

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Ідентифікація та ризики бізнес-моделей банків

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Степанові
Анастасії
Вадимівни

Науковий керівник
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНЕ ТЛУМАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БАНКАМИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ ...	12
2.1. Етапи ідентифікації бізнес-моделей банків	12
2.2. Кластеризація за бізнес-моделями банків України згідно методики НБУ	18
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ КОМПОНЕНТУ РИЗИКІВ	28
3.1. Авторська кластеризація банків України за бізнес-моделями та їх інтегральна оцінка.....	28
3.2. Формування бізнес-моделей банків на основі «FinTech» та їх ризики	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Незважаючи на те, що діяльність банків України чітко регламентована законодавством, вона відрізняється як за складом активів для отримання прибутку, так і за складом джерел їх фінансування. Вибір певних видів діяльності та ступінь участі у них відображає певний вид бізнес-моделі банку, якої банк дотримується. Різні бізнес-моделі впливають на поведінку банків, і можуть мати відмінності в фінансовій стійкості та стабільності. Тому, самі банки та наглядові органи мають потребу в дослідженні особливостей та вивчені можливостей специфіки діяльності банків, що означає вивчення бізнес-моделей цих банків. Також, згідно з новим наглядовим підходом – SREP (Supervisory review and evaluation process), банки та наглядові органи мають проводити ідентифікацію та аналіз бізнес-моделей, що теж обумовлює актуальність даного дослідження. Підходи до визначення самого поняття «бізнес-модель банку», вибору критеріїв та системи показників для виокремлення видів бізнес-моделей висвітлені у роботах таких авторів, як: Л. Сачинська [30], І. Мовчаненко [18], І. Касатонова [13], П. Куцик [16], П. Алакозова [1], Р. Люг, М. Томкус та К. Шмальц [47], О. Любич, Г. Бортніков та Г. Панасенко [17] та інших. Дослідженню теоретичних та практичних проблем проведення самої ідентифікації та поділу банків присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Деркаченко та Ю. Худолій [9], Р. Роенгпіта, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс, А. Віллегас [53], В. Рашкован та Д. Покідін [29], Ю. Онищенко [50] та інші. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених з питань виокремлення бізнес-моделей банків, ця тема є ще доволі новою для України, і тому до сих пір залишаються недостатньо дослідженими теоретичні, методичні та практичні аспекти ідентифікації бізнес-моделей в банківському секторі України, зокрема: визначення сутності терміну «бізнес-модель банку»; виділення єдиного підходу до вибору методу та критеріїв для поділу банків на бізнес-моделі, відсутність якого робить неможливим порівняння результатів аналізу бізнес-моделей, здійсненого різними

вченими. Актуальність вищевикладених проблем зумовили вибір теми даного наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

Метою дослідження є розкриття теоретичних засад та проведення ідентифікації й аналізу бізнес-моделей банків України, а також розробка рекомендацій щодо їх модернізації з урахуванням компоненту ризиків.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- провести огляд літературних джерел та обґрунтувати сутність бізнес-моделі банку, виокремити підходи до вибору критеріїв та системи показників для виділення бізнес-моделей банків України;
- здійснити виділення етапів ідентифікації бізнес-моделей банків України, аналіз характеристик, які використовуються для ідентифікації бізнес-моделей;
- здійснити поділ вибірки банків України на бізнес-моделі за рахунок кластеризації;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделей банків України.

Об'єктом дослідження є бізнес-моделі банків України, а **предметом дослідження** – теоретичні, методичні та практичні положення бізнес-моделей банків.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці, публікації НБУ. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний, групування – для аналізу літератури, публікацій, їх теоретичного узагальнення й формування висновків щодо визначення сутності та ідентифікації бізнес-моделей банків України; статистичні (абсолютні та середні величини, метод кластеризації) – для виокремлення бізнес-моделей банків України.

Інформаційною базою дослідження є статистична інформація НБУ щодо банківського сектору України, фінансова звітність банків; наукові публікації з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

отримало подальший розвиток: методичний підхід до кластеризації банків України за бізнес-моделями, відповідно до яких запропоновано власні критерії поділу.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані Національним банком України при здійсненні ним безвійзного банківського нагляду для вдосконалення методології ідентифікації бізнес-моделей банків та законодавчого визначення сутності поняття «бізнес-модель банку». Також рекомендації стосовно ідентифікації бізнес-моделі та її аналізу можуть бути використанні банками при формуванні ними власної стратегії діяльності.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Апробація результатів дослідження. Результати наукового дослідження стали основою для доповіді на науковій конференції «Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії і практики» (м. Київ, 20 березня 2019 р.) на тему «Бізнес-моделі банків України».

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Степанова А. В. Методичні підходи до виокремлення банками бізнес-моделей // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання, частина 2 / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 295 с. (С. 78-82). Тези доповіді: Степанова А. В. Бізнес-моделі банків України // Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії і практик: Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 20 березня 2019 р.): тези доп. / відп. ред. Н.П. Шульга – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 512 с. (С. 241-244).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 53 сторінки. В роботі представлено 7 таблиць, 8 рисунків, 9 додатків та використано 60 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІЧНЕ ТЛУМАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БАНКАМИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

На сьогодні не існує єдиного підходу до трактування поняття «бізнес-модель банку», а проблема її вибору та побудови банком потребує встановлення суті самого поняття. Бізнес-модель використовується всіма суб'єктами господарювання, як підприємствами, так і банками, вивчення різних методичних підходів щодо тлумачення бізнес-моделей з огляду підприємства дозволило сформувавши правильне визначення поняття «бізнес-модель банку».

Проаналізувавши літературні джерела, ми дійшли висновку, що деякі вчені здійснили систематизацію теоретичних підходів щодо визначення поняття «бізнес-модель», результати цієї систематизації коливаються від двох до дев'яти підходів. Л. Сачинська, І. Мовчаненко та І. Касатонova у своїх наукових працях зазначають, що при аналізі визначень сутності поняття «бізнес-модель» вони виділяють два підходи: 1) орієнтований на бізнес-процеси та технології, правила виконання операцій, існуючу стратегію розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи (підхід, що зосереджений на внутрішньому середовищі); 2) орієнтований на цінність, клієнтів та результати діяльності (підхід, що зосереджений на зовнішньому середовищі, тобто те, як підприємство обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, перелік партнерів, яке воно вибирає) [30, с.173-174; 18, с.40; 13, с.71].

П. Куцик вважає, що існують три підходи до трактування поняття бізнес-модель. За першим із них науковці розглядають бізнес-модель як структуру взаємозв'язків компанії, яка описує її ключові транзакції з різними групами зацікавлених сторін, включаючи покупців, постачальників та підрядників. За другим підходом науковці розглядають бізнес-модель як спосіб створення та фіксації цінності, коли у центрі уваги знаходяться процеси і структури, які

«пов'язують» між собою результати створення цінності та технології, що були використані для цього. За третім підходом науковці розглядають бізнес-модель як засіб організаційного дизайну, тобто сутність бізнес-моделі полягає у висвітленні того, яким чином підприємство організує діяльність навколо певної технології і як досягне необхідних результатів. [16, с.9-10].

П. Алакозова виділяє дев'ять підходів до трактування поняття «бізнес-модель»: інформаційний (технологічний); ціннісний; ресурсний; структурний (структура підприємства та її організація); процесний (бізнес-процеси в їхньому взаємозв'язку); стратегічний (розглядає бізнес-модель у контексті реалізації стратегії); економічний (економічні результати функціонування бізнес-моделі); операційний (сукупність операцій); інтегруючий (комплексний). Автор об'єднала підходи у три групи, а саме:

1. клієнто-орієнтовані підходи;
2. виробничо-орієнтовані підходи;
3. ринково-орієнтовані підходи.

Загалом, П. Алакозова зазначає, що у різних підходів до трактування поняття «бізнес-модель» є спільні риси, зокрема: зміст бізнес-моделі розкривається через сукупність певної кількості складових, які формують єдину систему; складові бізнес-моделі не існують статично та ізольовано одна від одної, вони знаходяться у постійному русі, взаємодіють одна з одною; кожний автор розкриває та намагається пояснити сутність діяльності компанії, механізм створення ціннісної пропозиції [1, с.40-44].

Ми також провели систематизацію різних точок зору щодо тлумачення поняття «бізнес-модель підприємства», які наведені в додатку А, в результаті чого вивели чотири підходи до трактування поняття:

1. логічний, що акцентує увагу на логіці побудови бізнесу;
2. вартісний, що розглядає сутність поняття з точки зору створення цінності та генерації прибутку;
3. змішаний, що робить акцент як на логіці побудови, так і на прибутковості бізнесу;

4. описовий, який основним завданням бізнес-моделі зазначає опис діяльності підприємства.

Погляди на теоретичну сутність поняття «бізнес-модель банку» також доволі сильно диференційовані. М. Фарне і А. Вулдіс використовують поняття «бізнес-модель банку» стосовно комплексу видів діяльності, що здійснюються банками [42, с.1]. Р. Люг, М. Томкус та К. Шмальц під поняттям «бізнес-модель банку» розуміють набір компонентів, що використовуються для здолання конкуренції та досягнення оптимального прибутку на фінансовому ринку, де використовується аналогічна продуктова стратегія [47, с.14-19]. Європейське банківське управління (The European Banking Authority, ЕВА) під бізнес-моделлю розуміє засоби та методи, що використовуються установою у роботі для отримання прибутку та зростання [44, с.8]. Також існує підхід, за яким бізнес-модель банку полягає в структурі активів, зобов'язань, капіталу та доходів [48, с.4].

У вітчизняній літературі поняття «бізнес-модель банку» є мало дослідженим. Д. Гридчук вважає, що бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язку) між ними [5, с. 44]. А. Любич, Г. Панасенко та Г. Бортніков визначають модель бізнесу банку як сукупність ключових його компонентів, таких як продукти і послуги, запропоновані банком, ресурси, клієнти, канали доставки, котрими користуються клієнти, доходи, управління витратами, управління активами, організаційна структура, персонал, інформаційні технології [17, с.10; 21, с.232]. У той же час В. Рашкован та Д. Покідін під поняттям «бізнес-модель» розуміють те, завдяки чому підприємства однієї галузі відрізняються одне від одного [29, с.14]. На думку А. Деркаченко та Ю. Худолій бізнес-модель банку – це система класифікації видів діяльності банку, що встановлює відносини зв'язку між різними елементами (об'єктами або підрозділами) такої класифікації. [9, с. 77].

У законодавчій базі України відсутнє визначення сутності терміну «бізнес-модель банку», що є суттєвим недоліком, адже саме поняття часто

використовується в законодавчих актах, наприклад в «Положення про здійснення Національним банком України безвиїзного банківського нагляду» [27] передбачається здійснення оцінки бізнес-моделі банку, в «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [28] зазначається, що загальний рівень ризик-апетиту має відповідати бізнес-моделі банку, а «Положення про екстрену підтримку Національним банком України ліквідності банків» [26] свідчить, що результати аналізу бізнес-моделі банку враховуються під час прийняття рішення щодо екстреної підтримки ліквідності банку.

Нам видається, що найбільш прийнятним є трактування бізнес-моделі, яке наведено у роботі Д. Гриджук, що пов'язано з більш широким її тлумаченням.

На сьогодні також не існує єдиної точки зору щодо обґрунтування вибору банками бізнес-моделей. Зокрема, у різних наукових працях та документах різних наглядових органів використовують різні критерії та системи показників для поділу банків та виокремлення видів бізнес-моделей, оскільки відрізняються погляди щодо того, які характеристики є найбільш релевантними при визначенні бізнес-моделі банку. Ці критерії можуть коливатися від балансу та структури доходів, до стратегії та сегмента ринку, який займає банк [40, с.5].

Наприклад, у документах, опублікованих Європейським центральним банком зазначається, що здійснено поділ банків за балансом у чотирьох вимірах [42, с.6] . Тобто, поділ на бізнес-моделі було здійснено за рахунок того, що з балансу банків статті було виділено та згруповано у чотири категорії, які потім виступали критеріями, за якими було здійснено поділ банків на бізнес-моделі.

У праці науковців Р. Люг, М. Томкус та К. Шмальц ідентифікація бізнес-моделей здійснюється на основі критеріїв, що являють собою співвідношення між різними показниками фінансової звітності. При цьому, досліджувались банки різних країн, і тому використовувалась тільки ті показники, які були

присутні у фінансовій звітності всіх досліджених банків та знаходились у вільному доступі [47, с.86-88].

О. Любіч, Г. Бортніков та Г. Панасенко вважають, що для визначення бізнес-моделей державних банків критеріями повинні виступати стратегія, пропозиції продуктів та послуг, а також сегментація активів, зобов'язань, доходів та прибутків за даними звітності [17, с.8]. В. Рашкован та Д. Покідін при поділі банків на бізнес-моделі використовували як критерій набір показників, розрахованих на основі даних фінансової та статистичної звітності [29, с.17]. Н. Валенцева та М. Поморіна для поділу банків використовують показники, що розраховані на даних фінансової звітності самого банку та всієї банківської системи, а також якісні показники (представлені експертними оцінками) [57, с.115-116]. Р. Роегптія, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс, А. Віллекас у якості критеріїв використовують вісім балансових показників - чотири з сторони активів та чотири з сторони зобов'язань [53, с. 6]. НБУ у своїй презентації для поділу банків використовує питому вагу статей активів та пасивів [11].

М. Цернов і Т. Урбано зазначають, що при аналізі методологій, запропонованих науковцями для виділення бізнес-моделей, вони виділяють два підходи:

1. Дослідження, що використовують підходи кластеризації для класифікації банків на основі набору характеристик.
2. Дослідження, що використовують якісні підходи до класифікації банків на бізнес-моделі.

За першим підходом використовуються питома вага структури активів та пасивів, показники балансу, індикатори, що становлять визначальну характеристику діяльності / фінансування бізнес-моделі в банках з точки зору активів і зобов'язань. За другим підходом використовуються коефіцієнти, експертні оцінки, структура, тощо. Самі автори пропонують використовувати гібридний підхід, де будуть використовуватись як якісні так і кількісні показники [40, с.6].

На нашу думку, можна виділити такі підходи щодо вибору критеріїв поділу банків на бізнес-моделі:

1. Дослідження, що використовують показники (коефіцієнти, співвідношення), які в свою чергу поділяються на ті, що розраховані на основі фінансової звітності та ті, що використовують як балансові, так і небалансові (співвідношення філій до активів, середній термін кредитів) показники;

2. Комбінований підхід, за якого використовують як показники фінансової звітності та і якісні показники, експертні оцінки.

Отже, досі не існує єдиного погляду на те, як повинно трактуватись поняття «бізнес-модель». Науковці нараховують від двох до дев'яти різних підходів до визначення сутності поняття. Відповідно, не має і єдиного погляду на трактування поняття «бізнес-модель банку». На нашу думку, найбільш відповідним є визначення, відповідно до якого бізнес-модель банку «визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини взаємозв'язку між ними». За результатами дослідження різних поглядів щодо вибору критеріїв ідентифікації бізнес-моделей ми дійшли висновку, що їх можна об'єднати у три підходи: дослідження, що використовують показники (коефіцієнти, співвідношення), розраховані на основі фінансової звітності; дослідження, що використовують балансові показники (їх питому вагу); комбінований підхід, за якого використовують як показники фінансової звітності так і якісні характеристики, експертні оцінки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Етапи ідентифікації бізнес-моделей банків

У різних підходах при здійсненні науковцями ідентифікації бізнес-моделей кількість етапів та показників для ідентифікації відрізняється. Деякі вчені проводять її у два (фахівці Міжнародного дослідницького центру з корпоративних фінансів (the International Research Centre on Cooperative Finance, IRCCF) та Міжнародного інституту кооперативів Альфонс та Дорімен Дежардінс (Alphonse and Dorimène Desjardins International Institute for Cooperatives) [37, с.12-16], А. Деркаченко та Ю. Худолій [9, с.77-78], деякі у три (Р. Роенгпітя, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс, А. Віллекас) [53, с.4-6] етапи.

Фахівці IRCCF здійснюють ідентифікацію у два етапи. Спочатку відбувається визначення характеристик бізнес-моделі. У тих випадках, коли банк обирає певну бізнес-модель, інформація про походження основних доходів банку як показник для визначення бізнес-моделі банку не використовуються. Це пов'язано з тим, що банк має спиратися тільки на ті показники, які залежать лише від нього та на які він здатний самостійно впливати. Другий етап становить собою вибір методу, за допомогою якого буде здійснено поділ на кластери. Для свого дослідження автори вибрали п'ять показників при формуванні кластерів:

- 1) кредити, надані банкам;
- 2) кредити клієнтам;
- 3) торгові активи;
- 4) боргові зобов'язання;
- 5) експозиції в похідних інструментах (тобто сукупна вартість усіх вразливих похідних інструментів в ролі одного з фінансових ризиків [37, с.16].

Р. Роенгпітя, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс, А. Віллекас для ідентифікації банківських бізнес-моделей використовують три етапи. На їхню думку,

першим етапом має бути відбір банками тих балансових коефіцієнтів, які будуть використані для розподілу банків на бізнес-моделі. Різні комбінації цих коефіцієнтів будуть застосовуватися як входні змінні при аналізі кластерів. Кожна комбінація входних змінних означає випробування. Кластерний аналіз забезпечує серію поділів, після яких виникає різні кількості кластерів. Оскільки на першому етапі виділяється дуже велика кількість варіантів випробувань, їх кількість зменшують у двох наступних етапах методики. На другому та третьому етапах скорочують кількість варіантів випробувань на підставі чіткої дискримінації, шляхом комбінування кластерів. Загалом вчені у якості змінних використовують вісім балансових показників - чотири з боку активів та чотири з боку зобов'язань: співвідношення позик наданих до активів, співвідношення торгового портфелю до активів, показник торгівлі активи до загальної вартості активів, показник міжбанківські кредити надані до активів, співвідношення міжбанківських позик отриманих до активів, показник депозити до активів, співвідношення «оптового фінансування» до активів (поняття «оптове посередництво» стосується великих клієнтів, таких як великі корпорації та інші банки) та коефіцієнт стабільного фінансування [53, с.4-6].

А. Деркаченко на першому етапі проводить аналіз рівня ризику та фінансової стійкості банків за допомогою системи показників, а на другому, відповідно до проведеного аналізу, банки розподіляються на кластери в залежності від результатів аналізу рівня ризику та їх фінансової стійкості. Система показників складається з 12 складових: активи / філії; частка власного капіталу і субординованого боргу; частка роздрібних кредитів; частка роздрібних депозитів; частка кредитів; кредити до депозитів банку; адекватність (достатність) капіталу банку; показник «ліквідність банку»; процентна маржа банку; резервування кредитів банку; рентабельність активів банку (ROA); рентабельність капіталу банку (ROE) [9, с.77-78].

В. Рашкованом та Д. Покідіном спочатку відібрано та прораховано змінні, які вони будуть використовувати для визначення бізнес-моделі, потім проведено кластеризацію. Кластеризація здійснена у два етапи – основним методом є алгоритм SOM, після якого додатково застосовано метод k-середніх. У якості змінних науковцями використано такі показники: активи / філії; середній термін погашення кредитів у роках, середній розмір кредитів, частка власного капіталу і субординованого боргу, частка роздрібних кредитів, частка роздрібних депозитів, частка кредитів [29, с.15-17]. Загалом, багато показників співпадають з показниками, які пропонує використовувати А. Деркаченко.

