,49

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АТ "Полтава-банк"	21,76	47,87	0,00	14,50	33,35	66,65	37,67	2,78
АТ "АБ "РАДАБАНК"	35,62	48,76	0,00	26,98	31,08	68,92	48,17	3,79
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	45,37	42,94		38,84	52,48	47,52	56,95	8,70
АТ "БАНК "ГРАНТ"	37,18	47,49	0,00	24,03	22,31	77,69	66,40	1,67
АТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	16,93	70,19	0,00	11,41	13,26	86,74	74,30	0,32
АТ АКБ "АРКАДА"	0,18	40,63	0,00	0,18	84,26	15,74	9,54	17,67
АТ "Місто Банк"	46,74	49,82	15,24	27,29	16,32	83,68	27,60	6,34
АТ "АКБ "КОНКОРД"	31,54	35,71	0,00	26,43	77,40	22,60	34,19	3,09
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	34,70	40,90	0,00	19,44	29,64	70,36	37,83	2,42
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	39,42	52,92	1,89	27,84	27,06	72,94	47,67	3,16
АТ АКБ "Львів"	40,66	49,43	21,43	36,26	24,09	75,91	55,73	5,12

Таблиця В.2

Показники, що характеризують бізнес-модель банків України у 2020 році

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	30,16	70,74	0,95	30,50	49,36	50,64	6,52	45,72
АТ "А - БАНК"	16,03	79,39	0,62	12,68	19,81	80,19	9,94	71,12
АТ "Ідея Банк"	9,88	72,41	2,10	5,30	12,37	87,63	0,24	83,19
АТ "Ощадбанк"	53,25	45,31	10,92	50,24	26,36	73,64	35,52	3,46
АТ "Укрексімбанк"	55,22	14,84	19,49	50,31	10,33	89,67	38,23	0,88
АБ "УКРГАЗБАНК"	51,40	22,18	4,22	51,76	20,46	79,54	32,60	3,68
АТ "ОТП БАНК"	38,26	35,20	0,00	32,69	31,34	68,66	44,74	15,00
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	41,18	23,44	1,83	37,61	29,29	70,71	46,83	9,53
АТ "КРЕДОБАНК"	38,04	34,72	4,64	33,63	25,08	74,92	29,30	24,68
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	48,93	36,00	20,58	42,52	12,19	87,81	72,23	0,28
АТ "ІНГ Банк Україна"	33,97	0,00	1,34	32,01	28,25	71,75	53,16	0,00
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	46,06	36,58	13,83	38,92	34,99	65,01	51,81	0,54
АТ "ПУМБ"	35,18	41,40	2,07	29,55	24,40	75,60	32,74	20,50
Акціонерний банк "Південний"	39,54	32,63	8,61	37,21	36,65	63,35	49,36	0,53

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АТ КБ "ПриватБанк"	30,84	67,35	0,17	14,20	54,84	45,16	31,68	9,76
АТ "Ощадбанк"	39,09	58,75	8,33	32,18	39,84	60,16	28,60	4,61
АТ "Райффайзен Банк"	30,06	34,74	0,24	27,06	41,51	58,49	36,09	6,06
АТ "УКРСИББАНК"	43,80	39,33	0,00	43,57	45,51	54,49	22,21	8,67
АТ "АЛЬФА-БАНК"	38,86	49,61	1,76	49,66	44,58	55,42	30,00	25,69
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	33,67	38,52	0,08	25,65	32,36	67,64	30,57	10,14
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	28,04	29,31	0,00	36,21	56,68	43,32	31,12	8,69
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	41,80	28,99	3,46	39,59	44,05	55,95	45,01	0,35
АТ "КБ "ГЛОБУС"	7,72	24,60	0,98	7,07	42,53	57,47	22,58	22,58
АТ "АКБ "КОНКОРД"	27,37	38,30	0,04	23,73	90,44	9,56	27,09	1,83
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	33,87	48,81	2,27	34,43	44,40	55,60	45,17	1,77
АТ "Полтава-банк"	22,39	40,65	0,00	16,65	35,91	64,09	29,80	2,06
АТ "АБ "РАДАБАНК"	26,75	38,15	0,00	23,14	38,86	61,14	37,24	2,66
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	33,21	43,08	0,00	27,16	51,89	48,11	34,21	9,23
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	44,83	51,18	0,00	28,80	33,24	66,76	46,68	2,81
АТ "БАНК "ГРАНТ"	37,63	38,51	0,00	26,69	24,34	75,66	56,15	1,00
АТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	15,61	79,53	0,00	10,94	7,84	92,16	73,42	0,15
ПАТ "Промінвестбанк"	93,09	0,34	20,15	73,31	24,34	75,66	85,39	0,43
АТ "СБЕРБАНК"	81,50	14,44	69,86	78,17	32,64	67,36	65,27	3,18
АТ АКБ "Львів"	36,78	38,87	28,44	33,74	20,92	79,08	56,31	4,66
АТ "ТАСКОМБАНК"	40,02	38,66	4,08	34,31	25,50	74,50	47,89	7,93

