

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Випускна робота бакалавра

на тему «Формування бізнес-моделі банку в умовах цифровізації»

Виконав: студент 4-го курсу, групи 401-ЕФ
Спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Власенко В. А.
Керівник: д.е.н., професор Оніщенко В.О.
Рецензент: заступник головного бухгалтера
ПАТ «Полтавський олійноекстракційний
завод-КЕРНЕЛ ГРУП»
Бублій Л. А.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних посилань
Власенко В. А.

Підтверджую достовірність даних,
використаних у роботі
Власенко В. А.

Полтава, 2023 року

АНОТАЦІЯ

Власенко В.А. «Формування бізнес-моделі банку в умовах цифровізації». Рукопис. Випускна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2023.

Робота містить 105 сторінки, 17 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 71 джерела та 7 додатків.

Ключові слова: бізнес-моделі банків, розвиток банківського бізнесу, цифрова економіка, фінансова діяльність, кластерний розподіл, конкурентоспроможність, електронний банкінг.

Мета цієї роботи полягає у вивченні та аналізі формування бізнес-моделей банків в сучасних умовах, оцінюванні їх впливу на фінансову діяльність банківських установ в Україні та визначенні напрямків удосконалення цих бізнес-моделей під впливом цифровізації.

Предметом випускної роботи є теоретико-методичні та наукові засади формування бізнес-моделей банків, зокрема у контексті цифровізації фінансового сектору.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-моделей банківських установ, їх змін під впливом цифровізації фінансового сектору.

У випускній роботі розглянуто різні аспекти впливу цифровізації на банківську сферу та процес формування бізнес-моделі банку. Дослідження охоплює розгляд різних елементів, таких як переваги та виклики цифровізації для банків, зміни в банківській діяльності та взаємодії з клієнтами, використання нових технологій та інновацій в банківському секторі, а також розробка ефективних стратегій формування бізнес-моделей для досягнення конкурентної переваги в цифровій економіці.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделей банків.....	7
1.2. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки.....	14
1.3. Проблеми та перспективи формування бізнес-моделей банківських установ в цифровому середовищі.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ.....	28
2.1. Аналіз показників діяльності банківських установ України з урахуванням кластерного розподілу банків за бізнес-моделями.....	28
2.2. Порівняльна характеристика бізнес-моделей банківських установ за критеріями конкурентоспроможності.....	41
2.3. Формалізація впливу бізнес-моделі електронного банкінгу на прибутковість та фінансову стабільність.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	70
3.1. Трансформація бізнес-моделей банківських установ України на основі європейського досвіду.....	70
3.2. Передумови формування цифрової бізнес-моделі банків в Україні.....	83
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

				<i>ВР 401-ЕФ 19053</i>			
	П. І. Б.	Підпис	Дата	<i>«Формування бізнес-моделі банку в умовах цифровізації»</i>	Літ.	Арк.	Акрушів
<i>Розроб.</i>	<i>Власенко В. А.</i>				3	105	
<i>Перевір.</i>	<i>Онищенко В. О.</i>				Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування		
<i>Н. Контр.</i>	<i>Худолій Ю. С.</i>						
<i>Затверд.</i>	<i>Птащенко Л. О.</i>						

ВСТУП

Умови цифровізації неодмінно впливають на розвиток банківського сектору і вимагають від них адаптації до нових викликів і можливостей. Формування бізнес-моделі банку в цьому контексті стає надзвичайно важливим завданням, яке вимагає уваги і стратегічного планування. Цифрові технології вносять революційні зміни в спосіб надання фінансових послуг, змінюють вимоги клієнтів та конкурентну ситуацію на ринку.

Формування бізнес-моделі банку в умовах цифровізації передбачає поєднання традиційних банківських процесів з інноваційними рішеннями на основі технологій. Це означає, що банки повинні адаптуватися до змін у способах взаємодії з клієнтами, оптимізувати свої операційні процеси, впроваджувати нові фінансові продукти та послуги, враховувати кібербезпеку та захист персональних даних.

Одним із ключових елементів формування бізнес-моделі банку в цифрову епоху є забезпечення зручності та доступності для клієнтів. Цифрові канали комунікації, такі як мобільні додатки, онлайн-банкінг та віртуальні асистенти, стають необхідними інструментами для залучення та обслуговування клієнтів. Впровадження розумних аналітичних систем і штучного інтелекту дозволяє банкам аналізувати великі обсяги даних та пропонувати персоналізовані фінансові рішення.