НБУ не вказує кількість етапів при ідентифікації бізнес-моделей, але наводить такі показники, які застосовує при визначенні бізнес-моделі банку: кредити, надані суб'єктам господарювання; кредити, надані фізичним особам; кошти, розміщені в інших банках; кошти суб'єктів господарювання; кошти фізичних осіб; кошти інших банків і міжнародних фінансових організацій [11].

Ю. Онищенко також здійснює ідентифікацію у два етапи, спочатку автор проводить відбір показників для визначення бізнес-моделей, а потім здійснює кластеризацію. У якості показників було використано такі:

1. Банківські кредити (іншим банкам, у % до активів);
2. Зобов'язання банку (перед іншими банками, включаючи депозити, заборгованість та кошти, отримані від центральних банків, у % до активів);
3. Кредити підприємствам (у % до активів);
4. Зобов'язання перед підприємствами (у % до активів);
5. Позики домогосподарствам (у% до активів);
6. Зобов'язання перед домогосподарствами (у% до активів);
7. Торгові активи (у% до активів) [50].

Аналізуючи різні точки зору щодо етапів ідентифікації, ми зробили висновок, що більш оптимальним є здійснення її у три етапи. Першим етапом

має бути визначення показників для розподілу банків, а другим етапом є вибір методу кластеризації та здійснення розподілу банків. Коригування результатів на третьому етапі проводиться за потреби. Також ми провели систематизацію показників для відбору бізнес-моделей, результати якою наведені в додатку Б.

Серед показників, на нашу думку, ватро використовувати ті, що були запропоновані НБУ, доповнивши їх показником частка інвестиційного портфелю у активах банку.

Внаслідок проведеного дослідження поглядів науковців на поділ банків на бізнес-моделі ми дійшли висновку, що підходи до виокремлення бізнес-моделей банків та їх кількість у різних дослідженнях також відрізняються. Зокрема, кількість видів бізнес-моделей може коливатися від трьох до семи.

Фахівці IRCCF виділяють п'ять бізнес-моделі банку, такі як сконцентровану роздрібну, роздрібну з диверсифікованим фінансуванням типу 1, роздрібну з диверсифікованим фінансуванням типу 2, інвестиційну та «оптову» [37, с. 19-21].

Н. Валенцева та М. Поморіна визначають такі бізнес-моделі банків:

- державна монополія, до якої входять державні банки, що сфокусовані на депозитах населення та кредитах корпораціям;
- міжнародний арбітраж, до якої входять банки з іноземним капіталом, що мають диверсифіковані депозитні ресурси та кредитний портфель;
- гравець з високим ризик-апетитом, до якої входять великі приватні банки, що мають диверсифіковані депозитні ресурси, а кредитують переважно корпоративних осіб;
- кишеньковий банк, до якої входять банки, що залучають кошти переважно від населення, а кредитують юридичних осіб;
- роздрібний банк, до якої входять банки, що залучають кошти в основному від фізичних осіб, кредитують в основному корпоративних клієнтів, проте частка кредитів фізичним особам є більшою, порівняно з кишеньковими банками [57, с. 115].

Фахівці Банку міжнародних розрахунків (Bank for International Settlements) Р. Роенгпіта, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс та А. Віллекас в своїх дослідженнях виділяють чотири бізнес-моделі: та, що фінансується за рахунок роздрібного сектору; та, що фінансується за рахунок «оптового» сектору (банки і корпоративні клієнти); торгова модель (банк активно здійснює торгівлю фінансовими інструментами.); універсальна модель [51, с. 7-9].

Європейська банківська організація (The European Banking Authority, ЕВА) виділяє такі сім бізнес-моделі:

- міжнародні банківські групи, з диверсифікованими за країною походження активами, значною часткою ринкового фінансування та значними торговими активами;
- інвестиційні та депозитарні банки, зосереджені на комісійних доходах;
- середні універсальні банки, фінансування яких здійснюється за рахунок депозитів та які мають диверсифіковані активи;
- великі універсальні банки, фінансування яких здійснюється за рахунок депозитів, серед яких значну частку займають «внутрішні» (резидентів), а саме які вкладають кошти переважно у торгові активи;
- місцеві або спеціалізовані банки, у яких значну частку займає ринкове фінансування;
- невеликі банки, що зосереджені на кредитуванні внутрішньому, фінансування яких здійснюється в основному за рахунок коштів вкладників;
- середні універсальні банки, що сконцентровані на внутрішньому кредитуванні [52, с. 13].

В. Рашкован та Д. Покідін в результаті проведеної кластеризації виокремили такі кластери: роздрібний кластер; кластер домогосподарства-корпорації; корпоративний; універсальний; інвестиційний; заморожені / невизначені банки [29, с.22-24].

Для роздрібного кластеру характерним є великі частки роздрібних кредитів та роздрібних депозитів, найбільша кількість філій, низький

середній розмір кредитів та найдовший строк погашення кредитів. Кластер домогосподарства-корпорації характеризується великою часткою корпоративних кредитів та великою часткою роздрібних депозитів. Для корпоративного кластера роздрібні кредити та роздрібні депозити не притаманні, також його виділяють низька кількість філій, високий середній розмір кредитів та короткий строк погашення за кредитами. Для універсального кластера притаманним є велика частка некредитних активів, при цьому присутні як роздрібні, так і корпоративні кредити. Для інвестиційного кластера визначальною характеристикою є дуже низька частка кредитних активів та висока частка некредитних. Визначальною характеристикою кластера заморожені/невизначені банки є висока частка власного капіталу та субординованого боргу.

Ю. Онищенко поділяє бізнес-моделі на такі групи: сконцентровану, диверсифіковану та корпоративну. Характерним для першої групи сконцентрованої бізнес-моделі є висока частка кредитів підприємствам та висока залежність від стабільних джерел фінансування, включаючи депозити споживачів (підприємств та домогосподарств), що становлять в середньому близько двох третин загальних зобов'язань банку цієї групи. До другої групи входять ті банки, котрі мають різноманітні канали залучення та розміщення ресурсів. До третьої групи належать ті банки, що залучають в основному у підприємств фінансові ресурси, обслуговують їх та надають їм кредити чи здійснюють інвестування [50, с.118-119].

НБУ у своїй презентації «Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP)» виокремив такі види бізнес-моделей банків:

- універсальна, для якої характерними є великі частки в активах та зобов'язаннях операцій з юридичними, фізичними особами, іншими банками та небанківськими фінансовими установами;
- роздрібна, де основна частка в активах та зобов'язаннях належить операціям з фізичними особами;

- корпоративна, в якій основну частку в активах займають кредити, надані юридичним особам, а у зобов'язаннях кошти, залучені від юридичних осіб;
- корпоративна з роздрібним фінансуванням характеризується великою часткою в активах кредитів, наданих юридичним особам, а у зобов'язаннях коштів, залучених від фізичних осіб;
- обмежене кредитне посередництво, де частка наданих кредитів юридичним та фізичним особам є менше 30 відсотків, або де основна частка кредитів надана обмеженому колу осіб, або де активні операції профінансовано власними коштами [11, с. 7; 12, с. 7; 7, с. 10].

Ми провели систематизацію підходів щодо виділення бізнес-моделей, результати якою наведені в додатку В. На наш погляд, класифікації моделей за підходами, що були запропоновані Н. Валенцевою, М. Поморіною, фахівцями Банку міжнародних розрахунків та Ю. Онищенко є не достатньо повними, а підхід Європейської банківської організації є непридатним для застосування в Україні, оскільки в ньому велику увагу приділено банкам з торговими активами. Найбільш оптимальним варіантом є застосування підходу НБУ, доповненого моделлю «інвестиційні банки». Сюди варто віднести ті банки, що потрапили до кластеру «обмежене кредитне посередництво», та в яких частка інвестиційного портфелю (частка ЦП та інвестицій в асоційовані та дочірні компанії) в активах перевищує 30%.

2.2. Кластеризація за бізнес-моделями банків України згідно методики НБУ

У процесі дослідження нами було проведено виокремлення бізнес-моделей за допомогою кластерного аналізу. Кластерний аналіз – це метод багатомірного статистичного дослідження, до якого належать збір даних, що містять інформацію про вибіркові об'єкти, та упорядкування їх в порівняно однорідні, схожі між собою групи [15]. Кластеризація характеризується тим, що усі ознаки одночасно беруть участь в угрупованні, тобто вони

враховуються усі відразу при віднесенні спостереження в ту або іншу групу [22, с. 21]. Завдяки кластерному аналізу вирішується завдання групування даних і виявлення відповідної структури в ній [32, с.179].

Алгоритми кластеризації поділяються на ієрархічні і неієрархічні (плоскі). Ієрархічні алгоритми будують систему вкладених розбиттів, тобто на виході алгоритму представляється дерево кластерів, з коренем у якості всієї вибірки і листками – у якості найменших кластерів. Неієрархічні алгоритми будують лише одне розбиття об'єктів на кластери [34, с.48]. Нами було обрано неієрархічний метод k-means, або в україномовному варіанті k-середніх, що відноситься до найбільш простих і ефективних алгоритмів кластеризації. Він складається з таких кроків:

1. Задається кількість кластерів k , яка повинна бути сформована з об'єктів вхідної вибірки.
2. Випадковим чином обирається k записів, які будуть слугувати початковими центрами кластерів. Кожний такий запис являє собою "ембріон" кластера, що складається тільки з одного елемента.
3. Для кожного запису вхідної вибірки визначається найближчий до неї центр кластера.
4. Проводиться обчислення центроїдів – центрів тяжіння кластерів. Це робиться шляхом визначення середнього для значень кожної ознаки всіх записів у кластері. Потім старий центр кластера зміщується в його центроїд. Таким чином, центроїди стають новими центрами кластерів для наступної ітерації алгоритму.

Кроки 3 і 4 повторюються доти, поки виконання алгоритму не буде перервано або поки не буде виконана умова відповідно до певного критерію збіжності [10, с.94-95].

Як уже було зазначено вище, основною перевагою вибраного нами алгоритму є його простота, серед недоліків можна зазначити те, що алгоритм занадто чутливий до викидів, які можуть спотворювати середнє та те, що

кількість кластерів повинна бути заздалегідь визначена дослідником [8, с. 162-163].

Загалом, кластеризація банків була здійснена нами у три етапи. На першому етапі були обрані основні показники, а на другому етапі проведено групування банків у кластери за допомогою мови та середовища для статистичних обчислень R (R Core Team (2019)) [51] та опис на основі цих кластерів бізнес-моделей. Ці бізнес-моделі виступали основою для подальшого дослідження, проте були змінені та доповнені за його результатами. На третьому етапі було проведено уточнення показників бізнес-моделей та коригування на їх основі розподілу банків.

При формуванні кластерів банків за бізнес-моделями у цьому розділі використовувався методичний підхід НБУ [11] з певними його коригуваннями, тобто в якості шести показників були обрані частки кредитів юридичним особам (K1), кредитів фізичним особам (K2), коштів в інших банках (K3) у активах, та коштів юридичних осіб (K4), коштів фізичних осіб (K5) та коштів банках (K6) у зобов'язаннях. Проте, ми провели чотири групування банків за періодами 2009-2010, 2011-2013, 2014-2015 та 2016-2019 роки. З цією метою були розраховані показники на кінець кожного року та використані їх середні значення в даних періодах (в 2019 році обрані дані на кінець другого кварталу). Для аналізу було обрано вибірку з 30 банків, перелік яких наведено у додатку Г, до якої було включено системно важливі банки [19], а також найбільші банки з іноземним капіталом та приватним капіталом. Інформаційною базою дослідження слугували дані фінансової звітності банків, представлені в статистиці НБУ [23]. В результаті кластеризації ми отримали п'ять кластерів у кожному періоді (Рис. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.)

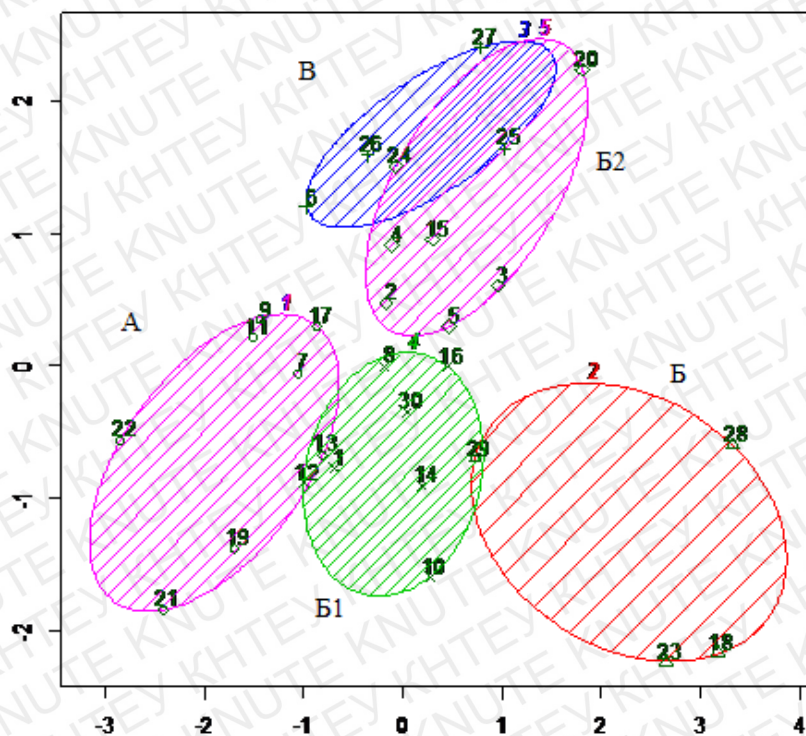


Рис. 2.1. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2009-2010 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

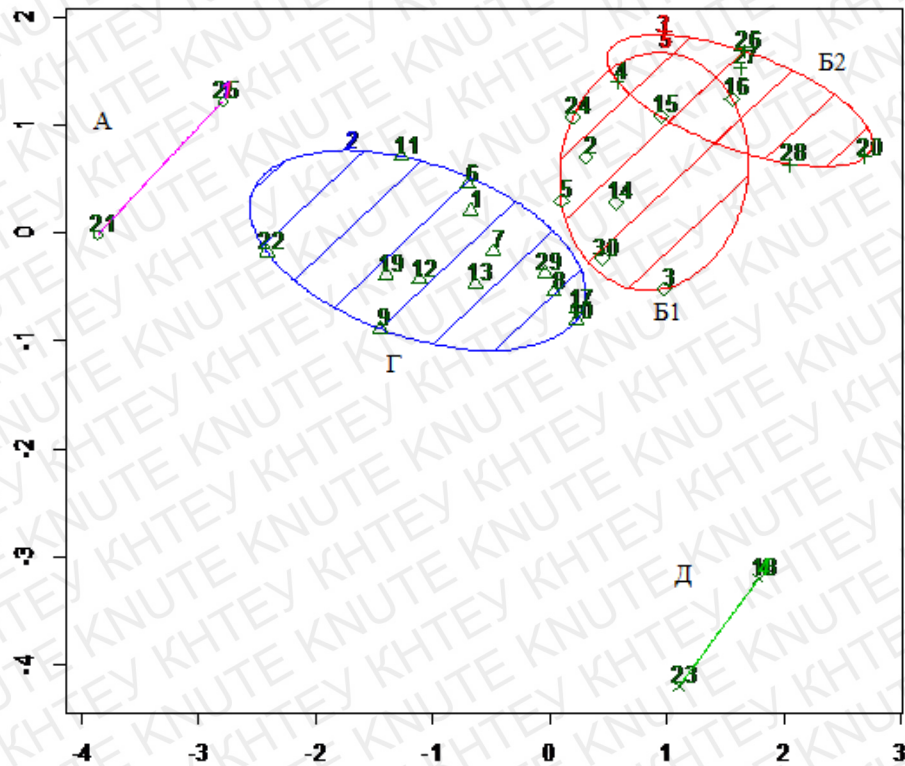


Рис. 2.2. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2011-2013 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

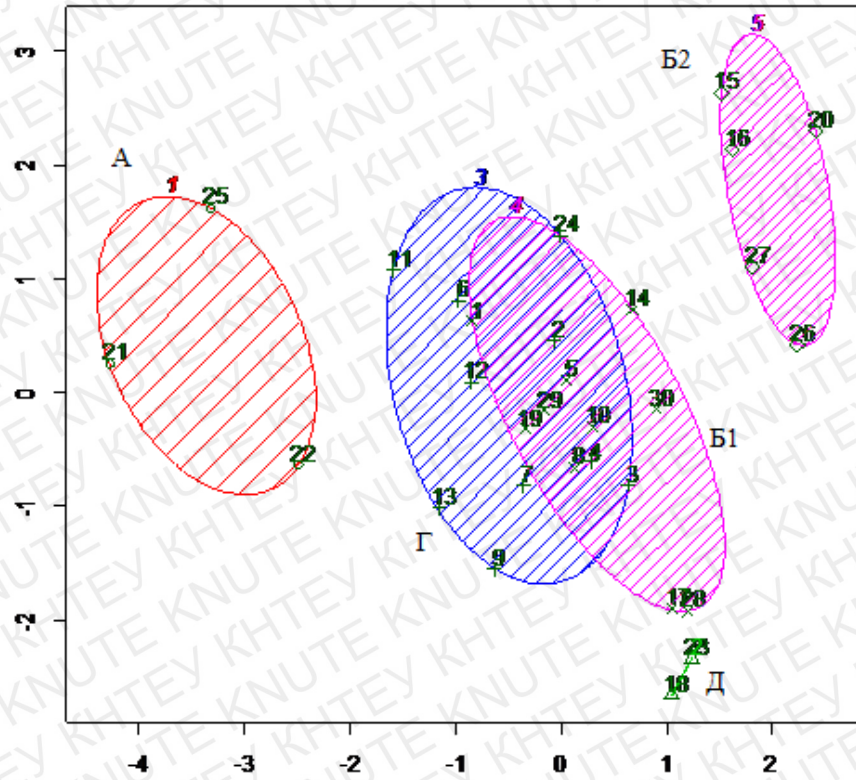


Рис. 2.3. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2014-2015 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

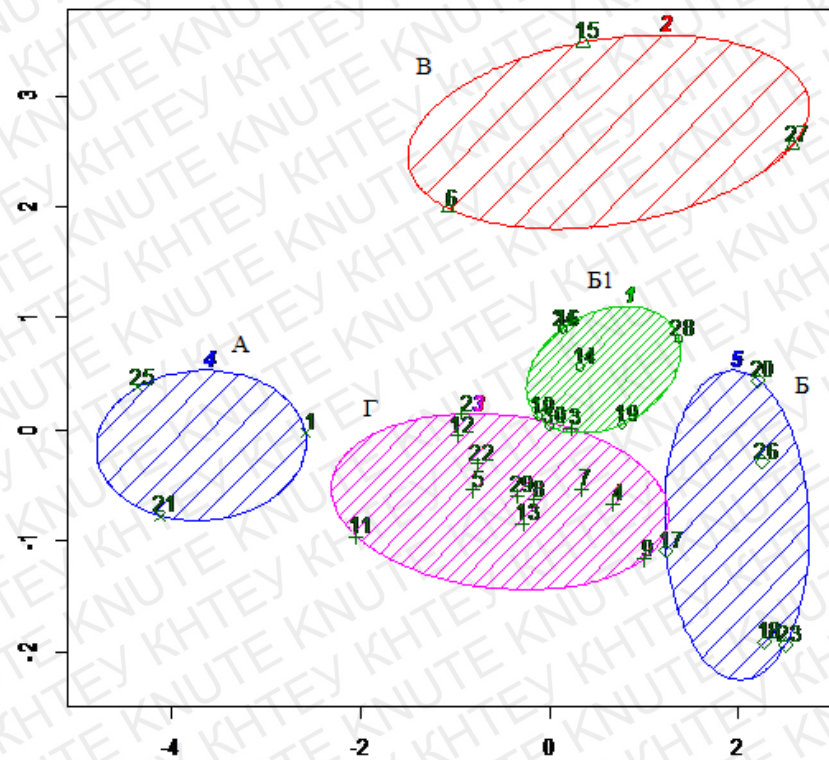


Рис. 2.4. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2016-2019 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

Середні значення показників у кластерах наведені в додатку Д, а характеристика в табл. 2.1. На основі середніх значень кластерів було виділено сім різних бізнес-моделей, здійснено їх попередній опис та дано їм назву відповідно до класифікації НБУ. У разі якщо бізнес-модель відсутня в класифікації НБУ, було надано власну назву. Бізнес-модель «роздрібна» має схожу характеристику з тою, що була виділена НБУ, проте на відміну від класифікації НБУ в ній достатнє виконання однієї з умов, тобто або кошти фізичних осіб або кредити надані фізичним особам мають становити більше 50%. Моделі «корпоративна» та «обмежене кредитне посередництво» мають відмінності у порівнянні з характеристиками, наданими НБУ. Зокрема в корпоративній моделі лише кошти юридичних осіб становлять більше 50%, в той час як за класифікацією НБУ кредити юридичних осіб також мають переважати, а обмежене кредитне посередництво характеризується тим, що в середньому кошти банків становлять більше 50 %, а в активах всі показники лежать в межах до 36%.