Показники, що характеризують бізнес-модель банків України у 2021 році

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	25,57	65,81	1,17	22,80	50,84	49,16	3,99	43,62
АТ "А - БАНК"	16,94	75,33	0,75	13,53	23,39	76,61	11,03	58,18
АТ "Ідея Банк"	9,08	71,15	1,84	4,33	12,12	87,88	0,55	86,51
АТ КБ "ПриватБанк"	26,69	66,45	0,16	14,12	48,27	51,73	31,35	10,61
АТ "Ощадбанк" **	28,18	56,63	5,56	21,46	21,38	78,62	28,30	6,66
АТ "Укрексімбанк" **	55,22	14,84	19,49	43,67	19,23	80,77	40,59	0,69
АБ "УКРГАЗБАНК"	47,22	24,67	6,54	46,57	28,11	71,89	42,39	5,00
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	32,68	32,54	4,39	26,69	27,90	72,10	33,62	17,23
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	32,62	26,86	15,74	28,88	27,56	72,44	45,81	0,23
АТ "ПУМБ"	27,89	38,14	1,57	24,04	24,71	75,29	33,07	19,98
Акціонерний банк "Південний"	33,34	28,70	6,00	31,22	44,70	55,30	43,02	0,48
АТ "ТАСКОМБАНК"	29,95	32,50	3,05	27,15	29,30	70,70	40,55	13,11
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	22,66	18,40	4,16	27,86	50,25	49,75	31,58	5,24
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	37,42	28,38	3,06	34,85	44,23	55,77	46,68	0,51
АТ "КБ "ГЛОБУС"	7,97	18,47	0,56	7,80	29,66	70,34	13,34	18,71
АТ АКБ "Львів"	27,95	37,30	30,22	25,28	17,71	82,29	63,94	6,13
АТ "АКБ "КОНКОРД"	21,30	26,98	0,03	18,67	83,90	16,10	17,69	2,32
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	36,34	45,40	0,00	25,96	42,49	57,51	39,96	3,74
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	17,98	30,81	1,17	22,73	32,26	67,74	31,78	1,40
АТ "Полтава-банк"	21,55	42,62	0,00	15,77	36,83	63,17	32,65	2,08
АТ "БАНК "ГРАНТ"	29,31	33,72	0,00	23,12	26,61	73,39	49,88	1,04
ПАТ "Промінвестбанк" *	97,12	0,31	96,72	73,59	56,71	43,29	83,74	0,50
АТ "Райффайзен Банк"	27,88	36,61	0,17	29,13	44,21	55,79	46,71	6,09
АТ "УКРСИББАНК"	43,12	41,29	0,00	41,93	48,03	51,97	27,96	8,99
АТ "ОТП БАНК"	38,26	35,20	0,00	32,69	31,34	68,66	44,74	15,00
АТ "АЛЬФА-БАНК"	35,58	47,58	1,41	43,04	44,58	55,42	30,18	25,59
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	38,19	24,69	2,65	34,76	28,85	71,15	52,13	10,53
АТ "КРЕДОБАНК"	32,84	34,41	4,44	28,99	26,79	73,21	26,81	24,56
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	42,39	29,66	22,56	37,06	14,37	85,63	71,17	1,18
АТ "ІНГ Банк Україна"	32,52	0,00	6,13	28,71	21,13	78,87	49,99	0,00