Актуальність обраної теми виявляється в тому, що в сучасному світі цифровізація має значний вплив на банківський сектор. Швидкий розвиток технологій та зміни в уявленнях клієнтів щодо отримання фінансових послуг вимагають від банків перегляду і адаптації своїх бізнес-моделей. Розуміння теоретичних основ формування бізнес-моделей банків та дослідження практичного впливу цих моделей на фінансову діяльність банківських установ має велике значення для розвитку сучасної банківської галузі.

Мета цієї роботи полягає у вивченні та аналізі формування бізнес-моделей банків в сучасних умовах, оцінюванні їх впливу на фінансову діяльність банківських установ в Україні та визначенні напрямків удосконалення цих бізнес-моделей під впливом цифровізації.

Завданнями цієї випускної роботи є:

- виконати теоретичний аналіз бізнес-моделей банків, охарактеризувати їх зміст та особливості в умовах цифрової економіки;
- проаналізувати розвиток банківського бізнесу в контексті цифрової економіки, виявити проблеми та перспективи формування бізнес-моделей банківських установ;
- зібрати та проаналізувати дані про діяльність банківських установ в Україні з урахуванням кластерного розподілу за бізнес-моделями;
- порівняти різні бізнес-моделі банківських установ в Україні за критеріями конкурентоспроможності, використовуючи наявні дані та статистику;
- провести аналіз впливу бізнес-моделі електронного банкінгу на прибутковість та фінансову стабільність банківських установ.
- здійснити аналіз трансформації бізнес-моделей банківських установ в Україні на основі європейського досвіду;
- ідентифікувати передумови формування цифрової бізнес-моделі в українському банкінгу.

Предметом випускної роботи є теоретико-методичні та наукові засади формування бізнес-моделей банків, зокрема у контексті цифровізації фінансового сектору.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-моделей банківських установ, їх змін під впливом цифровізації фінансового сектору.

Методологічна основа дослідження побудована на поєднанні теоретичних та емпіричних підходів, що дозволяє забезпечити комплексне та всебічне дослідження формування бізнес-моделей банків в умовах цифровізації. Під час розроблення теоретичних питань використані методичні,

інструктивні та нормативні матеріали Національного банку України, статистичні дані та фінансові звіти банків, праці зарубіжних та українських економістів. Мета дослідження відповідає сучасним вимогам до роботи банків у контексті ринкової економіки.

Практична значимість цього дослідження полягає у прикладному змісті для банківського сектору України. Воно надасть банкам розуміння процесу формування бізнес-моделей в умовах цифрової економіки та допоможе вибрати оптимальні стратегії розвитку. Оцінка впливу бізнес-моделей на фінансову діяльність дозволить банкам удосконалити свої процеси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність. Пропозиції щодо удосконалення функціонування ринку банківських послуг стануть основою для розробки стратегій та політики відповідних регуляторних органів та банківських установ, сприятимуть розвитку інноваційних рішень та покращенню обслуговування клієнтів.

Інформаційною базою для розробки були: законодавча база, в тому числі Закон України «Про Національний банк України» та постанова Національного Банку України «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні», офіційні статистичні дані, звітність банків України, посібники, тези доповідей у наукових конференціях.

Структура роботи: у першому розділі надана теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделей банків, виявлено їхні особливості та принципи. У другому розділі проведено оцінку впливу бізнес-моделей на фінансову діяльність банківських установ України. Здійснено аналіз показників діяльності банків з урахуванням кластерного розподілу за бізнес-моделями. У третьому розділі досліджено напрями удосконалення бізнес-моделей банків під впливом цифровізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделей банків

Постійний пошук ідей щодо вдосконалення та реформування економіки змусив науковців усього світу звернути увагу на теоретичні аспекти банківських моделей. Бізнес-модель банку є основою для забезпечення подальшого ефективного функціонування фінансово-кредитних установ і є основним елементом формування бізнес-структури банківської галузі. Особливо актуальним є дослідження теорії та методики формування банківської бізнес-структури та її впливу на економічне зростання та підвищення загальної ефективності банківської діяльності.

Можна сміливо сказати, що бізнес-моделювання характерне для всіх без винятку банківських установ, але різниця полягає в організованості цього процесу та в тому, наскільки він впливає на ефективність діяльності банку. Незважаючи на унікальні особливості та конкурентні переваги кожного банку, бізнес-модель банку в цілому має відповідати вимогам, які встановлюють регулятори ринку, що можуть включати як нормативи, так і стандарти банківської діяльності.