Було виділено модель «універсальна», що також присутня в класифікації НБУ. В ній суттєвими є частки кредитів, наданих фізичним та юридичним особам, та кошти фізичних та юридичних осіб, проте ці частки становлять менше 50%.

На даному етапі було також виділено відмінні від класифікації НБУ моделі, до яких належать такі як:

- «корпоративна з диференційованим фондуванням», в якій фондування відбувається як за рахунок фізичних, так і за рахунок юридичних осіб, а в активах більше 50% становлять кредити юридичним особам;
- «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК», де в активах більше 50% становлять кредити юридичним особам, а в зобов'язаннях кошти банків більше 44%;
- «нетипова», в якій кошти юридичних осіб становлять більше 80%, а в активах сума всіх часток становить менше 30%.

Таблиця 2.1

Розподіл досліджуваних банків за бізнес-моделями та їх коротка характеристика *

Бізнес-моделі:		А	Б	Б1	Б2	В	Г	Д
Назва бізнес-моделі		Роздрібна	Корпоративна	Корпоративна з диференц. фондуванням**	Корпоративна з фондуванням за рахунок МБК**	Обмежене кредитне посередництво	Універсальна	Нетипова**
2009-2010	Кількість банків в кластері	8	4	7	7	4	-	-
	Питома вага банків кластеру, %	26,67	13,33	23,33	23,33	13,33	-	-
	Банки, які відносяться до моделі	7, 9, 11, 13, 17, 19, 21, 22	18, 23, 28, 29	1, 8, 10, 12, 14, 16, 30	2, 3, 4, 5, 15, 20, 24	6, 25, 26, 27	-	-
2011-2013	Кількість банків в кластері	2	-	8	5	-	13	2
	Питома вага банків кластеру, %	6,67	-	26,67	16,67	-	43,33	6,67
	Банки, які відносяться до моделі	21, 25	-	2, 3, 5, 14, 15, 16, 24, 30	4, 20, 26, 27, 28	-	1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 19, 22, 29	18, 23
2014-2015	Кількість банків в кластері	3	-	10	5	-	10	2
	Питома вага банків кластеру, %	10,00	-	33,33	16,67	-	33,33	6,67
	Банки, які відносяться до моделі	21, 22, 25	-	1, 5, 8, 10, 14, 17, 19, 28, 29, 30	15, 16, 20, 26, 27	-	2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 24	18, 23
2016-2019	Кількість банків в кластері	3	5	7	-	3	12	-
	Питома вага банків кластеру, %	10,00	16,67	23,33	-	10,00	40,00	-
	Банки, які відносяться до моделі	1, 21, 25	17, 18, 20, 23, 26	10, 14, 16, 19, 24, 28, 30	-	6, 15, 27	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 22, 29	-

*Примітка: Складено автором самостійно

** Власна назва бізнес-моделі

Як видно з даних табл. 2.1, в різні періоди кластери не відповідають один одному, характерним є утворення бізнес-моделей, які присутні лише в деяких з проаналізованих періодів; нерівномірним є розподіл банків на кластери в межах кожного періоду за кількістю банків, також між періодами

спостерігається таке явище як міграція банків між бізнес-моделями. Серед причин такої міграції можна визначити такі як реагування на зміни в конкурентному середовищі, максимізація прибутку, злиття та поглинання банків, рішення про націоналізацію та державна допомога у разі, якщо вона надана конкретному банку, а не всій банківській системі. До того ж існує закономірність, що чим більший розмір банку, тим менша його прибутковість та розмір фінансового важелю, що в свою чергу також спричиняє міграцію від однієї бізнес-моделі до іншої. Як додаткові фактори, що підвищують ймовірність міграції, виступають «апетит» банку до ризику та форма власності. Зокрема, чим вища схильність у банку до ризикової діяльності, тим більша готовність змінити свою бізнес-модель [38, с.16-17].

Наступним етапом був аналіз показників всередині кожного з кластерів, уточнення критеріїв бізнес-моделей та пошук банків, які не відповідають цим критеріям з подальшим перенесенням їх до інших бізнес-моделей. Дані, на основі яких здійснювався цей етап наведені в додатку Е. Результати наведені в табл. 2.2.

Підсумовуючи отримані результати, нами було виокремлено на відміну від класифікації, запропонованої НБУ, такі бізнес-моделі як «корпоративна з диференційованим фондуванням», «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» та «нетипова». Після коригування результатів попередньої кластеризації була виділена бізнес-модель «корпоративна з роздрібним фінансуванням», яка за своєю сутністю відповідає тій, що запропонована НБУ. Модель «нетипова» об'єднує ті банки, де кредити юридичним особам знаходяться в межах від 30 до 49%, кредити фізичним особам майже відсутні, кошти фізичних та юридичних осіб, коливаються в межах від 10 до 49%. Критерії віднесення банку до бізнес-моделі «корпоративна» після проведених коригувань не змінились, а моделі «роздрібна», «корпоративна з диференційованим фондуванням», «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК», «обмежене кредитне посередництво», «універсальна» та «нетипова»

зазнали змін як за рахунок зміни значень уже існуючих показників, так і за рахунок доповнення новими.

Таблиця 2.2
Характеристика бізнес-моделей досліджуваних банків України*

Бізнес-моделі	Критерії віднесення банку до даної бізнес-моделі	Назва бізнес-моделі	Банки, які відносяться до моделі, за період:			
			2009-2010	2011-2013	2014-2015	2016-2019
А	В середньому або кредити фізичним особам становлять більше 49% або кошти фізичних осіб 50%	роздрібна	9, 11, 21, 22	21, 25, 12, 19, 22, 29	21, 22, 25	21, 25, 5, 11
Б	В середньому кошти залученні від юридичних осіб становлять більше 50%	корпоративна	18, 23	18, 23	17, 26, 18, 23	13, 9, 8, 7, 4, 17, 18, 20, 23, 26
Б1	В середньому кредити юридичним особам становлять більше 47-50%, а фондування здійснюється за рахунок коштів юридичних та фізичних осіб або коштів фізичних осіб та банків у діапазоні від 16 до 49%	корпоративна з диференційованим фондуванням	1, 8, 14, 16, 30, 2, 3, 5	2, 3, 5, 14, 15, 16, 24, 30, 17, 10	5, 8, 10, 14, 19, 28, 30	10, 14, 19, 28, 30
Б2	В середньому кредити юридичним особам становлять 45-50% та більше 50%, а фондування здійснюється переважно за рахунок коштів банків - більше 40	корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	4, 15, 20, 24	4, 20, 26, 27	15, 16, 20, 27	-
Б3	Кредити юридичним особам становлять більше 50%, кошти фізичних осіб 50%	корпоративна з роздрібним фінансуванням	12	1	1, 29	-
В	В середньому кошти банків або коштів в інших банках більше 50 %; або сума кредитів юридичним, фізичним особам, коштів в банках менше 30%, при цьому кошти юридичних осіб менше 25% або кошти банків і кошти в інших банках одночасно становлять більше 37%	обмежене кредитне посередництво	6, 25, 26, 27, 28, 29	28	-	15, 27, 1
Г	В середньому кредити фізичним та юридичним особам знаходяться в межах від 10 до 49%, та кошти фізичних та юридичних осіб/кошти фізичних осіб та банків коливаються в межах від 10 до 49%	універсальна	7, 13, 17, 19, 10,	6, 7, 8, 9, 11, 13	6, 7, 9, 11, 12, 13	2, 12, 6
Д	В середньому кредити юридичним особам знаходяться в межах від 30 до 49%, кредити фізичним особам майже відсутні, кошти фізичних та юридичних осіб, коливаються в межах від 10 до 49%	нетипова	-	-	2, 3, 4, 24	16, 24, 3, 22, 29

*Примітка: Складено автором самостійно

Загалом, було виділено вісім бізнес-моделей, які були присутні в банківській системі України протягом досліджуваних періодів, в періодах

2009-2010, 2011-2013 та 2014-2015 років були присутні сім бізнес-моделей, а в 2016-2019 роках шість.

Такі бізнес-моделі як «роздрібна», «корпоративна», «корпоративна з диференційованим фондуванням» та «універсальна» були присутні в усіх періодах, в трьох з чотирьох періодів були присутні «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК», «обмежене кредитне посередництво» та «корпоративна з роздрібним фінансуванням», а модель «нетипова» та присутня лише в двох періодах.

Аналізуючи міграцію банків ми зробили висновок, що в моделі «роздрібна» протягом всіх періодів був присутній лише банк АТ "Ідея Банк", моделі «корпоративна» дотримувались протягом всіх періодів банки АТ "СІТІБАНК" та АТ "Дойче Банк ДБУ, в моделі «корпоративна з диференційованим фондуванням» протягом всіх періодів були присутні лише банки Акціонерний банк «Південний» та АТ «МЕГАБАНК». В моделі «універсальна» в різні роки були присутні різні банки, а моделі «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК», «корпоративна з роздрібним фінансуванням», «обмежене кредитне посередництво» та «нетипова» в деякі з досліджуваних періодів не були приставлені жодним банком. Більшість банків протягом досліджуваного періоду змінювали свою модель, при цьому частина банків робила це неодноразово.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що використовуючи методологію, запропоновану НБУ, ми виокремили дев'ять бізнес-моделей, більшість з яких відмінні від класифікованих НБУ. На нашу думку, наявність бізнес-моделей, де відсутні суттєві частки в активах, а сума цих показників дорівнює менше 40%, як в бізнес-моделі «нетипова», або менше 30%, як в бізнес-моделі «обмежене кредитне посередництво» вказує на те, що показники, запропоновані НБУ можуть бути не достатніми для того, щоб вірно класифікувати бізнес-моделі банків України.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ УКРАЇНИ З УРАХУВННЯМ КОМПОНЕНТУ РИЗИКІВ

3.1. Авторська кластеризація банків України за бізнес-моделями та їх інтегральна оцінка

Оскільки в попередньому розділі ми дійшли висновку, що показники, запропоновані НБУ можуть бути не достатніми для того, щоб вірно класифікувати бізнес-моделі банків України, в даному розділі ми проведемо кластеризацію банків за запропонованою нами методикою. До показників, які застосовувались у попередньому розділі ми добавили показник, що характеризує частку інвестиційного портфеля в активах (K7). При розрахунку інвестиційного портфеля ми використовували дані, що доступні в статистичній звітності НБУ, а саме: цінні папери в портфелі банку на продаж, цінні папери в портфелі банку до погашення, інвестиції в асоційовані й дочірні компанії та інвестиційна нерухомість.

Як і в минулому розділі, кластеризація банків була здійснена у три етапи. На першому етапі були обрані та порашовані показники, на другому етапі проведено групування банків у кластери, попереднє виділення на їх основі бізнес-моделей, що відображене в табл. 3.1. Графічне зображення кластеризації наведено на рис. 3.1- 3.4.

У 2009-2010 роках присутні бізнес-моделі, схожі з тими, що були виокремленні за методичним підходом НБУ, також з'явилась нова модель – інвестиційна, до якої віднесені банки, у яких суттєвий обсяг інвестиційного портфелю.

Починаючи з періоду 2011-2013 років, були присутні моделі «не типова» та «корпоративного фінансування». Перша схожа на універсальну чи корпоративну з диференційованим фондуванням, в ній відсутні кредити фізичних осіб, а інші суттєві частки складають в межах до 50%. Друга модель схожа з інвестиційною та корпоративною.

Таблиця 3.1

Розподіл досліджуваних банків за бізнес-моделями та їх коротка характеристика *

Бізнес-моделі:		А	Б	В	Г	Д	Д1	Д2	Е	Ж
Назва бізнес-моделі		роз- дрібна	інвести- ційна	універ- сальна	обмежене кредитне посеред- ництво	корпо- ративна	корпо- ративна з диферці- йованим фонду- ванням	корпо- ративна з фонду- ванням МБК	нети- пова	корпора- тивного фінансува ння
2009- 2010	Кількість банків в кластері	3	2	7	3	-	10	5	-	-
	Питома вага банків кластеру, %	10,00	6,67	23,33	10,00	-	33,33	16,67	-	-
	Банки, які відносяться до моделі	19,21,2 2	18,23	6,7,9,11 ,13,17,2 6	25,28,29	-	1,2,3,5,8,10, 12,14,16,30	4,15,20, 24, 27	-	-
2011- 2013	Кількість банків в кластері	3	-	4	-	-	7	4	10	2
	Питома вага банків кластеру, %	10,00	-	13,33	-	-	23,33	13,33	33,33	6,67
	Банки, які відносяться до моделі	21,22,2 5	-	4,6,11,2 4	-	-	2,3,5,14,15, 16,30	20,26,27,2 8	1,7,8,9, 10,12,1 3,17,19, 29	18,23
2014- 2015	Кількість банків в кластері	2	2	3	-	-	10	5	8	-
	Питома вага банків кластеру, %	6,67	6,67	10,00	-	-	33,33	16,67	26,67	-
	Банки, які відносяться до моделі	21,25	18,23	6,11,24	-	-	1,5,8,10,14, 17,19,28,29, 30	5	2,3,4,7, 9,12,13, 22	-
2016- 2019	Кількість банків в кластері	4	-	-	-	8	6	3	5	4
	Питома вага банків кластеру, %	13,33	-	-	-	26,67	20,00	10,00	16,67	13,33
	Банки, які відносяться до моделі	1,11,21, 25	-	-	-	4,5,7,8, 9,13,17, 29	10,14,16,19, 28,30	6,15,27	2,3,12,2 2,24	18,20,23,2 6

*Примітка: Складено автором самостійно

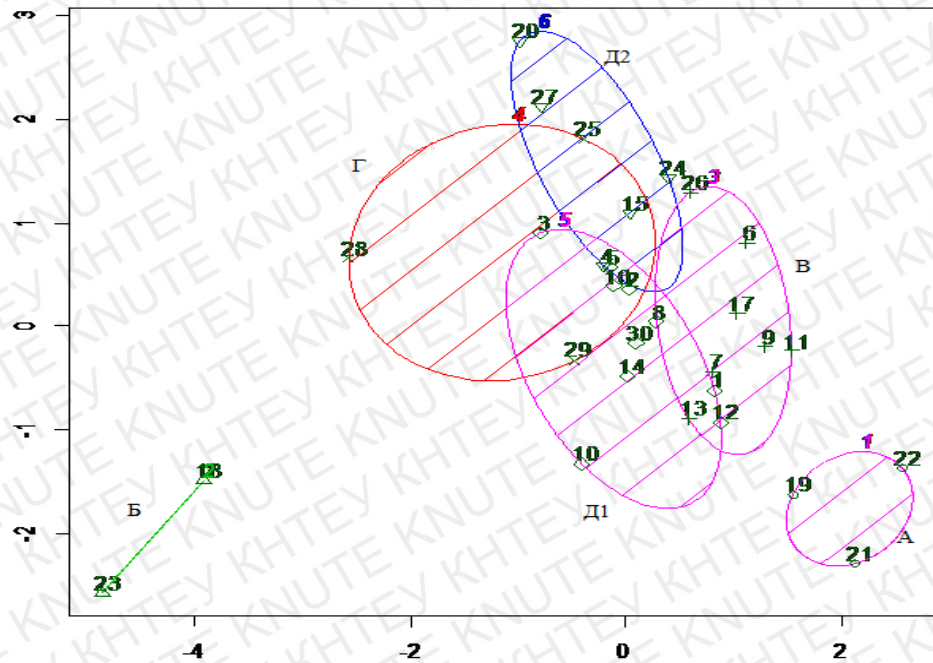


Рис. 3.1. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2009-2010 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

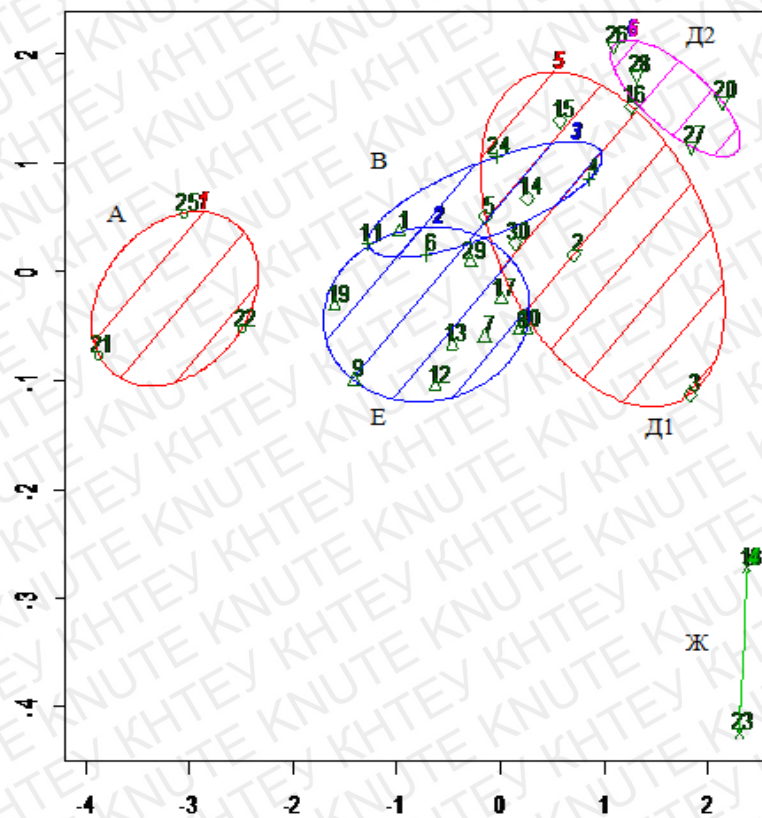


Рис. 3.2. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2011-2013 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

