

## СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКІВ УКРАЇНИ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

**Жердецька Л. В.**, доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: lzherdetska@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-5398-868X

**Батенєва К. О.**, студентка IV курсу факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна  
e-mail: batekol2002@gmail.com

***Анотація.** У статті висвітлено теоретичні та практичні аспекти ідентифікації бізнес-моделей банків. Оцінювання бізнес-моделей проведено за показниками рентабельності та дохідності. У дослідженні запропоновано авторський підхід до ідентифікації бізнес-моделей банків України, який базується на оцінюванні структури активів та пасивів. За результатами проведених розрахунків виділено такі бізнес-моделі: інвестиційна з міжбанківським фондуванням; інвестиційна з корпоративним фондуванням; інвестиційна з роздрібним фондуванням; інвестиційна з капітальним фондуванням; корпоративна; корпоративна з роздрібним фондуванням; корпоративна з капітальним фондуванням та роздрібна. Для банків, що увійшли до кожної із ідентифікованих бізнес-моделей, розраховано показники дохідності та рентабельності. За результатами оцінювання бізнес-моделей за цими показниками встановлено, що в Україні у сучасних умовах найбільш дохідними й прибутковими є інвестиційні бізнес-моделі. Це забезпечується за рахунок специфіки інвестицій у державні цінні папери, які забезпечують одночасно високий дохід та мінімальний за умов України ризик.*

***Ключові слова:** банк; бізнес-моделі банків; інвестиційна, корпоративна, роздрібна та універсальна; дохідність та рентабельність активів.*

## MODERN BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN BANKS: IDENTIFICATION AND ASSESSEMENT

**Liliia Zherdetska**, D.Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Banking Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: lzherdetska@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-5398-868X

**Kateryna Batenieva**, 4th year student of the Odesa National Economic University, Ukraine  
e-mail: batekol2002@gmail.com

***Abstract.** Introduction. The main challenges of modern environment, that require improvement of approaches to the bank business-models assessment, are the following: quarantine restrictions in connection with the Covid-19 pandemic; geopolitical instability and war in Ukraine in connection with full scale invasion of russia. Under such circumstances new approaches related to identification and evaluation of banking activity should be substantiated. In the article we propose one of those approaches based on banks' business models assessment. Improvement of methodological approaches to identification and assessment of bank business models in Ukraine in the modern conditions. Indicators for identification bank business models has been substantiated. Two groups of indicators were selected. These groups are the group based on assets and the group based on liabilities. The group based on assets includes such indicators as the share of interbank loans in net assets; loans to legal entities and loans to individuals as a percentage of net assets; share of investments in net assets. The group based on liabilities includes: bank funds (including funds received from the National Bank of Ukraine) as a percentage of liabilities; funds of legal entities and funds of individuals as a percentage of liabilities; borrowed funds (debt securities, other borrowed funds and subordinated debt), as a percentage of liabilities; the share of capital in the sum of liabilities. Based on own calculations we identified business models of Ukrainian banks under the modern conditions. They are investment with interbank funding, investment with corporate funding, investment with retail funding, investment with capital funding, corporate, corporate with retail funding, corporate with capital funding, retail. To assess business models of Ukrainian banks we substantiated such indicators as return on assets, return on equity, return on investments, yield of assets. Banks with the following business models turned out to be the most profitable: investment with corporate funding, investment with retail funding, corporate with capital funding. According to the results of the assessment of business models based on profitability and profitability indicators, it was established that in Ukraine, in modern conditions, investment business models are the most profitable and profitable. This is ensured by the specificity of investments in government securities, which provide both high income and minimal risk for Ukraine.*

*Key words:* bank, business models of banks: investment, corporate, retail and universal, yield and profitability of assets.