Таблиця В.4

Показники, що характеризують бізнес-модель банків України у 2022 році

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8
АТ "Укрексімбанк" **	62,53	14,09	15,08	49,06	17,40	82,60	35,84	0,27
АБ "УКРГАЗБАНК"	38,94	25,76	7,18	39,81	22,88	77,12	45,10	4,94
АТ "ОТП БАНК"	46,50	31,66	0,00	38,65	24,39	75,61	30,09	11,44
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	41,25	21,96	2,68	36,60	18,49	81,51	32,91	8,81
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	47,13	31,49	18,71	42,00	12,05	87,95	73,01	1,53
АТ "ІНГ Банк Україна"	28,72	0,00	0,00	20,05	12,57	87,43	49,75	0,00
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	34,41	23,38	13,80	31,42	22,83	77,17	38,66	0,16
АТ АКБ "Львів"	34,15	37,85	25,74	29,97	17,51	82,49	62,96	6,67
АТ "БАНК ТРАНТ"	38,64	37,75	0,00	28,46	16,05	83,95	43,03	1,35
АТ "СЕНС БАНК"	46,24	62,25	2,89	47,74	41,52	58,48	17,33	42,08
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	42,46	63,62	0,46	36,08	53,94	46,06	0,02	39,84
АТ "А - БАНК"	30,45	77,13	1,64	22,02	41,54	58,46	3,79	47,86
АТ "Ідея Банк"	10,02	72,65	0,13	3,80	8,55	91,45	0,92	86,39
АТ КБ "ПриватБанк"	29,28	67,89	0,18	17,70	51,19	48,81	29,76	9,02
АТ "Ощадбанк" **	24,81	66,68	3,99	22,87	41,69	58,31	23,92	6,49
АТ "Райффайзен Банк"	35,59	35,89	1,49	32,52	36,83	63,17	33,60	5,22
АТ "УКРСИББАНК"	49,77	37,48	0,00	41,59	33,70	66,30	12,53	7,28
АТ "КРЕДОБАНК"	46,57	34,75	3,07	40,47	33,26	66,74	23,32	26,20
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	41,51	33,48	4,97	36,07	20,34	79,66	14,62	20,84
АТ "ПУМБ"	31,28	37,94	2,32	28,64	30,48	69,52	29,71	20,03
Акціонерний банк "Південний"	41,30	27,40	7,71	37,80	39,69	60,31	28,10	0,41
АТ "ТАСКОМБАНК"	36,34	41,89	1,93	31,42	32,16	67,84	31,56	18,11
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	39,41	20,64	0,03	35,43	30,80	69,20	17,66	8,63
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	42,47	26,30	4,30	40,42	49,53	50,47	42,22	0,90
АТ "КБ "ГЛОБУС"	13,27	28,09	0,98	11,45	30,43	69,57	13,58	20,37
АТ "АКБ "КОНКОРД"	24,64	25,21	0,00	20,33	82,14	17,86	7,63	2,39
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	28,42	31,28	0,00	21,22	31,84	68,16	21,25	2,71
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	21,17	40,31	1,69	35,22	35,43	64,57	33,86	1,20
АТ "Полтава-банк"	25,30	30,41	0,00	19,46	26,08	73,92	33,22	1,62
АТ "АБ "РАДАБАНК"	28,04	35,76	0,00	23,26	36,07	63,93	32,55	4,47
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	24,89	48,69	0,00	21,25	31,90	68,10	24,23	8,68

Таблиця В.5

Показники, що характеризують бізнес-модель банків України у 2023 році

	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8
АТ "Укрексімбанк" **	52,63	14,87	3,98	43,96	26,45	0,04	40,98	59,02
АБ "УКРГАЗБАНК"	30,60	20,37	1,69	30,96	30,51	2,78	27,50	72,50
АТ "ОТП БАНК"	40,20	30,00	0,02	34,18	19,74	2,66	16,80	83,20
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	37,93	18,88	0,79	33,82	16,08	2,57	12,76	87,24
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	43,70	31,66	2,53	39,74	44,13	0,50	14,97	85,03
АТ "ІНГ Банк Україна"	29,11	0,00	0,00	32,09	22,05	0,00	10,27	89,73
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	29,27	21,78	5,41	27,34	18,63	0,03	26,68	73,32
АТ АКБ "Львів"	28,39	35,47	5,82	25,87	60,94	1,87	27,94	72,06
АТ "БАНК "ГРАНТ"	32,62	39,80	0,00	25,62	26,80	0,38	14,92	85,08
АТ "СЕНС БАНК"	35,00	49,07	0,03	34,31	18,99	6,82	57,13	42,87
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	41,52	60,47	0,96	35,36	3,02	21,97	24,04	75,96
АТ "А - БАНК"	23,36	72,37	0,42	18,43	5,12	28,07	28,99	71,01
АТ "Ідея Банк"	7,09	62,95	0,00	3,22	1,45	34,79	10,24	89,76
АТ КБ "ПриватБанк"	26,97	65,06	0,05	17,18	4,04	6,85	41,34	58,66
АТ "Ощадбанк" **	22,34	59,49	0,60	23,74	20,06	4,05	19,58	80,42
АТ "Райффайзен Банк"	35,86	35,82	0,14	34,44	23,73	2,12	26,39	73,61
АТ "УКРСИББАНК"	47,63	33,50	0,00	43,09	7,62	0,83	22,17	77,83
АТ "КРЕДОБАНК"	41,10	31,87	3,47	36,03	16,45	4,75	25,49	74,51
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	33,05	32,69	0,04	29,45	9,39	8,66	23,49	76,51
АТ "ПУМБ"	26,03	34,98	2,00	23,25	25,98	6,04	22,92	77,08
Акціонерний банк "Південний"	39,05	31,29	4,46	40,28	27,21	0,08	41,98	58,02
АТ "ТАСКОМБАНК"	29,59	34,60	0,83	27,32	31,71	6,18	27,75	72,25
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	20,46	25,88	0,21	18,34	17,30	1,88	20,41	79,59
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	30,23	20,81	2,47	29,88	28,76	0,47	35,63	64,37
АТ "КБ "ГЛОБУС"	7,85	21,33	0,51	6,99	6,01	5,55	52,70	47,30
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	32,36	38,53	0,00	24,83	22,79	0,86	45,22	54,78
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	41,52	60,47	0,96	22,02	27,01	0,52	43,09	56,91
АТ "Полтава-банк"	29,09	31,46	0,00	22,06	18,97	0,56	28,59	71,41
АТ "АБ "РАДАБАНК"	16,30	32,55	0,00	15,09	20,22	0,90	31,56	68,44
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	18,60	42,85	0,00	18,55	23,02	2,84	29,83	70,17