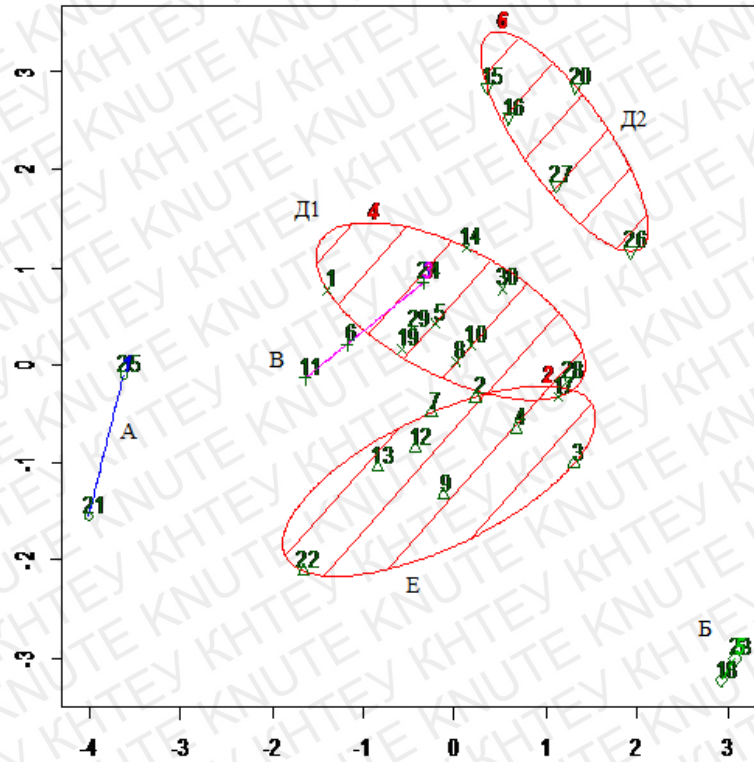


Рис. 3.3. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2014-2015 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

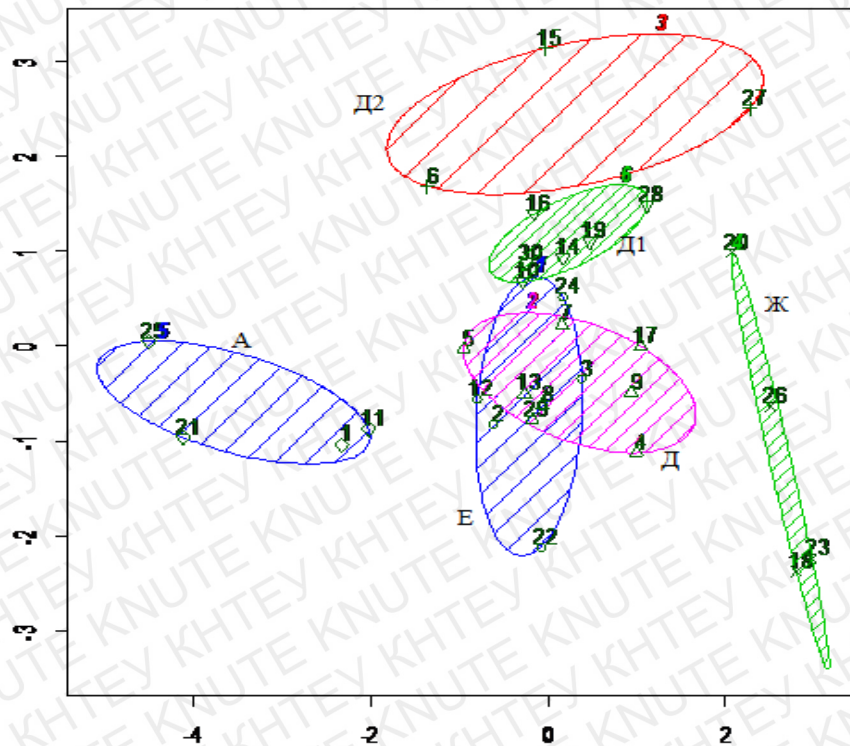


Рис. 3.4. Кластеризація досліджуваних банків України за бізнес-моделями у 2016-2019 роках*

*Примітка: складено автором самостійно

На третьому етапі було проведено уточнення показників бізнес-моделей та коригування на їх основі розподілу банків. Ми знову здійснили чотири групування банків за періодами 2009-2010, 2011-2013, 2014-2015 та 2016-2019 років для тієї ж вибірки банків, після чого здійснили коригування бізнес-моделей (додаток Ж). Результати, що наведені в табл. 3.2, вказують на те, що кількість бізнес-моделей та їх види змінилися у порівнянні з кластеризацією на основі методики НБУ.

Загалом було виділено десять бізнес-моделей, серед яких у 2009-2010, 2014-2015 роках були присутні вісім, в 2011-2013 роках дев'ять, а в 2016-2019 роках сім бізнес-моделей. Була виділена нова модель «інвестиційна», що характеризується наявністю в активах більше 50% інвестиційного портфеля. Моделі «корпоративна» та «корпоративна з роздрібним фондуванням» не змінилися, при цьому в останній не змінилися навіть банки, що входять до моделі. В інших моделях зазнали змін як показники, за якими відбувався поділ, так і значення уже існуючих.

Проаналізувавши міграцію банків, ми виявили, що протягом всіх періодів були присутні в роздрібній моделі АТ «Ідея Банк» та АТ «ПРАВЕКС БАНК», в моделі «корпоративна з диференційованим фондуванням» Акціонерний банк «Південний» та АТ «МЕГАБАНК», а в «корпоративній з фондуванням за рахунок МБК» таким банком був АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК". В інших моделях або були відсутні банки, які притримувались би обраної бізнес-моделі протягом всіх періодів, або в деяких періодах ці бізнес-моделі не були взагалі обрані ніяким із досліджуваних банків. Також можна зазначити, що майже в усіх періодах в роздрібній моделі був присутній АТ «БАНК ФОРВАРД», в універсальній такими банками були АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «ОТП БАНК» та АТ «УКРСОЦБАНК». Корпоративна з диференційованим фондуванням в три з чотирьох періодів була представлена банком АТ «АЛЬФА-БАНК», а «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» банками АТ "СБЕРБАНК" та АТ "ІНГ Банк Україна".

Таблиця 3.2

**Характеристика бізнес-моделей досліджуваних банків, згрупованих
за власною методикою***

Бізнес-моделі	Критерії віднесення банку до даної бізнес-моделі:	Назва бізнес-моделі:	Банки, які відносяться до моделі, за період:			
			2009-2010	2011-2013	2014-2015	2016-2019
А	Кредити фізичним особам більше 50%; або кошти фізичних осіб більше 50%; або і кредити фізичним особам і кошти фізичних осіб більше 44%	роздрібна	21, 22, 9	21, 22, 25	21, 25, 22	1, 11, 21, 25, 5
Б	Інвестиційний портфель більше 50 % від активів, кошти юридичних осіб більше 50% від пасивів	інвестиційна	23	-	18, 23	-
В	Кредити юридичним особам, фізичним особам, кошти юридичних осіб, фізичних осіб становлять від 12 до 49%; або кредити юридичним особам, фізичним особам, кошти фізичних осіб, банків становлять від 12 до 49%	універсальна	7, 11, 13, 17, 19, 10	6, 11, 24, 7, 8, 9, 13	6, 11, 7, 9, 12, 13	6, 12
Г	Частка коштів в інших банках більша 50%; або частка коштів інших банків більша 50%; або сума кредитів юридичним, фізичним особам, коштів в банках та інвестиційного портфелю в активах менше 30%	обмежене кредитне посередництво	25, 28, 29, 26, 6	4	-	-
Д	Кошти юридичних осіб становлять більше 50%	корпоративна	18	12, 19, 29, 18	17, 26	20, 4, 7, 8, 9, 13, 17
Д1	Кредитів юридичним особам більше 50 %, коштів юридичних осіб, фізичних осіб у діапазоні від 16 до 49 %	корпоративна з диференційованим фондуванням	1, 2, 3, 5, 8, 14, 16, 30	2, 3, 5, 14, 15, 16, 30, 10, 17	5, 8, 10, 14, 19, 28, 30	10, 14, 19, 28, 30
Д2	Кредити юридичним особам становлять 40-50% та більше 50%, а фондування здійснюється переважно за рахунок коштів банків - більше 40%	корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	4, 15, 20, 24, 27	20, 26, 27	15, 16, 20, 27	15, 27
Д3	Кредитів юридичним особам більше 50 %, коштів фізичних осіб більше 50%	корпоративна з роздрібним фондуванням	12	1	29, 1	-
Е	Кредити юридичним особам, кошти юридичних осіб, кошти фізичних осіб становлять від 13 до 49%, при цьому кредитів фізичним особам менше 6%	нетипова	-	28	2, 3, 4, 24	16, 2, 3, 22, 24, 29
Ж	Інвестиційний портфель складає більше 23%, кошти юридичних осіб більше 75% від пасивів.	корпоративного фінансування	-	23	-	18, 23, 26

*Примітка: Складено автором самостійно

Далі було проведено аналіз бізнес-моделей для виявлення тенденцій, притаманних різним бізнес-моделям на основі діагностики таких показників: ROA, ROE, спред та чиста процентна маржа для аналізу прибутковості бізнес-моделей, та відношення кредитів до депозитів в якості показника ліквідності, частка непрацюючих кредитів, мультиплікатор капіталу

(відношення активів до власного капіталу), та відношення активів зважених на ризик до загальних активів в якості міри «апетиту» до ризику. ROA розраховувався як відношення чистого прибутку до середнього значення власного капіталу, ROE - як відношення чистого прибутку до активів середніх, спред - як різниця між співвідношеннями відсоткових доходів до кредитів та відсоткових витрат до депозитів, чиста процентна маржа розраховувалась як відношення різниці між відсотковими доходами та відсотковими витратами до активів середніх. Розрахунок показників прибутковості здійснювався на основі даних станом на 01.01.2019 року, а показників ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець другого кварталу 2019 року. Результати аналізу по кожній бізнес-моделі наведені в додатку И, загальні результати можна побачити в табл. 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Показники прибутковості бізнес-моделей на 01.01.2019 р., %*

Типи бізнес-моделей	ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа
А**	1,16	-49,55	28,52	9,44
В**	0,37	-0,12	-4,58	5,05
Д	4,25	33,57	13,63	7,21
Д1	2,30	18,29	5,91	4,91
Д2**	-4,97	-72,57	4,34	4,13
Е	-1,51	-14,98	17,25	3,77
Ж	3,91	31,61	23,46	6,27
По банківській системі	0,90	11,18	16,68	3,84
Оптимальні***	1,00	15,00	1,25	4,50

* Примітка: Складено автором за джерелом [23]

**Примітка: Негативні значення за рахунок банків АТ "БАНК ФОРВАРД", АО «Укрсоцбанк» та АТ "СБЕРБАНК"

***Примітка: Джерело [3]

За показником ROA найгірше значення мали бізнес-моделі «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» та «нетипова», найкраще «корпоративна» та «корпоративного фінансування», за показником ROE

найгірше значення мали моделі «роздрібна» (за рахунок банку АТ «БАНК ФОРВАРД», без урахування нього ROA становить 3%, ROE 35,7% (додаток К)), «універсальна» (за рахунок АО «Укрсоцбанк») «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» (за рахунок АТ «СБЕРБАНК») та «нетипова» (декілька банків мали негативні значення, проте найбільшу роль зіграв ПАТ "Промінвестбанк"), а найкраще знову мали «корпоративна» та «корпоративного фінансування». За спредом найгірше значення мала «універсальна» бізнес-модель (за рахунок АО «Укрсоцбанк»), а найкраще «роздрібна» та «корпоративного фінансування». За показником чиста процентна маржа найкраще значення у «корпоративної», «роздрібної» та «корпоративного фінансування» бізнес-моделей.

Таблиця 3.4

Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості бізнес-моделей на 01.07.2019 р., %*

Типи бізнес-моделей	Ліквідність	Частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
А	65,86	42,61	11,55	51,64
В	430,33	48,76	10,42	49,97
Д	74,70	15,24	8,60	60,16
Д1	117,79	11,01	7,80	81,20
Д2	231,47	66,33	6,38	32,96
Е	82,29	49,08	12,34	38,77
Ж	65,72	0,23	7,77	14,03
По банківській системі	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**	100,00	-	12-15	-

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерела [2, с. 314; 20, с.52]

За відношенням кредитів до депозитів найближче до оптимального значення мали «корпоративна з диференційованим фондуванням» та «нетипова» моделі, найбільше значення мала «універсальна» модель (знову за рахунок АО «Укрсоцбанк»), що свідчить про проблему надлишку

ліквідних коштів. За часткою непрацюючих кредитів у кредитному портфелі найгірше значення мала модель «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК», найкраще - «корпоративна з диференційованим фондуванням» та «корпоративного фінансування». Найближче до оптимального значення за мультиплікатором капіталу мала модель «нетипова», найбільш віддалене – «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК». За показником, що відображає міру «апетиту» до ризику найкраще найменше значення мала модель «корпоративного фінансування», найбільше – «корпоративна з диференційованим фондуванням».

Отже, за показниками прибутковості найкраще значення мали «корпоративна» та «корпоративного фінансування» бізнес-моделі, а найгірше мала «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» (за рахунок лише АТ «СБЕРБАНК»), за показниками ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості бізнес-моделей тяжко визначити лідера, найгірше ж значення у моделі «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК». Тому, для кращого розуміння результатів, була побудована інтегральна оцінка з ранжуванням моделей по кожному показнику від 1 до 7, де 1 найкраще значення, а 7 найгірше, результати наведені в табл. 3.5.

Як видно за результатами інтегральної оцінки бізнес-моделей, найкращі результати мають моделі «корпоративного фінансування» та «корпоративна», найгіршими бізнес-моделями стали «універсальна» та «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК». При цьому, в «універсальній» моделі негативні результати отримані за рахунок АО «Укрсоцбанк», а в «корпоративній з фондуванням за рахунок МБК» негативні показники прибутковості отримані за рахунок АТ «СБЕРБАНК» що відображено в додатку І. Причиною негативних результатів АО «Укрсоцбанк» є висока вартість фондування порівняно з можливістю генерувати доходи — вплив проблемної заборгованості минулих років все ще чималий [14, с.81]. А негативні результати бізнес-моделі «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» можна пояснити тим, що сама наявність такої

бізнес-моделі у банку свідчить про те, що банк має певні проблеми, адже активні операції фінансуються за рахунок міжбанківських кредитів, які вважаються найдорожчим видом ресурсів [4, с. 17]. Наприклад, станом на 15.11.2019 року середньозважена процентна ставка в річному обчисленні за кредитами МБК в національній валюті усього становила 13,9%, овернайт 13,8%, від 2 до 7 днів 14,8%, понад 92 дня 19,5%. На ту ж дату, вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України становила усього 12,4%, короткострокові 12,4%, а довгострокові 15,9% [6].

Таблиця 3.5

Інтегральна оцінка бізнес-моделей досліджуваних банків*

Показники:	А	В	Д	Д1	Д2	Е	Ж
ROA	4	5	1	3	7	6	2
ROE	6	4	1	3	7	5	2
Спред	1	7	4	5	6	3	2
Чиста процентна маржа	1	4	2	5	6	7	3
Ліквідність	4	7	3	2	6	1	5
Частка непрацюючих кредитів	4	5	3	2	7	6	1
Мультиплікатор капіталу	2	3	4	5	7	1	6
Міра апетиту до ризику	5	4	6	7	2	3	1
Загальний бал	27	39	24	32	48	32	22
Місце	3	5	2	4	6	4	1

* Примітка: Складено автором самостійно

За результатами інтегральної оцінки можна зробити виносок, що найбільшу кількість балів, тобто найгірший результат має модель «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» та «універсальна», моделі «нетипова» та «корпоративна з диференційованим фондуванням» мають однаковий загальний результат, а в трійку найкращих увійшли

«корпоративного фінансування», «корпоративна» та «роздрібна» бізнес-моделі, де найпривабливішою є «корпоративного фінансування».

При цьому необхідно звернути увагу, що на результати бізнес-моделі «роздрібна» великий вплив мають показники банку АТ «БАНК ФОРВАРД». В додатку К відображено розрахунок інтегральної оцінки без урахування значень цього банку, за результатами якої видно, що бізнес-модель «роздрібна» посідає перше місце разом з моделлю «корпоративного фінансування». Також необхідно зазначити, що моделі «універсальна» та «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» представлені лише двома банками кожна, а значення показників банків сильно коливаються (в моделі «універсальна» всі значення, в моделі «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» значення показників прибутковості), тому отримані результати не можна назвати характерними для цих моделей.

3.2. Формування бізнес-моделей банків на основі «FinTech» та їх ризики

На сучасному етапі розвитку банківських систем досягнуто початок відмови від закритих і фірмових бізнес-моделей та застарілих систем, де банкам історично потрібно було надавати технічну спроможність для здійснення операцій для своїх клієнтів. Сучасні бізнес-моделі більш відкриті, орієнтовані на користувачів, важливі у наданні інтегрованих послуг у новій фінансовій екосистемі. Інтернет створив платформу для розповсюдження товарів та послуг, що є глобальними та міжгалузевими, і які відкрили банківську діяльність для зовнішньої конкуренції, особливо з боку Інтернет-платформ. Використання великих обсягів даних дозволяють забезпечити швидший рівень роботи в Інтернеті з набагато більшим числом клієнтів, тобто компанії з найкращими алгоритмами - і особливо з найбільшою кількістю даних - можуть домінувати. Тому вирішальну роль у розвитку та становленні нових банківських бізнес-моделей відіграють фінансові технології.

Серед основних тенденцій в банківському середовищі називають такі як: діджиталізація (запровадження або збільшення використання організаціями, в певній галузі, країні тощо цифрових і комп'ютерних технологій [39]), гейміфікація (це використання ігрових елементів та ігрових механік в негравальному контексті [58, с.38]), блокчейн технології («технології розподіленого реєстру» – це база даних, яка поширюється і синхронізується між мережами по декількох сайтах, установах чи географічних регіонах. Учасник у кожному вузлі мережі може отримати доступ до записів, які поширюються цією мережею, і також мати власну ідентичну копію. Крім того, будь-які зміни або доповнення, внесені до реєстру, за лічені секунди відображаються і копіюються всім учасникам реєстру [31, с.41]), біометричні технології (це ідентифікація людини за унікальними, властивими тільки їй біологічними ознаками [33, с. 8-9]), автоматизація процесів, проникнення Інтернету, Open banking (банки дозволяють отримувати доступ та контролювати особисті та фінансові дані клієнтів стороннім постачальникам послуг, наприклад Інтернет-постачальникам фінансових послуг [41]) та інші [45, с.2].