Отже, саме за допомогою бізнес-моделювання банківської діяльності створюється можливість для акціонерів та менеджменту банку впроваджувати системний підхід до управління банком, що в свою чергу дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, коригувати прийняті рішення і підвищувати ефективність їх діяльності.

Вперше термін «бізнес-модель банку» з'явився у 2010 році, коли Базельський комітет з банківського нагляду сформував і затвердив пропозиції щодо нових банківських стандартів капіталу і ліквідності.

У своєму дослідженні, М. Томкус розглянув бізнес-моделі банків у США та країнах Європи, використовуючи їх річну звітність за період з 2007 по 2012 роки. За допомогою цього аналізу автор встановив, що бізнес-модель банку складається з різних аспектів, таких як бізнес-цілі, основні клієнти, продуктивний менеджмент, організаційна інфраструктура, бізнес-стратегії та інші стратегічні та операційні бізнес-процеси [1, с. 14].

Р. Аяді та В. П. де Гроен прийшли до висновку, що обрана бізнес-модель має вплив на рівень стійкості банків перед руйнівними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, а також перед кризовими ситуаціями. Дослідники також вказують на необхідність стандартизації та посилення вимог банків щодо публічного оприлюднення інформації, що змогло б дозволити усім учасникам фінансового ринку адекватно оцінювати ризику [2].

Вітчизняні економісти також активно вивчали бізнес-моделі банківських установ. У своєму дослідженні, Ю. Оніщенко вважає, що бізнес-модель є інструментом для аналізу банку, який відображає логіку отримання прибутку і складається з трьох рівнів [3]. Отже, на першому рівні окреслюється логіка створення та отримання банком вартості, яка відображається на балансі банківської установи. Другий рівень розглядає банківську модель з системної точки зору, досліджуючи окремі складові бізнесу банку, такі як людський капітал, бізнес-процеси, інфраструктура та комунікаційна політика, а також їх взаємозв'язки. Третій рівень включає зв'язок між бізнес-моделлю банку та його стратегією: внутрішня структура банку під впливом зовнішніх чинників характеризує його конкурентну позицію на ринку. Крім того, Ю. Оніщенко наголошує на унікальності кожної окремої бізнес-моделі банку, що є ключем до досягнення прибутковості на ринку.

У своєму дослідженні В. Рудевська зосереджується на сутності бізнес-моделі банківської установи, її структурі та взаємозв'язку зі стратегією банку [4]. Бізнес-модель аналізується як система частин управління банком,

спрямована на створення цінності для клієнта та завоювання конкурентної позиції на ринку. Крім того, науковцем були розроблені принципи розробки та впровадження бізнес-моделей банків: системний підхід, планування, уніфікація і забезпечення банківської безпеки.

Підсумуємо існуючі підходи до визначення терміну «банківська бізнес-модель» і сформуємо, на що зосереджуються автори у своїх дослідженнях щодо моделювання бізнесу в банківській сфері (табл. 1.1).



Рис. 1 Основні підходи до класифікації бізнес моделей банків

*Складено автором за автором за джерелами [1-5]

У науковій літературі, як вітчизняній, так і іноземній, існує значна кількість різноманітних підходів до класифікації типів банків за їх бізнес-моделями. Ці підходи відрізняються за класифікаційними ознаками, методиками аналізу банківської діяльності, а також кількістю банків, що були проаналізовані, і періодом, на який було здійснено аналіз (рис. 1.1).

Підходи до визначення поняття «бізнес-модель банку»