**JEL Classification:** G210.

**Постановка проблеми.** Діяльність та фінансові показники окремих банків відрізняються як у різних країнах, так і в межах національних банківських систем. Банки мають різні стратегії розвитку та формують структуру балансу відповідно до своїх бізнес-цілей. У процесі здобуття конкурентних переваг та боротьбі за можливості зростання банки обирають бізнес-модель для оптимального використання сильних сторін своєї організації.

Відновлення економіки після пандемії сформувало макроекономічне середовище у 2021 році з відновленням зростання ВВП та підвищенням інфляції. На початку 2022 року більшість прогнозів вказували на продовження цих тенденцій, а деякі помірні зрушення кривої дохідності вказували на очікування виходу з негативних процентних ставок. Однак із вторгненням росії в Україну, економічними санкціями та частковим припиненням поставок російського газу до країн ЄС економічне середовище зазнало досить кардинальних змін. Банки Єврозони відчували підвищення прибутковості, якого не бачили більше десяти років: висхідний зсув кривої дохідності в основному мав дуже позитивний вплив на прибутковість банків, оскільки це допомогло зміцнити їх кредитну маржу. Українські банки напередодні повномасштабної війни мали високі показники рентабельності та значний запас міцності власного капіталу. Незважаючи на те, що банки продемонстрували значну стійкість протягом останніх трьох років, висока невизначеність і ризики зниження продовжують позначати бізнес-середовище. Надзвичайно важливо, щоб наглядові органи ретельно оцінювали, чи дозволяють процеси та процедури банків швидко адаптуватися до будь-яких змін в економічному середовищі. Не менш важливими є консервативна політика банків та потужні можливості стратегічного планування. У цих умовах особливого значення набувають питання ідентифікації та оцінювання бізнес-моделей банків, що повинно стати підґрунтям подальшого стратегічного аналізу діяльності банків в умовах невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням визначення бізнес-моделей діяльності банків присвячено праці українських та зарубіжних науковців. Низка досліджень присвячена питанням ідентифікації бізнес-моделей та їх оцінювання у розрізі окремих економік та регіонів [1, 2, 3]. Також варто виділити дослідження бізнес-моделей у контексті їх життєздатності з метою вибору найбільш ефективного підходу до регулювання діяльності банків з боку регулятора [4, 5, 6]. Також нині з'являються публікації, що присвячені аналізу бізнес-моделей банків ЄС у сучасних умовах [7], де вказується на специфіку обґрунтування стратегії розвитку в умовах невизначеності. Зазначене вище доводить необхідність ідентифікації бізнес-моделей та їх додаткового оцінювання у сучасних умовах, які характеризуються невизначеністю та складною прогнозованістю майбутнього.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** До таких специфічних сучасних умов, що потребують удосконалення підходів до визначення та оцінювання бізнес-моделей банків, слід віднести насамперед геополітичну нестабільність, спричинену воєнними діями в Україні у зв'язку з агресією з боку росії. Ці умови потребують додаткового уточнення змісту бізнес-моделей банків та підходів до їх аналізу.

**Метою дослідження** є удосконалення методичних підходів до ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків в Україні у сучасних умовах.

**Основний матеріал.** Бізнес-модель банку – це стратегічний план, що описує, як банк отримує прибуток, як він створює і постачає свої продукти та послуги, які ринки обслуговує та як взаємодіє зі своїми клієнтами і партнерами. Бізнес-модель банку описує, як він використовує свої ресурси, включаючи людей, технології, капітал та інформацію, щоб забезпечити стабільний потік доходів та збільшити свою прибутковість [8].

Визначенням загальної бізнес-моделі банків є структура фінансування та дохідні активи на основі даних показників активів та пасивів.