Зокрема, зростаюче глобальне проникнення Інтернету призводить до появи нових конкурентів у банківському бізнесі (наприклад, Google стоїть на межі запуску API платежів (API - інтерфейси прикладного програмування) для використання на пристроях Android, Facebook, які планують запуснути мобільний платіжний додаток, що дозволить друзям надсилати гроші один одному через месенджер Facebook тощо) [46, с.10]. Технологічні фірми не відтворюють універсальну банківську модель, однак їх інновації сприяють зміні традиційної інтегрованої банківської бізнес-моделі. Вони зацікавлені у продажу банківських програм та послуг для споживачів з метою підтримки придбання їх товарів, збільшення користувачів та надання додаткових послуг [46, с.10].

Щодо запровадження автоматизації, банки повільно переглядають їх процедури, а застарілі IT-платформи не дозволяють швидке впровадження

нових технологій. Автоматизація бек-офісних процесів досі в зародковому стані. Нові технології (наприклад, робототехніка, блокчейн) кардинально змінюють традиційну модель банківського бізнесу. З ростом використання Інтернету, мобільних пристроїв та хмарних обчислень, загрози кіберзлочинності та втрати даних також зростають. З іншого боку, біометричні дані за своєю природою складно скопіювати та швидше обробляти, ніж персональні ідентифікаційні коди [46, с.13-15].

В умовах активного розвитку FinTech банки мають усвідомлювати, що його розвиток сприяє як виникненню нових ризиків для банківської діяльності, так і підвищенню уже існуючих. Зокрема, компанія «RSM US LLP» (аудиторська, податкова та консалтингова компанія в США) виділяє п'ять сфер ризику, на які потрібно звернути уваги при співпраці з компаніями FinTech (відмивання грошей, «контроль вирівнювання», конфіденційність, дотримання нормативних вимог, відповідність культур) [36], «Thomson Reuters» виділяє чотири форми ризиків, пов'язаних з FinTech («нові ризики», споживчі ризики, регулювання, «бульбашки») [43], а А. А. Бакуліна та В. В. Попова виділяють шість категорій ризиків, що виникають в результаті впливу FinTech (стратегічні, операційні, комплаєнс-ризиків, ризиків аутсорсингу, кіберризиків та ризиків ліквідності і волатильності джерел фінансування) [55, с.86-86].

Компанія «RSM US LLP» зазначає, що для захисту від відмивання грошей необхідно, щоб фінансова установа ідентифікувала власників та приналежність FinTech-технології та усвідомлювала, чи діє FinTech-бізнес поза межами країни. «Контроль вирівнювання» полягає в тому, що банки при інтеграції FinTech в свою діяльність повинні проводити подальший моніторинг для «вирівнювання», тобто для того, щоб банк та FinTech були єдиними в фінансах, бухгалтерському обліку, операційних політиках та процедурах. Інтеграція FinTech буде включати обмін конфіденційними даними, інформацією, який вимагає суворих заходів безпеки та конфіденційності. До того ж, сфери що підлягають оцінці ризиків можуть

містити такі питання: чи мають FinTech-партнери контроль інформаційної безпеки; чи вони працюють із субпідрядниками; чи мають шифрування, політику знищення документів, тощо. Ризики сфери дотримання нормативних вимог полягають в тому, що коли FinTech установи вступають у взаємодію з банком, вони повинні дотримуватися тих же стандартів та правил, що і банки. Відповідність культур означає організаційне культурне узгодження, банкам необхідно вибирати FinTech-компанії та постачальників, які поділяють подібні з ними цінності та філософію бізнесу [36].

«Thomson Reuters» виділяють сферу «нових ризиків», яка виникла внаслідок того, що хоча швидкі транзакції є однією з переваг, яку споживачі очікують від FinTech, фірми повинні адаптувати свої процеси запобігання шахрайству та регуляторну звітність відповідно до цієї швидкості. Також викликають занепокоєння трансграничні транзакції, коли ідентифікація покладається на процеси в іншій країні, а також правила щодо конфіденційності даних та відмивання грошей. При споживчому кредитуванні споживачі мають потребу у кращій обізнаності щодо співвідношення між ризиком та доходами. Сфера регулювання означає те, що нормативно-правова база не йде в ногу з розвитком FinTech технологій в деяких областях, а в інших діючі нормативні акти можуть перешкоджати розвитку. Прикладом «бульбашок» була «бульбашка Dotcom» 1990-х років, коли сподівання перемогли досвід. Важливо уникати «засліплення» інвесторів новими технологіями [43].

Високий операційний ризик пов'язаний з реалізацією бізнес-функцій призводить до великої кількості ІТ-взаємозалежностей учасників ринку (банків та інших) і ринкової інфраструктури, що може викликати ІТ-ризик, який переросте в системну кризу, особливо якщо послуги надаються в основному одним або декількома домінуючими гравцями. В зв'язку з тим, що застарілі банківські ІТ-системи можуть бути недостатньо адаптованими, банки будуть змушені звертатися за допомогою до великої кількості третіх осіб або аутсорсингу, або FinTech-компаній, підвищуючи тим самим

складність і зменшуючи прозорість кінцевих операцій. Широке використання третіх осіб збільшує ризики, пов'язанні з безпекою даних, конфіденційністю, відмиваннями грошей, кіберзлочинністю.

Компласнс-ризик по відношенню до конфіденційності даних – ризик недотримання правил щодо конфіденційності даних, недотримання законодавства, стандартів, локально-нормативних актів – може збільшуватись з появою великих об'ємів інформації і застосуванням аутсорсингу.

Ризик аутсорсингу (передача організацією певних бізнес-процесів на обслуговування великій кількості залучених сторін) – веде до неоднозначності по відношенню до обов'язків різних учасників в ланцюгу створення вартості, що потенційно збільшує ймовірність інцидентів. Головне завдання для фінансових установ – контролювати операції, що відбуваються за межами їх організації, і здійснювати управління ризиками.

Кіберризика (ризика викрадення даних і фінансових засобів) – означають, що нові технології і бізнес-моделі можуть збільшувати кіберризика, якщо засоби управління не встигають за змінами технологій. Більш сильна залежність від інтерфейс програмування (Application Programming Interface), хмарних обчислень та інших технологій, що сприяють розширенню взаємодії учасників ринку, може робити банківську систему більш уразливою для кіберзагроз і наражати на небезпеку великі об'єми конфіденційних даних.

Ризик ліквідності та волатильності джерел фінансування – пов'язаний з тим, що використання нових технологій дозволяє клієнтам переходити з одного накопичувального рахунка на інший для отримання більшої вигоди, підвищуючи тим самим волатильність депозитів, що може призвести до підвищення ризику ліквідності для банків [55, с. 86-87].

Deloitte виділяє п'ять сфер банківської діяльності, яких торкнеться розвиток фінансових технологій: платежі; депозити та кредитування;

управління інвестиціями; залучення капіталу; «підтримка ринку (надання користувачам доступу до даних та технологічних ресурсів)» [45, с.3; 46, с.18].

Зокрема, «децентралізовані» валюти, наприклад, ті, що залучають Blockchain технології та мобільні гроші, створюють альтернативи традиційній системі передачі цінності шляхом раціоналізації процесів посередництва. На противагу, безперебійна інтеграція платіжних операцій у процеси купівлі-продажу зменшує точки дотику між постачальниками платежів та клієнтами. Альтернативні кредитні платформи зменшують залежність клієнтів від банків як фінансових посередників. Сучасні технології дають можливість обслуговувати більше коло клієнтів за географічним розподілом, альтернативні платформи фінансування розширили доступ до капіталу [45, с.3]. Машина обробляє стрічки новин за допомогою алгоритмів в режимі реального часу, без участі людини, встановлюється доступ до великих даних у режимі реального часу через спеціалізовані бази даних [46, с.22].

Не зважаючи на те, що конкурентні переваги банків все ще численні: довіра (не така, як до кризи, але все-таки більше, ніж до багатьох потенційних конкурентів), велика база клієнтів, великий обсяг даних, великий обсяг капіталу, на тлі зміни технологій банки повинні оцінювати постійну життєздатність своєї бізнес-моделі та спроможність виправляти власні недоліки [35]. ЄЦБ у звіті про результати оцінки прибутковості та бізнес-моделей зазначає, що як наслідок розвитку фінансових технологій, для банків важливо здійснювати постійний аналіз доходу, собівартості, ціни позики та здійснити імплементацію функції ризик-менеджменту в загальну стратегію банку [54, с.4].

Зокрема, в розрізі доходу, необхідне розуміння детальних причин збільшення чи зменшення доходів за напрямками бізнесу чи географічними регіонами та детальний та ефективний сценарний аналіз.

У розрізі собівартості – розподіл витрат за напрямками діяльності чи каналами розповсюдження, розподіл витрат на сфери бізнесу, проаналізувати якість програм скорочення витрат.

У розрізі цін позик – всебічна система ціноутворення повинна застосовуватися послідовно для всієї банківської групи, вона повинна включати усвідомлення мінімального рівня ціни, необхідного для покриття всіх витрат і ризиків, моніторинг винятків.

До того ж банкам необхідно буде здійснювати врахування функції управління ризиками у процесі розробки стратегії, пам'ятати про взаємозв'язок стратегії та рамок апетиту до ризику та «Процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу» (ІСААР), відобразити в стратегії необхідний об'єм та ступінь деталізації ключових показників ефективності та здійснити розробку детального сценарного аналізу та аналізу чутливості [54, с.4].

Також унаслідок розвитку фінансових технологій, банкам необхідно адаптувати свої бізнес-моделі до змагання за швидкість збору, аналізу і операцій з даними. Традиційні банки повинні змагатись за інвестиції проти платформ, де інвестори можуть грати більш активні ролі [46, с.25]. Зменшується роль традиційних банків, і необхідно буде здійснювати реструктуризацію маржі на поточні платіжні операції унаслідок конкурентного тиску від альтернативних платіжних платформ [46, с.24].

Ощадні та кредитні портфелі потенційних клієнтів стають розподілені між великим числом альтернативних платформ. Партнерство з нетрадиційними гравцями буде грати ключову роль для того, щоб банки залишались конкурентоспроможними. Кредитори використовуватимуть кредитні платформи як короткострокові та середньострокові інвестиційні інструменти, відбудуватиметься зменшення попиту на традиційні депозити та інвестиційні продукти [46, с.24].

Ще однією особливістю є те, що консультаційні послуги будуть втрачати попит, оскільки все більше клієнтів переходять на автоматизовані

процеси консультування і обирають більш економічне обслуговування [46, с.24].

Різні банки по різному реагують на проблеми, що виникли у зв'язку з розвитком фінансових технологій, зокрема на проблеми з прибутковістю. Не існує єдиного підходу до забезпечення прибутковості, оскільки навіть стратегії серед найбільш ефективних банків значною мірою відрізняються щодо витрат і доходів. Загальна стратегія банків в майбутньому значною мірою відображається їх сучасним станом прибутковості: слабші банки намагатимуться знизити свої витрати та обсяги наданих кредитів, в той час як сильніші, як правило, орієнтуються на зростання. На практиці, це включає низку різних підходів, починаючи від збільшення обсягів кредитування до фокусування на бізнесі, що генерує комісії та / або оптимізації витрат [54, с.4-5].

Діджиталізація є визначеним стратегічним пріоритетом для більшості банків. Вони не лише повинні реагувати на нове середовище, щоб задовольнити потреби клієнтів, але й повинні адекватно вирішувати перехід до оцифрування внутрішніх систем та процесів. Однак, темпи розвитку ІТ відрізняються. ІТ-бюджети за останні п'ять років зросли більш ніж на 20%. Однак складно оцінити, яка частка цих витрат на ІТ допомагає банкам підготуватися до майбутнього, враховуючи важливі проблеми, з якими багато банків стикаються. Що стосується «FinTech», то низка банків інвестує або вступає у партнерство з компаніями, що надають такі послуги [54, с.5].

Різні науковці по різному прогнозують сценарії розвитку бізнес-моделей під впливом фінансових технологій. Олівер Мітчел визначає три підходи, за якими розвиваються банки Великобританії:

- «Центр фінансового контролю»;
- «Банкінг як послуга»;
- «Нішевий банк» [49].

За першим підходом банк зосереджений на управлінні поточним рахунком, а потім вже на додаванні додаткових послуг відповідно до потреб

клієнтів. Підхід Центру фінансового контролю розглядає банківські послуги як модульні та дискретні, при цьому поточний рахунок існує як «центр», до якого підключені всі інші послуги.

Банкінг як послуга пропонує набір фінансових послуг – доступ до клірингових систем, поточні рахунки та дебетові картки. Він продукує бек-офісні функції банку, дозволяючи іншим підприємствам будувати на їх основі свої послуги. Застарілі банки можуть технічно пропонувати ці послуги самі, проте вони мають значно більше витрат, і змушені боротися за конкурентоспроможність.

Третій підхід – банки, які орієнтовані на конкретні демографічні показники, будують свій бренд, щоб сильніше ідентифікувати його з цільовими клієнтами, мають специфічні партнерські відносини, побудовані для цих клієнтів [49].

Temenos AG – компанія, що спеціалізується на програмному забезпеченні для банків, також визначила чотири сценарії банківського бізнесу для епохи цифрових технологій [35].

Перший варіант - це варіант "не робити нічого". Хоча це може бути заманливо, як і для багатьох галузей, що зазнають змін, цей варіант є найбільш небезпечним. Більшість банків сьогодні використовують модель повного обслуговування. Тобто вони відкривають роздрібним чи корпоративним клієнтам поточний рахунок та цілий ряд послуг із власним маркуванням, наприклад, іпотечні та кредитні картки. Проблема цієї моделі полягає в тому, що збільшується кількість постачальників, які пропонують окремі послуги за нижчою ціною та кращим обслуговуванням клієнтів. Банки повинні раціоналізувати свої послуги, зосередившись на областях, де вони визначають конкурентну перевагу.

Інший варіант - стати постачальником послуг для інших банків або FinTech-компаній. Ціннісна пропозиція такої моделі полягає в тому, щоб усунути необхідність інших людей займатися суворо регульованою діяльністю та взяти на себе пов'язаний з цим тягар відповідності. Така модель

може бути прибутковою, якщо постачальник зможе досягти значної економії від масштабу, розподіляючи постійні витрати на відповідність на значно більший обсяг бізнесу.

Наступний сценарій, який пропонує компанія – стати агрегатором. Більш вигідною моделлю функціонування було б об'єднання фінансових послуг. У такій моделі банк перетворився б на розповсюджувача фінансових послуг. Тобто банк не виробляє фінансові послуги, а натомість отримує їх з екосистеми партнерів. Таким чином, банку не доведеться нести витрати на створення послуги або відповідність, а також може надати клієнтам доступ до більш широкого асортименту пропозицій, ніж якби банк намагався створювати все сам. Для того, щоб зробити цю модель успішною, банк повинен стати віртуальним радником, використовуючи дані клієнтів, щоб допомогти їм прийняти кращі фінансові та оперативні рішення - ефективно надаючи клієнтові правильну пораду та / або іншу послугу. Банк монетизує цю послугу, зокрема, беручи невелику плату за всі послуги, якими користується клієнт.

Ще одним сценарієм виступає модель, що була б вертикально інтегрованою, але відкритою платформою. Банки пропонують лише невелику кількість послуг, що мають власну марку, де вони є стратегічно важливими, такі як поточні рахунки та платежі або де банки мають конкурентну перевагу (наприклад, кредитування з забезпеченням). І платформа була б відкритою, щоб дозволити банкам пропонувати послуги від сторонніх постачальників [35].

Deloitte у своїх дослідженнях виділяє три сценарії розвитку для банків. Як один з варіантів, регулятори збільшать бар'єри для входу для нових цифрових конкурентів, клієнти залишатимуться схильними зберігати свої основні стосунки зі встановленими та довіреними установами, тому банкам вдається захистити свою бізнес-модель. Необхідною умовою цього сценарію є те, що діючі банки реагуватимуть на мінливі очікування клієнтів та інвестуватимуть в нові пропозиції (через внутрішню розробку або

придбання) [45, с.7; 46, с.18-23]. Іншим сценарієм є те, що клієнти довірятимуть новим банківським гравцям із привабливими пропозиціями, оскільки аутсорсинг процесів робить простішим вихід на ринок нових банківських гравців без значної інфраструктури і існуючі банки банкрутують оскільки впровадження нових технологій стримуються застарілими системи. Нові банки обганятимуть вже існуючі.

Клієнти вважають за краще споживати спеціальні послуги, існуючі банки недооцінюють потужність мереж, при цьому цифрова революція значною мірою ігнорує усталені правила і межі, і нові учасники набувають значної частки в деяких сегментах ринку. Банки тим самим втрачають виключне право на відносини з клієнтами для широкого набору послуг. Натомість, успішні банки перетворюються на платформи пропонуючи свої можливості широкій екосистемі спеціалізованих провайдерів.

Deloitte визначив основними бізнес-моделі, що будуть існувати у майбутньому, серед яких такі як довірений радник, лідер продукту, чемпіон транзакцій та постачальник керованих рішень.

Довірений радник – надає цілісні консультативні послуги на основі довіри у фінансових питаннях для кінцевих клієнтів. Тут присутні спеціальні пропозиції послуг, засновані на широкому розумінні потреб та поведінки клієнта. Продуктовий портфель охоплює широкий спектр власних та третіх сторін послуг (відкрита архітектура). Послуги, що пропонуються понад чисто фінансові потреби, наприклад послуги консьєржа, фінансова освіта.

Лідер продукту – здійснює розробку та пропозицію привабливих нових послуг для вже існуючих та нових клієнтів. Притаманний швидкий вихід на ринок інноваційних послуг, розрахований на те, щоб бути першими. Має можливість перетворювати потреби клієнта в нові послуги.

Чемпіон транзакцій – надає стандартизовані пропозиції за низькою ціною кінцевим клієнтам та стороннім банкам та небанківським установам. Виступає консолідатором транзакцій та/або зберігачем депозитів та цінних паперів. Здійснює забезпечення доступу до фінансової мережі (банку-

кореспондента). Постачальник аутсорсингових послуг в межах тих послуг, де потрібна банківська ліцензія або спеціальні знання, які не можуть запропонувати аутсорсингові оператори.

Постачальник керованих рішень – діє як експерт у певних сферах, що дозволяє клієнтам отримувати ресурси для можливостей, а не будувати їх власними силами. Дає доступ установам до повних рішень, а не окремих послуг. Універсальний банк надає повну пропозицію продукції в декількох галузях промисловості, наприклад, роздрібний, приватний, корпоративний та інвестиційний банкінг, а також управління активами. Диверсифіковане бізнес-поєднання зменшує мінливість доходу. Притаманні пропозиція складних послуг, використання можливостей для всіх підрозділів бізнесу.

Серед названих підходів до виділення сценаріїв розвитку банківської системи та бізнес-моделей під впливом фінансових технологій були присутні декілька схожих пропозицій. Зокрема, сценарій стати постачальником послуг для інших банків або FinTech-компаній схожий на бізнес-модель чемпіон транзакцій та на підхід банкінг як послуга. В той же час, бізнес-модель довірених радників об'єднує в собі ознаки двох сценаріїв – стати агрегатором та побудувати модель, що була б вертикально інтегрованою, але відкритою платформою.