№	Автор	Визначення
1.	М. Томкус (M. Tomkus) [1, с. 8]	Бізнес-модель – це набір певних компонентів, які використовуються банком для випередження конкурентів (отримання конкурентних переваг) та досягнення оптимального рівня прибутковості серед фінансово-кредитних установ, які використовують подібну стратегію на фінансовому ринку.
2.	Р. Айаді (R. Ayadi), У.П. Де Гроен (W.P. De Groen) [5]	Бізнес-модель – це те, за допомогою чого банки досягають своїх цілей, а її аналіз сприяє кращому розумінню профіля ризиків, систем управління та проблем банку
3.	Ю. І. Оніщенко [3]	Бізнес-модель банку – це концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристик основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем та дає змогу дати спрощене цілісне уявлення про банк.
4.	В. Рудевська [4]	Під бізнес-моделлю банку розуміємо цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління банком, об'єднаних загальною метою створення цінності для клієнтів з чітким виділенням пріоритетних видів діяльності, які знайшли своє відображення у структурі балансу банку, а також спрямовані на впровадження інновацій та формування конкурентних переваг на ринку.
5.	А.В. Деркаченко, Ю.С. Худолій [6]	Бізнес модель банку являє собою систему класифікації видів діяльності банку і встановлює відносини зв'язку між різними елементами (об'єктами) такої класифікації
6.	Й. Пігнур [7]	Бізнес-моделі – загальне уявлення про те, як банк створює, забезпечує функціонування та фіксує його цінність.
7.	Д. М. Гриджук [8]	Бізнес-модель банку визначає основні поняття і об'єкти, що становлять зміст банківського бізнесу, а також відносини взаємозв'язку між ними.

У процесі кластерних обчислень, Ю. Оніщенко виконав розрахунки з використанням методів ієрархічної кластеризації та k-середніх. Отримані дані дозволили виділити 4 бізнес-моделі, які наведені нижче.

1. Споживча модель, орієнтація якої є обслуговування клієнтів – фізичних осіб, основним джерелом коштів є вклади фізичних осіб.

2. Корпоративна модель, в якій банки надають послуги юридичним особам, а депозити підприємств є основним джерелом відповідних ресурсів.

3. Інвестиційна модель характеризується пріоритетом інвестиційного портфелю над усіма іншими активами. Залучення коштів здійснюється шляхом випуску довгострокових боргових цінних паперів власної емісії.

4. Універсальна модель є найбільш різноманітною моделлю, як за структурою активів, так і за структурою зобов'язань. Вона комбінує попередні три моделі, залучаючи кошти від фізичних та юридичних осіб та подальше розміщуючи їх у різні групи активів [9, с. 129].

Дослідники Р. Аяді і В. Де Гроен, провели детальний аналіз бізнес-моделей 147 європейських банківських установ за період з 2006 по 2013 роки з метою систематизації та класифікації банків у групи відповідно до їхніх бізнес-моделей [10]. У результаті дослідження, вчені виділили чотири групи банків на основі їхніх бізнес-моделей:

- інвестиційно-орієнтовані банки, які мають найбільші за розміром активи і активно займаються торгівельною діяльністю;
- оптові банки, чий ресурсні потенціали залежать значною мірою від міжбанківського кредитного ринку;
- широко-сегментовані роздрібно орієнтовані банки виконують свою діяльність з фокусом на широкий спектр джерел фінансування;
- вузько-сегментовані роздрібно орієнтовані банки спеціалізуються на залученні депозитів від клієнтів.

Українська банківська практика також розпізнає п'ять видів бізнес-моделей, як визначено Департаментом банківського нагляду Національного банку України в рамках SREP [11]:

- універсальні банки, у яких в активах і зобов'язаннях займають значні частки операції з юридичними та фізичними особами, а також з іншими банками та небанківськими фінансовими установами;
- роздрібні банки — операції з фізичними особами складають основну частку активів і пасивів;

– корпоративні банки характеризуються тим, що основну частку їхніх активів становлять кредити, надані юридичним особам, тоді як у зобов'язаннях переважають кошти, залучені від юридичних осіб;

– корпоративні банки з роздрібним фінансуванням також мають основну частку активів у вигляді кредитів, наданих юридичним особам, але в зобов'язаннях переважають кошти, залучені від фізичних осіб;

– банки з обмеженим кредитним посередництвом характеризуються тим, що незначна частка наданих кредитів припадає на юридичних і фізичних осіб (менше 30%), або основна частка кредитів надана обмеженій групі осіб, або активні операції фінансуються власними коштами.

При цьому, основні показники, що використовуються для визначення бізнес-моделей банків, включають такі критерії [11]: обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання; обсяг кредитів, наданих фізичним особам; суму розміщених коштів у інших банках; суму коштів, що належать суб'єктам господарювання; суму коштів, що належать фізичним особам; суму коштів у інших банках та міжнародних фінансових організаціях.

Науковцями А. Деркаченко і Ю. Худолій було виокремлено 12 показників, за якими було проведено дослідження бізнес-моделей українських банків за допомогою кластерного аналізу [6]. В результаті, залежно від фінансової стійкості, було виділено наступні 5 бізнес-моделей.