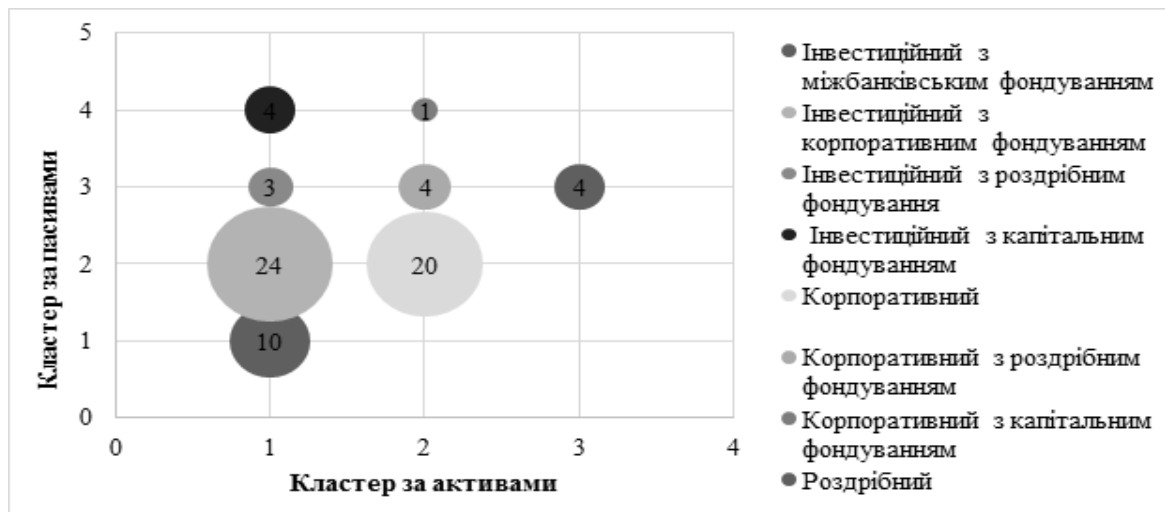
1. Структура активів: частка міжбанківських кредитів у чистих активах; кредити юридичним особам та кредити фізичним особам у % до чистих активів; частка інвестицій у чистих активах.

2. Структура пасивів: кошти банків (у т. ч. НБУ) у % до пасивів; кошти юридичних осіб та кошти фізичних осіб у % до пасивів; запозичені кошти (боргові цінні папери, інші залучені кошти та субординований борг), у % до пасивів; частка капіталу в сумі пасивів.

Необхідно зауважити, що у роботі аналіз проводився за допомогою функції «ЯКЩО»

MS Excel за такими критеріями: інвестиційний – частка інвестицій перевищує частку кредитного портфеля; міжбанківське кредитування – найбільша частка, порівнюючи з іншими складовими активів; якщо банк не належить до попередніх груп, то у випадку переважання кредитування юридичних осіб – корпоративний, фізичних – роздрібний. За пасивами структура фондування визначається часткою найбільшої складової ресурсів.

Результати ідентифікації бізнес-моделей банків станом на 01.01.2022 та 01.01.2023 наведено на рис. 1.



А). Станом на 01.01.2022 р.



Б) Станом на 01.01.2023 р.

Рис. 1. Результати ідентифікації бізнес-моделей банків України

Джерело: складено авторами за матеріалами [9].

Залежно від рівня зазначених вище показників, пропонуємо ідентифікацію таких бізнес-моделей банків:

1. Інвестиційні з міжбанківським фондуванням – залучає кошти на міжбанківському ринку і вкладає їх переважно в інвестиції. Враховуючи, що основну частку інвестицій складають ОВДП, діяльність за цією

бізнес-моделлю базується виключно на здійсненні ринкового арбітражу та не створює позитивного внеску в економічне зростання.

2. Інвестиційні з корпоративним фондуванням – основною характеристикою бізнес-моделі банку є надання фінансових послуг для корпоративних клієнтів. Банки цієї групи залучають кошти від корпоративних клієнтів та вкладають переважно в ОВДП. Корпоративні

кошти сприяють розвитку економіки і не так схильні до відтоку, порівнюючи із коштами фізичних осіб (що належить до переваг бізнес-моделі).