Загалом, всі досліджені припущення щодо розвитку банківського сектору у майбутньому мають спільну думку – якщо банки не будуть інвестувати в розвиток технологій та адаптувати свої бізнес-моделі до існуючих потреб, вони будуть витіснені з ринку банківських послуг більш інноваційними банками, або взагалі не банківськими установами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

1. Теоретичні точки зору до тлумачення поняття «бізнес-модель підприємства» можна систематизувати у чотири підходи, серед яких логічний, що акцентує увагу на логіці побудови бізнесу; вартісний, що розглядає сутність поняття з точки зору створення цінності та генерації прибутку; змішаний, що робить акцент як на логіці побудови, так і на прибутковості бізнесу та описовий, який основним завданням бізнес-моделі зазначає опис діяльності підприємства.

2. Поняття «бізнес-модель банку» є мало дослідженим, проте на нашу думку найбільш прийнятним є трактування, за яким бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини (взаємозв'язку) між ними.

3. У законодавчій базі України відсутнє визначення сутності терміну «бізнес-модель банку», що є суттєвим недоліком, адже саме поняття часто використовується в законодавчих актах, в тому числі в якості показника для оцінки відповідності рівня ризик-апетиту або враховуються під час прийняття рішення щодо екстреної підтримки ліквідності банку.

4. Можна виділити два підходи щодо вибору критеріїв поділу банків на бізнес-моделі. До першого відносяться дослідження, що використовують показники (коефіцієнти, співвідношення), які в свою чергу поділяються на ті, що розраховані на основі фінансової звітності та ті, що використовують як балансові, так і небалансові (співвідношення філій до активів, середній термін кредитів) показники. До другого, комбінованого підходу відносяться ті дослідження, де використовують як показники фінансової звітності та і якісні характеристики, експертні оцінки.

5. Ідентифікацію бізнес-моделей варто здійснювати у три етапи. Першим етапом має бути визначення показників, за допомогою яких буде

проведено розподіл банків, а другим етапом – вибір методу кластеризації та здійснення розподілу банків. Третій етап проводиться за потреби, на ньому здійснюватиметься коригування результатів.

6. Відповідно до методології НБУ для вибірки банків було виділено дев'ять бізнес-моделей банків, більшість з яких відмінні від класифікованих НБУ. Наявність бізнес-моделей, де відсутні суттєві частки в активах, а сума цих показників дорівнює менше 40%, як в бізнес-моделі «нетипова», або менше 30%, як в бізнес-моделі «обмежене кредитне посередництво» вказує на те, що показники, запропоновані НБУ можуть бути не достатніми для того, щоб вірно класифікувати бізнес-моделі банків України.

7. В різні періоди кластери не відповідають один одному, характерним є утворення бізнес-моделей, які присутні лише в деяких з проаналізованих періодів, нерівномірним є розподіл банків на кластери в межах кожного періоду за кількістю банків, також між періодами спостерігається таке явище як міграція банків між бізнес-моделями.

8. У результаті кластеризації банків за запропонованою нами методикою було виділено десять бізнес-моделей, серед яких роздрібна, інвестиційна, універсальна, обмежене кредитне посередництво, корпоративна, корпоративна з диференційованим фондуванням, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК, нетипова, корпоративного фінансування, корпоративна з роздрібним фондуванням. За результатами аналізу прибутковості бізнес-моделей та ліквідності, фінансової стійкості і ризиковості моделі «нетипова» та «корпоративна з диференційованим фондуванням» мають однаковий загальний результат, а в трійку найкращих увійшли «корпоративного фінансування», «корпоративна» та «роздрібна» бізнес-моделі, де найпривабливішою є «корпоративного фінансування».

9. Розвиток фінансових технологій торкнеться п'яти сфер банківської діяльності: платежі; депозити та кредитування; управління

інвестиціями; залучення капіталу; «підтримка ринку (надання користувачам доступу до даних та технологічних ресурсів)».

10. Серед основних тенденцій в банківському середовищі називають конкуренцію від альтернативних платіжних та кредитних платформ, зниження попиту на консультаційні послуги, застосування діджіталізації, гейміфікації, блокчейн технологій, біометричних технологій, автоматизації процесів, проникнення Інтернету, Open banking та інші.

11. Загальна стратегія банків різних бізнес-моделей під впливом «FinTech» значною мірою відображається їх сучасним станом прибутковості: слабші банки намагатимуться знизити свої витрати та обсяги наданих кредитів, в той час як сильніші, як правило, орієнтуються на зростання. На практиці, це включає низку різних підходів, починаючи від збільшення обсягів кредитування до фокусування на бізнесі, що генерує комісії та / або оптимізації витрат.

12. Якщо банки не будуть інвестувати в розвиток технологій та адаптувати свої бізнес-моделі до існуючих потреб, вони будуть витіснені з ринку банківських послуг більш інноваційними банками, або взагалі не банківськими установами.

З метою удосконалення процесу ідентифікації бізнес-моделей банків України були розроблені наступні пропозиції:

1. На законодавчому рівні визначити сутність терміну «бізнес-модель банку», конкретизувати методику ідентифікації бізнес-моделей та чітко визначити критерії розподілу банків на моделі.

2. Розширити перелік показників за якими буде здійснюватися ідентифікація банків за бізнес-моделями за рахунок такого індикатора як частка інвестиційного портфеля в активах банку, а також перелік видів бізнес-моделей. При виділенні переліку бізнес-моделей враховувати дані за період та минулі роки, а не на конкретну дату.

3. При здійсненні Національним банком України безвізного банківського нагляду особливу увагу приділяти банкам, що потрапили до бізнес-моделі «корпоративна з фондуванням за рахунок МБК».

4. Традиційні банки повинні здійснювати реструктуризацію маржі на поточні платіжні операції, банкам необхідно орієнтуватись на діджиталізацію як на стратегічний пріоритет для свого розвитку, також вони повинні здійснити оцифрування внутрішніх систем та процесів.

5. Банкам необхідно орієнтуватися в своїй стратегії розвитку на основні бізнес-моделі, що будуть існувати у майбутньому, серед яких зазначають такі як довірений радник, лідер продукту, чемпіон транзакцій та постачальник керованих рішень. Довірений радник – надає цілісні консультативні послуги у фінансових питаннях для кінцевих клієнтів; лідер продукту – здійснює розробку та пропозицію нових послуг для клієнтів; чемпіон транзакцій – надає стандартизовані пропозиції; постачальник керованих рішень – дає доступ установам до повних рішень, а не окремих послуг; універсальний банк надає повну пропозицію продукції в декількох галузях промисловості.

6. В результаті розвитку FinTech банки повинні здійснювати оцінку ризиків аутсорсингу, кіберризиків, розширити вимоги до стратегічних, операційних та ризиків ліквідності, також повинні приділяти особливу увагу ризикам, що стосуються відмивання грошей, «контролю вирівнювання», конфіденційності, комплаєнсу та «відповідності культур».

7. При здійсненні нагляду НБУ має особливу увагу звертати на ризики, що пов'язані з відмиванням грошей, конфіденційністю, «бульбашками», також розширити вимоги до операційних ризиків, комплаєнс-ризиків, здійснювати нагляд за такими новими видами ризиків, як ризики аутсорсингу та кіберризиків. Також НБУ з метою забезпечення дотримання нормативних вимог повинен співпрацювати з іншими наглядовими інститутами (як в Україні, так і міжнародними), що здійснюють регулювання та нагляд в сфері FinTech.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алакозова П. Е. Бізнес-модель підприємства: еволюція та підходи до трактування / П. Е. Алакозова // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – № 38. – С. 39-51. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_38_6
2. Варцаба В. І. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України / В. І. Варцаба // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2018. – Вип. 1. – С. 311-316.
3. Вовчак О. Д. Кредит і банківська справа: підручник / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин, Т. Я. Андрейків. – К. : Знання, 2008. – 564 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12090316/bankivska_sprava/osnovni_pokazniki_efektivnosti_diyalnosti_banku
4. Галапуп Л. О. Сучасні тенденції функціонування ринку міжбанківського кредитування в Україні / Л. О. Галапуп // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 24(2). – С. 15-21.
5. Гриджук Д.М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку / Д.М. Гриджук // Економіка та держава. – 2018. – №9. – С.44 – 48.
6. Грошово-кредитна та фінансова статистика. Фінансові ринки: Процентні ставки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415&cat_id=44578#1
7. Дегтярьова Н. Впровадження ризик-орієнтованого нагляду за методологією SREP / Н. Дегтярьова // Департамент банківського нагляду НБУ. – Київ. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=83337601>

8. Деркач О. І. Аналітична обробка текстової інформації за допомогою засобів кластеризації / О. І. Деркач // Молодий вчений. – 2016. – № 7. – С. 159-165.
9. Деркаченко А. В. Аналіз бізнес-моделей банків України / А. В. Деркаченко, Ю. С. Худолій // Облік і фінанси. – 2018. – № 2. – С. 76-83.
10. Зацерковний В. І., Бурачек В. Г., Железняк О. О., Терещенко А. О. Геоінформаційні системи і бази даних : монографія. – Кн. 2 / В. І. Зацерковний, В.Г. Бурачек, О. О. Железняк, А. О. Терещенко. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. – 237 с.
11. Касаткіна Т. Аналіз бізнес-моделей банків у рамках Supervisory review and evaluation process (SREP) / Т. Касаткіна, А. Плахота // Департамент банківського нагляду НБУ. – Київ. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900832>
12. Касаткіна Т. Впровадження нового наглядового процесу SREP / Т. Касаткіна // Департамент банківського нагляду НБУ. – Київ. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80321367>
13. Касатонова І. А. Сучасний підхід до трактування сутності поняття "бізнес-модель підприємства" / І. А. Касатонова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2017. – № 3(1). – С. 70-73.
14. Кірова Л. Л. Комплексний аналіз фінансово-економічного стану ПАТ "Укрсоцбанк" з висуванням подальших шляхів щодо його фінансового оздоровлення / Л. Л. Кірова, М. О. Воробйов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2017. – № 4. – С. 79-83.
15. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посібник / Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/11800912/ekonomika/klasteriniy_analiz
16. Куцик П. О. Бізнес-модель компанії та її відображення у корпоративній звітності / П. О. Куцик // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Вип. 49. – С. 8-21.

17. Любіч О. О. Аналіз бізнес-моделі державних банків в Україні / О. О. Любіч, Г. П. Бортніков, Г. О. Панасенко // Фінанси України. – 2016. – № 10. – С. 7-38.
18. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 39-43.
19. Національний банк визначив 14 банків системно важливими [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=98181764&cat_id=55838. (дата звернення: 01.07.2019)
20. Палехова В. А. Кредити, депозити та їхнє співвідношення як індикатори стану банківської системи / В. А. Палехова // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Економіка. – 2016. – Т. 275, Вип. 263. – С. 47-54.
21. Панасенко Г. О. Модель бізнесу українських банків в залученні коштів клієнтів / Г. О. Панасенко, Г. П. Бортніков // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. – 2016. – Вип. 21. – С. 228-254.
22. Пістунов І.М., Антонюк О.П., Турчанінова І.Ю. Кластерний аналіз в економіці: Навч. посібник – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2008.– 84 с.
23. Показники банківської системи. Згруповані балансові залишки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442
24. Показники банківської системи. Нормативи та складові розрахунку регулятивного капіталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442
25. Показники банківської системи. Розподіл кредитів, наданих фізичним та юридичним особам, за класами боржника [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442

26. Положення про екстрену підтримку Національним банком України ліквідності банків [Електронний ресурс]: Постанова Національного банку України від 14.12.2016 № 411. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0411500-16>

27. Положення про здійснення Національним банком України безвізного банківського нагляду: Постанова Правління НБУ від 06.12.2018 № 135 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0135500-18>

28. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [Електронний ресурс]: Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>

29. Рашкован В. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена / В. Рашкован, Д. Покідін // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 238. – С. 13-40.

30. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес – моделі підприємства / Л. В. Сачинська // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. – 2015. – Вип. 12(2). – С. 171-179.

31. Слобода Л. Я. Розвиток та імплементація технології блокчейн у проведенні розрахунків фінансових установ / Л. Я. Слобода, Ю. А. Сенькович // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2018. - Вип. 2. - С. 40-47.

32. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України / Ю. І. Соцька // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2. – С. 177-185. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_2_22

33. Царьов Р.Ю. Біометричні технології: навч. посіб. [для вищих навчальних ЦІЗ закладів] / Р.Ю. Царьов, Т. М. Лемеха. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2016. – 140 с.

34. Якимець Р. В. Методи кластеризації та їх класифікація / Р. В. Якимець // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 6(2). – С. 48-50.

35. 4 Banking Business Models for the Digital Age // Temenos. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.temenos.com/news/2019/07/11/4-banking-business-models-for-the-digital-age/>.

36. 5 risk considerations for banks to manage acquired fintech services // RSM US. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://rsmus.com/what-we-do/industries/financial-services/5-risk-considerations-for-banks-to-manage-acquired-fintech-servi.html>

37. Ayadi R. Banking business model monitor 2015: Europe / R. Ayadi, W. P. de Groen, I. Sassi and others // Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ceps.eu/system/files/Banking-Business-Models-Monitor-Europe-2015.pdf>.

38. Ayadi R. Banks' Business Model Migrations in Europe: Determinants and Effects / R. Ayadi, P. Bongini, B. Casu, D. Cucinelli // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://iwfsas.org/iwfsas2018/wp-content/uploads/2018/08/65-What-are-the-Drivers-of-Bank-Business-Models%E2%80%99-Migrations-_IWFSAS.docx.pdf

39. Brennen S. Digitalization and Digitization / S. Brennen, D. Kreiss. – 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.

40. Cernov M. Identification of EU bank business models / M. Cernov, T. Urbano. // EBA Staff Papers Series. – 2018. – №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2259345/8a69aed9-3e58-4f81-bc4c-80a48e4c3779/Identification%20of%20EU%20bank%20business%20models%20-%20Marina%20Cernov,%20Teresa%20Urbano%20-%20June%202018.pdf>

41. Chappelow J. Open Banking / Jim Chappelow. – 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/o/open-banking.asp>.

42. Farnè M. Business models of the banks in the euro area / M. Farnè, A. Vouldis A. // Working Paper Series. – 2017. – № 2070 [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2070.en.pdf?ee58f8028aa3d7b55dd977292218b268>

43. Helping banks to manage fintech regulatory risk // Thomson Reuters [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/articles/helping-banks-to-manage-fintech-regulatory-risk>

44. Jopienø A. Business models of Scandinavian banks subsidiaries in the Baltics: identification and analysis / A. Jopienø // The Centre for Excellence in Finance and Economic, Bank of Lithuania. – Occasional Paper Series. – 2015. – № 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lb.lt/en/publications/no-5-business-models-of-scandinavian-banks-subsidiaries-in-the-baltics-identification-and-analysis> 42

45. Kobler D. Banking business models of the future / D. Kobler, S. Bucherer, J. Schlotmann // Deloitte. – 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/financial-services/tw-banking-business-models-of-the-future-2016.pdf>.

46. Kobler D. Swiss Banking Business Models of the future. Embarking to New Horizons / D. Kobler, J. Frick, A. Stanford // Deloitte Consulting AG. – 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-fs-bank-of-tomorrow.pdf>.

47. Lueg R. Business models in banking: A cluster analysis using archival data / Rainer Lueg, Christian Schmaltz, Modestas Tomkus. // *Trames Journal of the Humanities and Social Sciences*. – 2019. – №23. – С. 79–107.

48. Mergaerts F. Business models and bank performance. A long-term perspective / F. Mergaerts, R. V. Vennet // 4th EBA Policy Research Workshop. – 2015. – Nov. 18. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1018121/ed35f7f8-f11d-4353-b9f9-9129b7391026/Mergaerts%2C%20Vander%20Vennet%20-%20Business%20models%20and%20bank%20performance.%20A%20long%20term%20perspective%20-%20Presentation.pdf?retry=1>

49. Mitchell O. The new business models of banking / Oliver Mitchell // *FinTech Futures*. – 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fintechfutures.com/2019/03/the-new-business-models-of-banking/>.

50. Onyshchenko Y. Banking business models in Ukrainian banking system / Y. Onyshchenko // *Baltic Journal of Economic Studies*. – Riga: Baltija Publishing. – 2015. – Volume 1. – № 2. – P. 115-121.

51. R Core Team (2019). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.R-project.org/>.

52. Recent trends in euro area banks' business models and implications for banking sector stability // *Financial Stability Review*. – 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sfcfinancialstabilityreview201605.en.pdf?ecb712f83f124c11f45abe4e48cac2d0.

53. Roengpitya R. Bank business models: popularity and performance / R. Roengpitya, N. Tarashev, K. Tsatsaronis and A. Villegas // *BIS Working Paper*. – 2017. – №. 682. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bis.org/publ/work682.pdf>

54. SSM thematic review on profitability and business models. Report on the outcome of the assessment // *European Central Bank*. – 2018. [Электронный

ресурс]. – Режим доступа до ресурсу:

https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.thematicreviewprofitabilitybusinessmodels_201809.en.pdf?0ebe4d7564c9a27033eafba5f4bbd4a1.

55. Бакулина А. А. Влияние финтеха на безопасность банковского сектора / А. А. Бакулина, В. В. Попова // Экономика. Налоги. Право. –2018. – №2. – С. 84-88. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-finteha-na-bezopasnost-bankovskogo-sektora> С. 84-88

56. Бизнес-моделирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://analytics.infozone.pro/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf

57. Валенцева Н.И. Модернизация бизнес-моделей деятельности отдельных групп российских коммерческих банков / Н.И.Валенцева, М.А. Поморина // Финансы: теория и практика. – 2016. –№20(6) . – С. 108-119.

58. Вербих К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербих К., Д. Хантер. – ООО «Манн, Иванов, Фербер», Москва, 2015 г. – 209с.

59. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р.А. Исаев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.