1. Банки з високим рівнем фінансової стійкості, які характеризуються значною часткою роздрібних депозитів і кредитів, великою кількістю філій, високим коефіцієнтом резервування кредитів та оптимальним співвідношенням кредитів до депозитів.

2. Банки з достатнім рівнем фінансової стійкості, що поєднують кредитні і некредитні активи, як роздрібні, так і корпоративні кредити. Вони характеризуються значною часткою роздрібних кредитів, хоча меншою, ніж у першій моделі.

3. Банки з середнім рівнем фінансової стійкості спеціалізуються на обслуговуванні здебільшого корпоративних клієнтів. Вони характеризуються

високою концентрацією і ознаками кредитування пов'язаних осіб, що призводить до відповідних ризиків.

4. Банки з задовільним рівнем фінансової стійкості мають значну частку власного капіталу і субординованого боргу, велику кількість кредитів і депозитів, співвідношення яких є не оптимальним.

5. Банки з низьким рівнем фінансової стійкості включають банки, які не здійснюють функції фінансового посередництва. У них значна частка власного капіталу і субординованого боргу. Ця група включає в себе новостворені банки, неактивні банки або банки, які здійснюють нетипову діяльність.

Зміна економічних умов банківської діяльності призводить до появи нових банківських моделей, які активно використовують інформаційні технології. І. Школьник підкреслює, що відповідно до цих змін у банківській діяльності формуються нові бізнес-моделі, за ступенем використання інформаційних технологій, такі як:

- традиційна бізнес-модель, яка не передбачає активного використання ІТ-технологій, при якій клієнти обслуговуються у філіях та відділеннях банку;
- онлайн-банки (цифрові), які є новими інтернет-банками. Ці моделі характеризуються відсутністю значної кількості філій та відділень, а обслуговування клієнтів здійснюється через веб-сайти та мобільні додатки на смартфонах;
- змішані банки – це передові банки, які активно застосовують цифрові технології у своїй діяльності (open banking) і впроваджують інноваційні рішення, зберігаючи при цьому мережу філій та відділень [12, с. 134].

Отже, бізнес-модель банку визначає яким чином банк створює цінність для своїх клієнтів та перетворює її на прибуток. Ця модель може бути представлена як система управління, ресурсів, технологій, бізнес-процесів та їх взаємозв'язків, яка формується під впливом зовнішнього середовища та відображається у структурі балансу банку. Класифікація бізнес-моделей за сферою діяльності включає традиційну, роздрібну, корпоративну, універсальну та інвестиційну банківські моделі. За рівнем цифрової

трансформації можна виділити традиційну бізнес-модель банку, онлайн-банки та змішану бізнес-модель банку.

1.2. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки

Банки є одним з основних елементів економіки країни, оскільки вони забезпечують розподіл фінансових ресурсів та стимулюють економічне зростання. Проте, як і в інших галузях, банківський сектор є динамічним та залежить від темпів розвитку та форм технологічного прогресу, що впливають на форми та типи інформаційних та цифрових технологій, а також глобалізацію та віддаленість банківських послуг. Тому ефективне впровадження новітніх технологій є надзвичайно важливим для розвитку фінансової сфери країни. Це не тільки підвищить задоволеність клієнтів банківськими продуктами, але й забезпечить розвиток цієї галузі.

Поняття «цифровізація» можна характеризувати як фактичне перетворення процесів або об'єктів, які початково є фізичними або аналоговими, в цифрові або дискретні сигнали. Вплив цифрової трансформації, окрім можливого підвищення ефективності, полягає в тому, що він робить об'єкти більш адаптованими та гнучкими до умов сучасного технологічного розвитку, тим самим підвищуючи задоволеність клієнтів і доступність будь-яких послуг. Цифрова трансформація в бізнесі вимагає перегляду бізнес-стратегії, моделей, продуктів, операцій, маркетингового підходу та цілей.

Фінансові компанії FinTech – це новітні елементи фінансової системи, які використовують цифрові технології для надання фінансових послуг. Вони пропонують різні види послуг, такі як банківські розрахунки, особисті позики (P2P), страхування та фінансові консультації, які традиційно надавали банки. Фінтех-компанії спрямовані на зменшення розриву між очікуваннями клієнтів та задоволенням їх попиту на фінансові послуги. Розробка цих бізнес-моделей базується на таких фундаментальних характеристиках, як доступність,

прозорість, простота використання фінансових інструментів та банківських послуг, легкість залучення клієнтів, привабливість для клієнта та актуальність оригінальних спеціалізацій.