3. Інвестиційні з роздрібним фондуванням – здійснення інвестицій із залученням фондування від роздрібних клієнтів. Недоліком цієї

бізнес-моделі є порівняно вища вартість роздрібних ресурсів. Крім того, ураховуючи «соціальний» характер фондування, ризикованість інвестиційної діяльності повинна бути мінімальною, що зумовлюватиме нижчу віддачу інвестицій. В Україні необхідний рівень ризикованості забезпечується вкладанням у державні цінні папери, високу дохідність яких можна розглядати як умовно тимчасову. У стабільних умовах, які характеризуються низькими ставками за державними цінними паперами, ця бізнес-модель не зможе забезпечити необхідну прибутковість.

4. Інвестиційні з капітальним фондуванням – капітальне фондування пов'язане зі значною часткою власного капіталу. Ця бізнес-модель теоретично означає наявність значного капіталу та здійснення банківських інвестицій з прийнятним для банку рівнем ризику та прибутковості, адже ризикує банк переважно власними коштами. Однак в Україні ця

бізнес-модель характеризує діяльність невеликих банків, які вкладають кошти в ОВДП.

5. Корпоративні – основною характеристикою корпоративної

бізнес-моделі банку є спрямування на надання фінансових послуг для великих корпоративних клієнтів. Корпоративна спеціалізація характеризує активні та пасивні операції банків. Перевагою бізнес-моделі є створення довгострокових відносин із великими клієнтами та їх лояльність. Недоліками можуть стати низька диверсифікація діяльності та залежність від окремих клієнтів. В Україні за цією бізнес-моделлю працюють банки з іноземним капіталом, приватні українські банки та окремі державні банки.

6. Корпоративні з роздрібним фондуванням –

корпоративно-роздрібна бізнес-модель банку охоплює два різні ринкові сегменти – великих корпоративних клієнтів та індивідуальних клієнтів з роздрібною сектору. Основною характеристикою цієї бізнес-моделі є залучення заощаджень населення та спрямування цих коштів у корпоративні кредити. Ця бізнес-модель є найбільш класичною для діяльності банків та такою, що теоретично сприятиме позитивному внеску банківського сектора в економічне зростання.

7. Корпоративні з капітальним фондуванням – корпоративна

бізнес-модель банку з капітальним фондуванням орієнтується на великих корпоративних клієнтів, що забезпечує високий рівень дохідності та мінімізує ризику.

8. Роздрібні – основною характеристикою роздрібною бізнес-моделі банку є надання фінансових послуг, спрямованих на задоволення потреб фізичних осіб та малого бізнесу. Слід зауважити, що роздрібні кредити не сприяють розвитку економіки, а кошти фізичних осіб відносно більше схильні до відтоку у випадку виникнення «банківських панік».

За результатами проведеного аналізу можемо зазначити, що за 2022 рік структура банків України за їхніми бізнес-моделями дещо змінилася. Слід констатувати значне зменшення банків з бізнес-моделлю інвестиційною з міжбанківським фондуванням, що пов'язано з обмеженням залучення коштів на міжбанку, та переходом до залучення коштів від корпоративних клієнтів. Також можемо побачити зменшення корпоративних банків, однак це пов'язано з тим, що частина з них за активами знаходиться на межі з інвестиційними з корпоративним фондуванням, тому вони часто переходять між цими бізнес-моделями. Зазначимо, що в Україні на 01.01.2023 з 67 діючих банків 44 банки є інвестиційними з різними видами фондування, 21 банк – корпоративні, корпоративні з роздрібним та капітальним фондуванням та лише 2 банки – роздрібні. Це мало б свідчити про розвиток фондового ринку, однак це не так, адже значна частка активів – це облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), отже, це не сприятиме збільшенню ресурсів у нефінансових корпораціях. Домінуюча частка ОВДП в інвестиціях дозволяє банкам підтримувати дохідність та ліквідність, проте це також свідчить певною мірою про фіскальне домінування та зменшення ролі банківської системи у кредитуванні.