60. Швайцер В. Концепция и эволюция моделей бизнеса / В. Швайцер // Эковест. Исследовательский центр ИПМ. – 2007. – № 6 (2). – С. 146-168. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Підходи до визначення дефініції «бізнес-модель»*

Автор	Тлумачення поняття «бізнес-модель підприємства»
К. Прахалад, В. Рамасвами [56, с.5]	Логіка з'єднання ресурсів і здібностей для послідовного досягнення принципальних цілей і здійснення бізнес-діяльності
Б. Андерсен [1, с.41]	Бізнес-модель — система, яка включає в себе бізнес процеси та операції, які пов'язані між собою функціональними зв'язками
О. Ю. Соолятте [1, с.40]	Спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток
А. Остервалдер та І. Пінье [1, с.41]	Бізнес-модель — це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування та постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, які необхідні для отримання стійких потоків доходу
А. Остервалдер [13, с.72]	Концептуальний інструмент, який містить набір елементів та їх взаємозв'язок, архітектуру фірми та її мережу партнерів та маркетингу для того, щоб генерувати прибуткові та стійкі потоки доходів
Р. Ісаєв [59, с.12]	Бізнес-модель - це формалізований опис (наприклад, графічне або табличне) певного аспекту або сфери діяльності підприємства
Л. Швайцер [60, с.152-153]	Бачить бізнес-модель як сукупність трьох складових: структура будови ланцюжка створення цінності, джерела конкурентних переваг та ринкової влади компанії та схема генерування доходів.
І. Мовчаненко [18, с.40]	Спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, та забезпечує отримання прибутку
Л. Сачинська [30, с.174-175]	Бізнес-модель - це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для фірми, для акціонерів і партнерів, у бізнес-моделі описується спосіб, яким підприємство диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, з яких споживачі надають перевагу саме цьому підприємству, а не будь-якому іншому
І. Касатонova [13, с.72]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, які графічно і текстово описують бізнес-процеси перетворення ресурсів, можливостей та інновацій суб'єкта господарювання у його результати у вигляді набуття економічної, соціальної та інших видів цінності та отримання при цьому прибутку
П. Куцик [16, с.9-10]	Структуроване (формальне) відображення логіки, якою користується компанія при створенні цінності для своїх зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

* Примітка: Складено автором за джерелами

Підходи до вибору показників для ідентифікації бізнес-моделей*

	Фахівці IRCCF [37, с.15- 16]	Р. Роенгпітя, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс, А. Віллеґас [53, с.4-6]	А. Деркаченко [9, с.77]	В. Рашкован та Д. Покідін [29, с.17]	НБУ [11]	Ю. Онищенко [50, с.117]
кредити, надані банкам;	+	+				
кредити клієнтам;	+	+	+	+		
торгові активи;	+	+				+
боргові зобов'язання;	+					
експозиції в похідних інструментах співвідношення торгового портфелю до активів	+	+				
співвідношення міжбанківських позик отриманих до активів		+				
показник депозити до активів		+				
співвідношення «оптового фінансування» до активів (поняття «оптове посередництво» стосується великих клієнтів, таких як великі корпорації та інші банки)		+				
стабільність коефіцієнта фінансування.		+				
активи / філії			+	+		
частка власного капіталу і субординованого боргу			+	+		
частка роздрібних кредитів			+	+	+	+
частка роздрібних депозитів			+	+	+	+
кредити до депозитів банку			+			
адекватність (достатність) капіталу банку			+			
показник «ліквідність банку»;			+			
процентна маржа банку			+			
резервування кредитів банку			+			
рентабельність активів банку (ROA)			+			
рентабельність капіталу банку (ROE).			+			
середній термін погашення кредитів у роках				+		
середній розмір кредитів				+		
кредити, надані суб'єктам господарювання					+	+
кошти суб'єктів господарювання					+	+
показник коштів МБК отриманих до активів					+	+
показник коштів МБК наданих до активів					+	+

* Примітка: Складено автором за джерелами

Додаток В
Таблиця В.1

Підходи до виділення бізнес-моделей банків*

	Фахівці IRCCF [37, с.19-21]	Н. Валенцева та М. Поморіна [57, с.115]	Р. Роенгпітя, Н. Тарашев, К. Тсатсароніс та А. Віллегас [53, с.7-9]	The European Banking Authority [52, с.13]	В. Рашкован та Д. Покідін [29, с.22-24]	Ю. Онищенко [50, с.118-120]	НБУ [11; 12; 7]
роздрібна	+		+		+		+
роздрібна з диверсифікованим фінансуванням типу 1	+						
роздрібна з диверсифікованим фінансуванням типу 2	+						
«оптова»	+		+				
інвестиційну	+		+		+		
державна монополія		+					
міжнародний арбітраж		+					
гравець з високим ризик-апетитом		+					
кишеньковий банк		+			+		+
роздрібний банк		+					
універсальна/диверсифікована			+		+	+	+
міжнародні банківські групи, з диверсифікованими за країною походження активами, значною часткою ринкового фінансування та значними торговими активами;				+			
інвестиційні та депозитарні банки, зосереджені на комісійних доходах				+			
середні універсальні банки, фінансування яких здійснюється за рахунок депозитів та які мають диверсифіковані активи;				+			
великі універсальні банки, фінансування яких здійснюється за рахунок депозитів, серед яких значну частку займають «внутрішні» (резидентів), а саме які вкладають кошти переважно у торгові активи;				+			
місцеві або спеціалізовані банки, у яких значну частку займає ринкове фінансування;				+			
невеликі банки, що зосереджені на кредитуванні внутрішньому, фінансування яких здійснюється в основному за рахунок коштів вкладників				+			
середні універсальні банки, що сконцентровані на внутрішньому кредитуванні.				+			
корпоративна					+	+	+
заморожені/невизначені банки					+		
сконцентровану						+	
обмежене кредитне посередництво							+

* Примітка: Складено автором за джерелами

Вибірка банків, використаних для дослідження*

Системно важливі банки		Банки з іноземним капіталом, що не входять до системно важливих		Банки з приватним капіталом, що не входять до системно важливих	
Даний нами порядковий номер, №	Назва банку	Даний нами порядковий номер, №	Назва банку	Даний нами порядковий номер, №	Назва банку
1	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	15	АТ "СБЕРБАНК"	29	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"
2	АТ "ОЩАДБАНК"	16	ПАТ "Промінвестбанк"	30	АТ "МЕГАБАНК", Харків
3	АТ "Укресімбанк"	17	АТ "КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК"	—	—
4	АБ "УКРГАЗБАНК"	18	АТ "СІТІБАНК"	—	—
5	АТ «АЛЬФА-БАНК»	19	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	—	—
6	АТ «УКРСОЦБАНК»	20	АТ "ІНГ Банк Україна"	—	—
7	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	21	АТ "Ідея Банк"	—	—
8	АТ "ПУМБ"	22	АТ "ПРАВЕКС БАНК"	—	—
9	АТ "УКРСИББАНК"	23	АТ "Дойче Банк ДБУ"	—	—
10	АТ "ТАСКОМБАНК"	24	АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	—	—
11	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	25	АТ "БАНК ФОРВАРД"	—	—
12	АТ "КРЕДОБАНК"	26	АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	—	—
13	АТ «ОТП БАНК»,	27	АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	—	—
14	Акціонерний банк «Південний»	28	АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	—	—

* Примітка: Складено автором самостійно

Додаток Д

**Середні значення в кластерах досліджуваних банків згідно методики
НБУ**

Таблиця Д.1

**Середні значення показників по досліджуваних банках в розрізі їх бізнес-
моделей у 2009-2010 роках***

Кластери	Значення показників, %					
	Частка кредитів юридичних осіб в активах	Частка кредитів фізичних осіб в активах	Частка коштів в інших банках в активах	Частка коштів юридичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів фізичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів банків у зобов'язаннях
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
А	29,45	51,38	3,85	13,90	38,98	23,27
Б	21,52	1,00	26,19	51,08	12,54	19,29
В	32,48	32,87	9,83	11,69	11,34	62,67
Б1	60,95	18,05	5,06	26,01	40,52	19,84
Б2	65,86	13,17	5,47	17,28	22,29	44,51

* Примітка: Складено автором самостійно

Таблиця Д.2

**Середні значення показників по досліджуваних банках в розрізі їх
бізнес-моделей у 2011-2013 роках***

Кластери	Значення показників, %					
	Частка кредитів юридичних осіб в активах	Частка кредитів фізичних осіб в активах	Частка коштів в інших банках в активах	Частка коштів юридичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів фізичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів банків у зобов'язаннях
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
А	2,74	75,83	5,00	9,72	48,33	31,91
Г	42,15	23,49	3,83	26,60	44,15	13,66
Б2	53,79	6,63	10,35	22,32	9,59	57,36
Д	20,63	0,56	2,16	91,23	0,26	3,97
Б1	62,72	6,26	2,78	23,21	36,09	28,44

* Примітка: Складено автором самостійно

Продовження дод. Д
Таблиця Д.3

**Середні значення показників по досліджуваних банках в розрізі їх
бізнес-моделей у 2014-2015 роках***

Кластери	Значення показників, %					
	Частка кредитів юридичних осіб в активах	Частка кредитів фізичних осіб в активах	Частка коштів в інших банках в активах	Частка коштів юридичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів фізичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів банків у зобов'язаннях
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
А	10,53	52,24	0,00	19,81	56,44	14,82
Д	25,44	0,32	0,41	84,87	0,05	0,56
Г	36,19	16,36	5,13	31,85	33,18	18,20
Б1	63,66	5,79	5,40	37,18	38,62	6,77
Б2	71,61	0,59	3,39	23,46	8,15	54,06

* Примітка: Складено автором самостійно

Таблиця Д.4

**Середні значення показників по досліджуваних банках в розрізі їх
бізнес-моделей у 2016-2019 роках***

Кластери	Значення показників, %					
	Частка кредитів юридичних осіб в активах	Частка кредитів в фізичних осіб в активах	Частка коштів в інших банках в активах	Частка коштів юридичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів фізичних осіб у зобов'язаннях	Частка коштів банків у зобов'язаннях
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
Б1	60,08	2,32	5,94	37,21	34,37	10,02
В	35,95	5,67	13,33	19,35	17,91	56,54
Г	32,40	10,88	9,91	45,72	39,79	2,81
А	3,97	36,24	2,18	13,48	75,19	4,15
Б	43,14	1,91	14,98	83,12	4,61	9,25

* Примітка: Складено автором самостійно

Дані для уточнення критеріїв бізнес-моделей за методикою НБУ

Таблиця Е.1

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2009-2010 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юридичним особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юридичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	7	41,34	43,53	1,25	21,03	36,48	33,96	універсальна
	9	34,10	56,69	2,71	11,08	27,64	34,74	–
	11	19,35	49,61	3,79	7,15	32,29	34,27	–
	13	46,58	46,36	1,12	15,19	16,53	3,45	універсальна
	17	35,42	35,39	5,16	14,61	36,34	39,86	універсальна
	19	34,87	48,08	5,69	12,54	44,24	0,38	універсальна
	21	12,48	60,48	11,11	18,59	65,16	10,04	–
Б, корпора- тивна	22	11,47	70,90	0,00	11,03	53,18	29,48	–
	18	47,85	0,92	1,59	86,75	0,39	11,58	–
	23	3,19	0,00	19,47	55,60	0,00	0,00	обмежене кредитне посередництво
	28	35,05	3,08	59,05	40,49	9,66	32,83	обмежене кредитне посередництво
	29	0,00	0,00	24,64	21,50	40,11	32,76	обмежене кредитне посередництво
Б1, копрора- тивна з дифер- фонду- ванням	1	67,58	20,88	3,98	20,29	49,60	14,68	–
	8	56,30	20,29	3,68	16,20	29,56	24,34	–
	10	37,98	25,50	8,86	44,02	37,21	14,96	універсальна
	12	65,45	24,84	0,23	22,15	53,62	15,24	корпоративна з роздрібним фінансуванням
	14	70,10	9,91	3,59	30,99	41,45	14,75	–
	16	71,45	5,87	9,46	23,45	38,38	30,63	–
	30	57,79	19,06	5,66	25,00	33,83	24,26	–
Б2, корпора- тивна з фонду- ванням за рахунок МБК	2	65,92	9,23	0,68	16,76	40,20	38,31	корпоративна з диференційованим фондуванням
	3	75,89	1,94	2,09	24,77	20,73	36,32	корпоративна з диференційованим фондуванням
	4	55,44	22,93	16,86	7,12	31,82	43,81	–
	5	68,66	18,52	5,57	18,94	16,00	24,68	корпоративна з диференційованим фондуванням
	15	65,81	18,46	7,55	17,31	24,22	44,90	–
	20	68,89	1,07	3,20	26,49	0,26	70,91	–
	24	60,45	20,02	2,33	9,57	22,79	52,67	–
	В, обмежене кредитне посеред- ництво	6	42,92	48,57	0,58	13,97	24,31	53,95
25		7,22	24,85	29,45	8,27	3,49	64,15	–
26		39,35	42,55	1,66	17,72	15,97	63,64	–
27		40,45	15,50	7,64	6,79	1,58	68,96	–

* Примітка: Складено автором самостійно

Продовження дод. Е
Таблиця Е.2

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2011-2013 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юридичним особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юридичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	21	2,83	73,23	6,59	15,16	64,94	15,50	–
	25	2,65	78,43	3,42	4,27	31,71	48,32	–
Г, універсальна	1	58,96	13,41	1,10	14,64	55,13	6,57	корпоративна з роздрібним фінансуванням
	6	37,55	34,86	0,15	23,53	34,63	36,41	–
	7	41,41	25,29	0,32	30,18	37,07	23,70	–
	8	46,18	12,70	6,14	33,39	36,44	13,45	–
	9	27,77	35,83	1,54	31,43	41,04	6,10	–
	10	54,97	6,72	8,36	39,88	44,29	7,39	корпоративна з диференційованим фондуванням
	11	32,53	34,22	2,28	9,63	41,96	29,08	–
	12	34,39	17,76	1,05	25,12	52,93	11,08	роздрібна
	13	49,39	29,24	0,73	22,92	30,51	1,43	–
	17	56,58	21,07	1,23	44,11	32,52	16,42	корпоративна з диференційованим фондуванням
	19	44,83	26,95	4,33	22,19	56,83	0,40	роздрібна
	22	23,27	45,20	2,43	19,57	58,99	12,24	роздрібна
	29	40,14	2,08	20,11	29,23	51,54	13,25	роздрібна
Б2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	4	46,89	11,02	9,65	11,19	29,67	50,25	–
	20	71,45	0,69	1,81	39,85	0,14	58,14	–
	26	52,52	11,11	0,00	17,73	4,42	71,17	–
	27	51,98	9,66	2,86	14,58	2,53	62,50	–
	28	46,13	0,66	37,45	28,23	11,20	44,75	обмежене кредитне посередництво
Б, корпоративна	18	36,74	1,12	0,94	88,02	0,52	7,95	–
	23	4,53	0,00	3,38	94,44	0,00	0,00	–
Б1, корпоративна з диференц. фондуванням	2	59,23	3,72	2,12	16,77	44,00	28,48	–
	3	52,83	0,84	1,81	35,59	22,92	19,35	–
	5	55,42	17,91	2,56	31,74	42,53	33,11	–
	14	71,19	4,15	4,31	27,18	46,37	20,16	–
	15	75,12	4,56	0,83	18,48	37,28	36,13	–
	16	72,19	0,95	3,73	18,68	24,37	45,19	–
	24	47,82	7,84	2,46	7,75	34,32	36,55	–
	30	67,97	10,07	4,43	29,51	36,91	8,54	–

* Примітка: Складено автором самостійно

Продовження дод. Е
Таблиця Е.3

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2014-2015 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юридичним особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юридичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	21	11,43	66,24	0,00	18,38	66,70	5,41	–
	22	11,47	33,91	0,00	36,98	51,92	3,26	–
	25	8,68	56,57	0,00	4,07	50,70	35,80	–
Б, корпоративна	18	19,95	0,64	0,19	88,59	0,11	1,11	–
	23	30,93	0,00	0,62	81,14	0,00	0,00	–
Г, універсальна	2	45,79	1,85	0,38	21,90	35,11	15,09	нетипова
	3	39,92	0,23	7,93	35,46	18,16	6,50	нетипова
	4	35,49	5,25	13,46	36,34	32,35	23,46	нетипова
	6	36,14	31,09	0,04	28,38	31,47	32,07	–
	7	40,49	15,87	6,52	43,57	35,40	9,16	–
	9	30,03	22,41	12,44	44,16	31,33	0,33	–
	11	29,66	35,76	0,00	19,53	38,12	31,91	–
	12	31,66	18,36	0,22	33,24	36,10	18,33	–
	13	39,09	29,82	8,74	39,92	41,82	1,33	–
	24	33,64	3,02	1,56	16,04	31,89	43,84	нетипова
	Б1, корпоративна з диференційованим фондуванням	1	62,66	10,34	0,78	17,55	58,82	8,04
5		56,05	11,26	3,68	27,64	31,34	11,51	–
8		62,73	8,63	6,49	39,78	40,79	3,04	–
10		69,33	2,34	2,05	38,04	42,63	3,05	–
14		64,70	1,99	2,82	25,31	31,49	25,01	–
17		57,74	6,47	12,08	65,11	24,17	4,47	корпоративна
19		63,19	8,25	0,00	38,23	49,26	0,00	–
28		58,19	0,11	23,41	48,65	31,94	5,78	–
29		65,91	2,45	1,43	32,28	51,46	0,87	корпоративна з роздрібним фінансуванням
30		76,15	6,09	1,22	39,19	24,36	5,93	–
Б2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	15	82,31	1,46	0,13	12,28	23,11	59,95	–
	16	74,65	0,14	1,68	14,69	15,59	53,28	–
	20	76,93	0,31	0,00	26,89	0,12	68,80	–
	26	73,55	0,00	0,00	51,16	0,88	37,44	корпоративна
	27	50,58	1,02	15,16	12,30	1,05	50,81	–

*Примітка: Складено автором самостійно

Продовження дод. Е
Таблиця Е.4

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2016-2019 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юридичним особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юридичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	1	5,73	7,72	1,30	16,92	72,14	0,37	обмежене кредитне посередництво
	21	4,62	56,53	2,94	22,14	71,09	0,02	–
	25	1,56	44,46	2,30	1,39	82,34	12,08	–
Б, корпоративна	17	49,14	9,22	16,19	69,05	22,57	1,06	–
	18	25,98	0,26	18,22	97,88	0,02	0,70	–
	20	66,65	0,09	5,31	73,04	0,12	24,31	–
	23	31,91	0,00	19,77	98,66	0,00	0,00	–
	26	42,02	0,00	15,43	76,98	0,32	20,21	–
Б1, корпоративна з диференційованим фондуванням	10	63,05	6,47	3,50	40,11	45,32	3,70	–
	14	59,12	0,95	6,54	35,44	37,73	11,28	–
	16	43,08	0,24	5,25	23,33	22,83	13,33	нетипова
	19	72,45	0,69	7,39	42,52	34,67	1,09	–
	24	44,66	1,71	9,53	32,91	40,36	22,07	нетипова
	28	73,09	0,07	5,90	46,64	18,51	18,21	–
В, обмежене кредитне посередництво	30	65,09	6,12	3,48	39,53	41,18	0,47	–
	6	14,63	16,51	2,61	21,11	28,55	45,03	універсальна
	15	46,77	0,30	4,29	11,88	23,07	62,68	–
Г, універсальна	27	46,45	0,19	33,08	25,04	2,10	61,91	–
	2	23,97	1,72	4,07	26,67	43,92	3,58	–
	3	31,92	0,10	6,04	34,65	16,78	1,89	нетипова
	4	40,59	2,57	8,77	62,10	27,85	3,36	корпоративна
	5	35,00	16,36	14,42	37,29	55,03	1,63	роздрібна
	7	45,89	6,56	10,59	52,01	35,87	2,14	корпоративна
	8	37,17	11,94	10,47	50,09	39,15	2,10	корпоративна
	9	34,71	8,46	26,54	56,02	32,07	0,47	корпоративна
	11	18,48	35,58	6,56	43,26	52,08	0,00	роздрібна
	12	32,25	22,07	4,63	42,57	39,36	11,47	–
	13	40,20	15,88	8,91	55,41	40,68	0,00	корпоративна
	22	13,92	5,25	9,01	41,02	45,54	7,06	нетипова
	29	34,72	4,07	8,95	47,50	49,13	0,00	нетипова

*Примітка: Складено автором самостійно

Додаток Ж

Дані для уточнення критеріїв бізнес-моделей за авторською методикою
Таблиця Ж.1

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2009-2010 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юридичним особам/Активи, %	Кредити фізичним особам/Активи, %	Кошти в інших банках / Актив, %	Кошти юридичних осіб/Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/Зобов'язання, %	Кошти банків/Зобов'язання, %	Інвест. портфель/Активи, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	19	34,87	48,08	5,69	12,54	44,24	0,38	0,65	універсальна
	21	12,48	60,48	11,11	18,59	65,16	10,04	0,89	-
	22	11,47	70,90	0,00	11,03	53,18	29,48	2,65	-
Б, інвестиційна	18	47,85	0,92	1,59	86,75	0,39	11,58	28,89	корпоративна
	23	3,19	0,00	19,47	55,60	0,00	0,00	71,53	-
В, універсальна	6	42,92	48,57	0,58	13,97	24,31	53,95	4,77	обмежене кредитне посередництво
	7	41,34	43,53	1,25	21,03	36,48	33,96	11,72	-
	9	34,10	56,69	2,71	11,08	27,64	34,74	8,29	роздрібна
	11	19,35	49,61	3,79	7,15	32,29	34,27	1,58	-
	13	46,58	46,36	1,12	15,19	16,53	3,45	7,28	-
	17	35,42	35,39	5,16	14,61	36,34	39,86	1,86	-
	26	39,35	42,55	1,66	17,72	15,97	63,64	5,68	обмежене кредитне посередництво
Г, обмежене кредитне посередництво	25	7,22	24,85	29,45	8,27	3,49	64,15	0,00	-
	28	35,05	3,08	59,05	40,49	9,66	32,83	0,00	-
	29	0,00	0,00	24,64	21,50	40,11	32,76	1,66	-
Д1, корпоративна з диференційованим фондуванням	1	67,58	20,88	3,98	20,29	49,60	14,68	1,53	-
	2	65,92	9,23	0,68	16,76	40,20	38,31	16,98	-
	3	75,89	1,94	2,09	24,77	20,73	36,32	11,55	-
	5	68,66	18,52	5,57	18,94	16,00	24,68	2,75	-
	8	56,30	20,29	3,68	16,20	29,56	24,34	6,06	-
	10	37,98	25,50	8,86	44,02	37,21	14,96	6,31	універсальна
	12	65,45	24,84	0,23	22,15	53,62	15,24	7,15	корпоративна з роздрібним фондуванням
Д2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	14	70,10	9,91	3,59	30,99	41,45	14,75	1,46	-
	16	71,45	5,87	9,46	23,45	38,38	30,63	3,57	-
	30	57,79	19,06	5,66	25,00	33,83	24,26	4,49	-
	4	55,44	22,93	16,86	7,12	31,82	43,81	25,18	-
Д2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	15	65,81	18,46	7,55	17,31	24,22	44,90	5,52	-
	20	68,89	1,07	3,20	26,49	0,26	70,91	0,16	-
	24	60,45	20,02	2,33	9,57	22,79	52,67	6,34	-
	27	40,45	15,50	7,64	6,79	1,58	68,96	21,38	-

*Примітка: Складено автором самостійно

Продовження дод. Ж
Таблиця Ж.2

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2011-2013 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юр. особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юр. осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Інвест. портфель/ Активи, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	21	2,83	73,23	6,59	15,16	64,94	15,50	2,02	-
	22	23,27	45,20	2,43	19,57	58,99	12,24	1,75	-
	25	2,65	78,43	3,42	4,27	31,71	48,32	0,00	-
Ж, корпоративного фінансування	18	36,74	1,12	0,94	88,02	0,52	7,95	14,32	корпоративна
	23	4,53	0,00	3,38	94,44	0,00	0,00	24,97	-
В, універсальна	4	46,89	11,02	9,65	11,19	29,67	50,25	23,10	обмежене кредитне посередництво
	6	37,55	34,86	0,15	23,53	34,63	36,41	7,72	-
	11	32,53	34,22	2,28	9,63	41,96	29,08	8,57	-
	24	47,82	7,84	2,46	7,75	34,32	36,55	6,32	-
Д1, корпоративна з диференційованим фондуванням	2	59,23	3,72	2,12	16,77	44,00	28,48	22,80	-
	3	52,83	0,84	1,81	35,59	22,92	19,35	31,02	-
	5	55,42	17,91	2,56	31,74	42,53	33,11	3,47	-
	14	71,19	4,15	4,31	27,18	46,37	20,16	3,94	-
	15	75,12	4,56	0,83	18,48	37,28	36,13	4,64	-
Д2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	16	72,19	0,95	3,73	18,68	24,37	45,19	8,53	-
	30	67,97	10,07	4,43	29,51	36,91	8,54	1,65	-
	20	71,45	0,69	1,81	39,85	0,14	58,14	0,34	-
	26	52,52	11,11	0,00	17,73	4,42	71,17	0,57	-
Е, нетипова	27	51,98	9,66	2,86	14,58	2,53	62,50	21,47	-
	28	46,13	0,66	37,45	28,23	11,20	44,75	0,00	нетипова
	1	58,96	13,41	1,10	14,64	55,13	6,57	0,87	корпоративна з роздрібним фондуванням
	7	41,41	25,29	0,32	30,18	37,07	23,70	15,43	універсальна
	8	46,18	12,70	6,14	33,39	36,44	13,45	11,23	універсальна
	9	27,77	35,83	1,54	31,43	41,04	6,10	3,49	універсальна
	10	54,97	6,72	8,36	39,88	44,29	7,39	8,35	корпоративна з диференційованим фондуванням
	12	34,39	17,76	1,05	25,12	52,93	11,08	17,95	корпоративна
	13	49,39	29,24	0,73	22,92	30,51	1,43	10,36	універсальна
	17	56,58	21,07	1,23	44,11	32,52	16,42	0,40	корпоративна з диференційованим фондуванням
Е, нетипова	19	44,83	26,95	4,33	22,19	56,83	0,40	0,49	корпоративна
	29	40,14	2,08	20,11	29,23	51,54	13,25	3,90	корпоративна

*Примітка: Складено автором самостійно

Продовження дод. Ж
Таблиця Ж.3

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2014-2015 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юр. особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юр. осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Інвест. портфель/ Активи, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	21	11,43	66,24	0,00	18,38	66,70	5,41	6,73	-
	25	8,68	56,57	0,00	4,07	50,70	35,80	1,52	-
Б, інвестиційна	18	19,95	0,64	0,19	88,59	0,11	1,11	50,40	-
	23	30,93	0,00	0,62	81,14	0,00	0,00	56,57	-
В, універсальна	6	36,14	31,09	0,04	28,38	31,47	32,07	6,30	-
	11	29,66	35,76	0,00	19,53	38,12	31,91	15,03	-
	24	33,64	3,02	1,56	16,04	31,89	43,84	14,18	нетипова
Д1, корпоративна з диференційованим фондуванням	1	62,66	10,34	0,78	17,55	58,82	8,04	0,90	корпоративна з роздрібним фондуванням
	5	56,05	11,26	3,68	27,64	31,34	11,51	6,53	-
	8	62,73	8,63	6,49	39,78	40,79	3,04	6,63	-
	10	69,33	2,34	2,05	38,04	42,63	3,05	10,91	-
	14	64,70	1,99	2,82	25,31	31,49	25,01	5,37	-
	17	57,74	6,47	12,08	65,11	24,17	4,47	0,03	корпоративна
	19	63,19	8,25	0,00	38,23	49,26	0,00	1,62	-
	28	58,19	0,11	23,41	48,65	31,94	5,78	7,09	-
Д2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	29	65,91	2,45	1,43	32,28	51,46	0,87	4,00	корпоративна з роздрібним фондуванням
	30	76,15	6,09	1,22	39,19	24,36	5,93	2,20	-
Е, нетипова	15	82,31	1,46	0,13	12,28	23,11	59,95	7,89	-
	16	74,65	0,14	1,68	14,69	15,59	53,28	6,40	-
	20	76,93	0,31	0,00	26,89	0,12	68,80	5,38	-
	26	73,55	0,00	0,00	51,16	0,88	37,44	12,21	корпоративна
	27	50,58	1,02	15,16	12,30	1,05	50,81	8,85	-
	2	45,79	1,85	0,38	21,90	35,11	15,09	32,67	-
Е, нетипова	3	39,92	0,23	7,93	35,46	18,16	6,50	34,74	-
	4	35,49	5,25	13,46	36,34	32,35	23,46	27,30	-
	7	40,49	15,87	6,52	43,57	35,40	9,16	6,06	універсальна
	9	30,03	22,41	12,44	44,16	31,33	0,33	13,53	універсальна
	12	31,66	18,36	0,22	33,24	36,10	18,33	25,51	універсальна
	13	39,09	29,82	8,74	39,92	41,82	1,33	11,19	універсальна
	22	11,47	33,91	0,00	36,98	51,92	3,26	24,72	роздрібна

*Примітка: Складено автором самостійно

Значення показників кожного з досліджуваних банків у 2016-2019 роках*

Бізнес-модель	№ банку	Кредити юр. особам/ Активи, %	Кредити фізичним особам/ Активи, %	Кошти в інших банках/ Активи, %	Кошти юр. осіб/ Зобов'язання, %	Кошти фізичних осіб/ Зобов'язання, %	Кошти банків/ Зобов'язання, %	Інвест. портфель/ Активи, %	Корекція бізнес-моделі
А, роздрібна	1	5,73	7,72	1,30	16,92	72,14	0,37	22,83	-
	11	18,48	35,58	6,56	43,26	52,08	0,00	10,60	-
	21	4,62	56,53	2,94	22,14	71,09	0,02	7,82	-
	25	1,56	44,46	2,30	1,39	82,34	12,08	3,09	-
Ж, корпоративного фінансування	18	25,98	0,26	18,22	97,88	0,02	0,70	36,58	-
	20	66,65	0,09	5,31	73,04	0,12	24,31	13,84	корпоративна
	23	31,91	0,00	19,77	98,66	0,00	0,00	35,43	-
Д1, корпоративна з диференційованим фондуванням	26	42,02	0,00	15,43	76,98	0,32	20,21	29,65	-
	10	63,05	6,47	3,50	40,11	45,32	3,70	9,94	-
	14	59,12	0,95	6,54	35,44	37,73	11,28	11,40	-
	16	43,08	0,24	5,25	23,33	22,83	13,33	2,89	нетипова
	19	72,45	0,69	7,39	42,52	34,67	1,09	4,59	-
Д2, корпоративна з фондуванням за рахунок МБК	28	73,09	0,07	5,90	46,64	18,51	18,21	9,45	-
	30	65,09	6,12	3,48	39,53	41,18	0,47	5,40	-
	6	14,63	16,51	2,61	21,11	28,55	45,03	3,23	універсальна
Е, нетипова	15	46,77	0,30	4,29	11,88	23,07	62,68	6,78	-
	27	46,45	0,19	33,08	25,04	2,10	61,91	10,78	-
	2	23,97	1,72	4,07	26,67	43,92	3,58	29,01	-
	3	31,92	0,10	6,04	34,65	16,78	1,89	22,02	-
	12	32,25	22,07	4,63	42,57	39,36	11,47	23,13	універсальна
	22	13,92	5,25	9,01	41,02	45,54	7,06	46,25	-
Д, корпоративна	24	44,66	1,71	9,53	32,91	40,36	22,07	20,60	-
	4	40,59	2,57	8,77	62,10	27,85	3,36	30,41	-
	5	35,00	16,36	14,42	37,29	55,03	1,63	6,13	роздрібна
	7	45,89	6,56	10,59	52,01	35,87	2,14	5,91	-
	8	37,17	11,94	10,47	50,09	39,15	2,10	18,35	-
	9	34,71	8,46	26,54	56,02	32,07	0,47	9,80	-
	13	40,20	15,88	8,91	55,41	40,68	0,00	13,40	-
17	49,14	9,22	16,19	69,05	22,57	1,06	4,96	-	
29	34,72	4,07	8,95	47,50	49,13	0,00	20,84	нетипова	

*Примітка: Складено автором самостійно

Ключові показники результатів діяльності досліджуваних банків в розрізі їх бізнес-моделей

Таблиця II.1

Результати аналізу бізнес-моделі «Роздрібна» (А)

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
Банки з державною часткою	Приватбанк	2,52	44,85	52,92	3,30	26,13	81,46	13,78	16,15
Банки іноземних банківських груп	АТ "Ідея Банк"	6,68	58,90	38,00	25,13	96,63	33,60	9,77	61,61
	АТ "БАНК ФОРВАРД"	-6,46	390,43	24,89	7,62	78,81	42,76	9,70	63,32
	Альфа-банк	2,06	29,05	15,29	5,93	58,86	27,04	12,12	59,45
Банки з приватним капіталом	Універсал банк	1,00	9,87	11,49	5,20	68,85	28,19	12,40	57,67
Середнє		1,16	-49,55	28,52	9,44	65,86	42,61	11,55	51,64
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Таблиця II.2

Результати аналізу бізнес-моделі «Універсальна» (В)*

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA, %	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
Банки іноземних банківських груп	Укрсоцбанк	-2,38	-29,03	-23,72	2,11	774,65	88,86	12,74	31,00
	Кредобанк	3,12	28,79	14,56	8,00	86,01	8,66	8,10	68,94
Середнє		0,37	-0,12	-4,58	5,05	430,33	48,76	10,42	49,97
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Продовження дод. II
Таблиця II.3

Результати аналізу бізнес-моделі «Корпоративна» (Д)*

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мульти- плікатор капіталу	Міра апе- титу до ризику
Банки з державною часткою	Укргазбанк	0,89	13,50	10,59	3,72	58,17	19,18	15,59	48,89
Банки іноземних банківських груп	АТ "ІНГ Банк Україна"	4,60	13,04	9,28	9,14	99,54	14,07	2,89	50,04
	Райффайзен Банк Аваль	6,25	45,17	15,50	8,66	76,59	7,94	8,09	68,96
	Укрсиббанк	4,89	43,26	15,79	7,13	51,58	13,28	9,83	51,98
	ОТП банк	5,30	44,97	14,24	7,80	84,59	21,23	6,43	71,12
	АТ "КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК"	4,27	39,19	11,93	6,81	80,22	7,53	9,51	70,90
Банки з приватним капіталом	ПУМБ	3,52	35,89	18,05	7,24	72,21	23,48	7,85	59,22
Середнє		4,25	33,57	13,63	7,21	74,70	15,24	8,60	60,16
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Продовження дод. II
Таблиця II.4

Результати аналізу бізнес-моделі «Корпоративна з диференційованим фондуванням» (Д1)*

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
Банки іноземних банківських груп	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	3,40	26,55	3,86	5,39	134,11	4,44	6,67	82,56
	АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	3,64	15,98	5,40	6,62	170,97	9,91	3,75	83,40
Банки з приватним капіталом	Таскомбанк	2,40	26,31	9,02	6,58	94,37	15,50	8,47	74,96
	Південний	1,02	11,41	8,07	4,24	87,63	7,93	9,70	75,33
	АТ "МЕГАБАНК", Харків	1,04	11,21	3,23	1,73	101,88	17,27	10,39	89,73
Середнє		2,30	18,29	5,91	4,91	117,79	11,01	7,80	81,20
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Таблиця II.5

Результати аналізу бізнес-моделі «Корпоративна з фондуванням за рахунок МБК» (Д2) *

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
Банки іноземних банк. груп	АТ "СБЕРБАНК "	-11,71	-153,07	6,70	4,28	194,11	80,04	8,17	26,60
	АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	1,77	7,93	1,97	3,97	268,83	52,63	4,60	39,31
Середнє		-4,97	-72,57	4,34	4,13	231,47	66,33	6,38	32,96
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Продовження дод. II
Таблиця II.6

Результати аналізу бізнес-моделі «Нетипова» (Е)*

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
Банки з державною часткою	Ощадбанк;	0,06	0,65	19,47	1,86	40,11	63,21	15,84	29,24
	Укрексімбанк	0,37	7,44	4,37	0,98	81,40	53,56	27,39	36,21
Банки іноземних банк. груп	ПАТ "Промінвестбанк"	-6,52	-74,58	15,47	3,13	201,02	95,81	12,43	20,52
	АТ "ПРАВЕКС БАНК"	-2,80	-9,04	36,21	7,99	31,82	11,76	2,45	28,95
	АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	1,65	8,90	17,15	7,11	85,65	4,70	4,51	63,90
Банки з приватним капіталом	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	-1,85	-23,25	10,86	1,57	53,75	65,42	11,42	53,79
Середнє		-1,51	-14,98	17,25	3,77	82,29	49,08	12,34	38,77
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Таблиця II.7

Результати аналізу бізнес-моделі «Корпоративного фінансування» (Ж)*

Банки:	Показники:	Показники прибутковості станом на 01.01.2019				Показники ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості станом на кінець 2 кварталу 2019 року			
		ROA	ROE	Спред	Чиста процентна маржа	Ліквідн.	Частка непрац. кредитів	Мультиплікатор капіталу	Міра апетиту до ризику
Банки іноземних банківських груп	АТ "СІТІБАНК"	6,40	68,36	28,63	6,79	33,65	0,68	12,10	21,00
	АТ "Дойче Банк ДБУ"	1,51	11,67	10,51	4,86	49,88	0,00	7,25	16,35
	АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	3,81	14,80	31,25	7,15	113,62	0,00	3,95	4,74
Середнє		3,91	31,61	23,46	6,27	65,72	0,23	7,77	14,03
По БС		0,90	11,18	16,68	3,84	58,32	52,32	11,36	38,22
Оптимальні**		1,00	15,00	1,25	4,50	100,00	-	12-15%	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

**Результати аналізу бізнес-моделей досліджуваних банків, що здійснено
без урахування значень АТ «БАНК ФОРВАРД»**

Таблиця К.1

**Показники бізнес-моделей без урахування значень АТ «БАНК
ФОРВАРД», %***

Показники:	А	Д	Д1	Д2	Е	Ж	В	По БС	Оптимальні**
ROA	3,065	4,25	2,30	-4,97	-1,51	3,91	0,37	0,9	1
ROE	35,6675	33,57	18,29	-72,57	- 14,98	31,61	-0,12	11,18	15
Спред	29,425	13,63	5,91	4,34	17,25	23,46	-4,58	16,68	1,25
Чиста процентна маржа	9,89	7,21	4,91	4,13	3,77	6,27	5,05	3,84	4,5
Ліквідність	62,6175	74,70	117,79	231,47	82,29	65,72	430,33	58,32	100
Частка непрацюючих кредитів	42,5725	15,24	11,01	66,33	49,08	0,23	48,76	52,32	-
Мультиплікатор капіталу	12,0175	8,60	7,80	6,38	12,34	7,77	10,42	11,36	12-15%
Міра апетиту до ризиків	48,72	60,16	81,20	32,96	38,77	14,03	49,97	38,22	

* Примітка: Складено автором за джерелами [23-25]

**Примітка: Джерело [2, с. 314; 3; 20, с.52]

Таблиця К.2

**Інтегральна оцінка бізнес-моделей досліджуваних банків без урахування
значень АТ «БАНК ФОРВАРД»***

Показники:	А	Д	Д1	Д2	Е	Ж	В
ROA	3	1	4	7	6	2	5
ROE	1	2	4	7	6	3	5
Спред	1	4	5	6	3	2	7
Чиста процентна маржа	1	2	5	6	7	3	4
Ліквідність	5	3	2	6	1	4	7
Частка непрацюючих кредитів	4	3	2	7	6	1	5
Мультиплікатор капіталу	2	4	5	7	1	6	3
Міра апетиту до ризиків	5	6	7	2	3	1	4
Загальний бал	22	25	34	48	33	22	40
Місце	1	3	5	7	4	1	6

* Примітка: Складено автором самостійно