Проаналізуємо показники рентабельності активів, капіталу та інвестицій, та дохідності процентних, комісійних активів та торговельного результату за середніми значеннями за виділеними бізнес-моделями (табл. 1).



Таблиця 1

Оцінювання бізнес-моделей банків України за середніми значеннями станом на 01.01.2023 р.

Бізнес-моделі	Рентабельність (віддача)			Дохідність активів			Частка на ринку, %
	Активів	Капіталу	Інвестицій	Процентні	Комісійні	Торговельний-результат	
Інвестиційна з міжбанківським фондуванням	-5,46	-23,03	-9,24	11,67	3,40	6,33	0,12
Інвестиційна з корпоративним фондуванням	0,65	6,79	1,22	9,66	3,35	1,76	22,21
Інвестиційна з роздрібним фондуванням	2,56	24,94	5,29	12,21	9,84	3,46	39,61
Інвестиційна з капітальним фондуванням	-0,60	3,75	7,13	11,89	12,55	2,14	0,32
Корпоративна	-0,72	-18,63	-4,48	9,45	2,69	2,11	33,68
Корпоративна з роздрібним фондуванням	-2,72	-25,19	-11,65	12,39	2,97	2,32	3,78
Корпоративна з капітальним фондуванням	1,57	1,93	16,85	13,41	0,39	2,45	0,01
Роздрібна	-13,80	-94,38	-536,72	48,78	4,90	0,56	0,27

Джерело: складено авторами за матеріалами [9].

Отже, проаналізувавши дані, можемо охарактеризувати показники рентабельності та дохідності окремо за бізнес-моделями.

Інвестиційна з міжбанківським фондуванням бізнес-модель – цей кластер займає лише 0,12% за чистими активами від усієї банківської системи та до нього входять лише два банки (один прибутковий, інший збитковий), тому аналіз кластеру необґрунтований. Інвестиційна з корпоративним фондуванням бізнес-модель – досить прибутковий кластер, до складу якого входять переважно банки з іноземним капіталом та який займає 22,2% частки ринку банківських послуг. Спостерігаються додатні значення рентабельності (найкраща рентабельність капіталу), найбільший дохід банки цього кластеру отримують від процентних доходів. Комісійні доходи та торговельний результат відповідають середнім значенням. Інвестиційна з роздрібним фондуванням бізнес-модель – до цього кластеру входять найбільші та системно-важливі банки України, такі як «Приватбанк», «Ощадбанк» та «Універсалбанк», які займають частку на ринку за чистими активами майже 40%. Це найбільш ефективна та життєздатна група, яка функціонує на сучасному фінансовому ринку України. Кластер показує досить непогані показники рентабельності активів та інвестицій, віддача капіталу становить майже 25%, що свідчить про високу прибутковість. Основне джерело прибутку – процентні доходи, переважно доходи від торгівлі та купівлі ОВДП та комісійні доходи від обслуговування рахунків клієнтів. Торговельний результат відповідає середнім значенням.

Інвестиційна з капітальним фондуванням – частка на ринку банківських послуг 0,32%, тому модель не є життєздатною з огляду на специфіку ринку, проте показники рентабельності та дохідності активів відповідають середнім значенням за системою.

Корпоративна бізнес-модель – група займає третину ринку банківських послуг, проте у 2022 році вона показала збиткові показники рентабельності майже у всіх банках

цього кластеру. Корпоративна з роздрібним фондуванням – показники групи аналогічні показникам банків з корпоративною бізнес-моделлю та в цілому можемо стверджувати, що група є збитковою. Корпоративна з капітальним фондуванням – до цього кластеру станом на 01.01.2023 увійшов лише один банк, тому аналіз показників групи є недоцільним.

Роздрібна бізнес-модель – до кластеру увійшли два банки, які вели збиткову діяльність, найбільше джерело доходів – процентні доходи, проте аналіз цієї групи не є показником роздрібною бізнес-моделі.

**Висновки.** Отже, за результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що нині в Україні найбільш життєздатними є інвестиційні бізнес-моделі. Це забезпечується за рахунок специфіки інвестицій у державні цінні папери, які забезпечують одночасно високий дохід та мінімальний за умов України ризик. Для подолання поточної невизначеності банкам необхідно вдосконалити процеси стратегічного управління за напрямками аналізу сценаріїв і пов'язаних з ними показників ефективності з урахуванням ризиків; також їм слід оцінювати перспективи розвитку кожного напрямку діяльності та продукту з виявленням «вузьких» місць та посиленням існуючих конкурентних переваг.

### Список літератури

1. Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K. Bank business models. *BIS Quarterly Review*. 2014. December. URL: [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1412g.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.pdf) (дата звернення 30.04.2023).
2. Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the business model in the new world of digital business. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 2008. P. 1-11. URL: <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300> (дата звернення 30.04.2023).
3. Ayadi R., de Groen W. Banking business models monitor. Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. 2014. URL: <https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf> (дата звернення 30.04.2023).
4. Rashkovan, V., Pokidin, D. Ukrainian Banks' Business Models Clustering: Application of Kohonen Neural Networks. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2016. 238. Pp. 13-38. <https://doi.org/10.26531/vnbu2016.238.013> (дата звернення 30.04.2023).
5. Ayadi R., Arbak E., de Groen D. Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm?, 2012. Center for European Policy Studies, Brussels. URL: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/598223/93b3f181-615d-4a3d-94b6-0324a5e36f20/Ayadi-et-al-.pdf?retry=1> (дата звернення 30.04.2023).
6. Шульга Н., Омеленчук В. Кластеризація банків за бізнес-моделлями. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. Том 140. № 6. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10)
7. Banks' business models: an uncertain environment needs agile steering. 2023. 15 February. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215.en.html> (дата звернення 30.04.2023).
8. Онищенко Ю. І., Заяць Е. Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 4 (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20>
9. Дані наглядової статистики НБУ. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 30.04.2023).

### References

1. Roengpitya, R., Tarashev, N., Tsatsaronis, K. (2014). Bank business models. *BIS Quarterly Review*. December. Retrieved from [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1412g.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.pdf) (date of access 30.04.2023).
2. Al-Debei M. El-Haddadeh, R., Avison, D. (2008) Defining the business model in the new world of digital business. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 1-11. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300> (date of access 30.04.2023).
3. Ayadi, R., de Groen, W. Banking business models monitor (2014) Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. Retrieved from <https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf>

(date of access 30.04.2023)

4. Rashkovan, V., Pokidin, D. (2016) Ukrainian Banks' Business Models Clustering: Application of Kohonen Neural Networks. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 238, 13-38. <https://doi.org/10.26531/vnbu2016.238.013> (date of access 30.04.2023).

5. Ayadi, R., Arbak, E., de Groen, D. (2012) Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm? Center for European Policy Studies, Brussels. Retrieved from: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/598223/93b3f181-615d-4a3d-94b6-0324a5e36f20/Ayadi-et-al-.pdf?retry=1> (date of access 30.04.2023).

6. Shulga, N., Omelenchuk, V. (2021) Clustering of banks by business models. *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, 140, 6. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10) [In Ukrainian].

7. Banks' business models: an uncertain environment needs agile steering (2023). 15 February. Retrieved from: URL:<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215.en.html> (date of access 30.04.2023).

8. Onishchenko, Y., Zayats, E. (2020) Determination of types of business models of banks in the banking system of Ukraine. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4 (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20> [In Ukrainian].

9. NBU supervisory statistics data. Grouped balance sheets (by banks). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (date of access 30.04.2023) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.05.2023

Прийнята до публікації 15.05.2023