Сучасна фінансова галузь все більше зосереджена на ідеї цифрових екосистем та платформ, які характерні для FinTech. Нещодавно банки почали впроваджувати концепцію фінансових супермаркетів, де клієнтам надається широкий вибір продуктів та послуг, не тільки банківських, але й пропозицій партнерів банку. Цей підхід виявився вигідним та прибутковим для всіх сторін, включаючи клієнтів, банки та їх партнерів, які зможуть розширити продажі своїх продуктів за рахунок клієнтів фінустанов. Крім того, завдяки розробці нових продуктів і адаптації до сучасного середовища, банки також змогли зменшити витрати на традиційне позиціонування своїх послуг та обслуговування клієнтів, створити нові джерела доходу та розробити нові продукти.

У банківському секторі одним із способів цифровізації є створення фінансових екосистем, які є логічним продовженням основної діяльності банків і методом вирішення існуючих проблем, пов'язаних з ефективністю традиційної діяльності, шляхом перенесення її до Інтернету. Такі екосистеми можуть бути реалізовані через мобільні додатки, чат-боти, онлайн-асистентів та інших інструментів. В сучасних умовах перехід до цифрового світу є загальною тенденцією для всіх гравців ринку.

Необхідність та можливість створення необанківських установ в Україні пов'язані з рівнем економічного та технологічного розвитку. Перехід від традиційних банків до необанківських установ є можливим завдяки наявній законодавчій базі та зрілому банківському сектору. Реалізація таких установ можлива за допомогою отримання банківської ліцензії самостійно, або шляхом співпраці з існуючим банком, який діє як фінансовий посередник, закупаючи необанківські послуги оптом для подальшої продажу своїм клієнтам через роздрібну торгівлю [13].

Для банківських установ цифрова трансформація має наступні переваги (табл. 1.2): покращується безпека на всіх етапах обробки даних; зменшується час очікування та збільшується швидкість роботи; покращується аналіз та керування ризиками для банківських операцій; з'являються можливості прогнозування та налаштування. До переваг цифрових послуг для клієнтів банків належать: доступність та мобільність послуг; своєчасне виконання та підтвердження операцій; широкий спектр персоналізованих послуг; зниження комісій; покращення доступності фінансових послуг в регіонах.

Таблиця 1.2

Переваги і недоліки цифрового банкінгу в Україні

Переваги	Недоліки
<p>Для клієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – економія часу з цілодобовим доступом до банківських послуг; – захист особистої інформації клієнтів підвищується завдяки відсутності втручання персоналу банку; – пропонує ширший спектр інноваційних продуктів і послуг, ніж традиційні банки; – економія на банківських комісіях; – вищі процентні ставки за депозитами; – географічні обмеження усуваються. <p>Для банківських установ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення продуктивності праці та якості роботи; – нові банківські продукти швидше виводяться на ринок; 	<ul style="list-style-type: none"> – велика вартість впровадження цифрової трансформації; – застаріле законодавство; – недостатній рівень досвіду і технологічних знань управління та співробітників банку в галузі фінтех; – відсутність цифрових стратегій розвитку в половині банків; – низький рівень довіри клієнтів до банківських установ; – необхідність забезпечення безпеки і конфіденційності; – залежність від техніки; – слабка інфраструктура ІКТ в деяких регіонів України; – високий рівень бідності населення; – для досягнення помітного успіху може знадобитися тривалий час; – ризик Інтернет-шахрайства; – можливе скорочення робочих місць.

Основними напрямками цифрової трансформації для вітчизняних банків є:

- створення цифрового банку – надання фінансових послуг через мобільні та онлайн платформи, покращення якості обслуговування клієнтів, заощаджує час та витрати, збільшує безпеку персональних даних та підвищує швидкість і якість надання послуг;

– використання електронних платіжних систем, які забезпечують отримання відсотка або комісії від продавця товарів або позичальника, що скорочує час та витрати на операції з оплатою;

– пропонується моментальне онлайн-кредитування, що дозволяє клієнтам отримати позику до моменту отримання їхніх грошових виплат;

– P2P-кредитування – це метод надання позик між незалежними особами або «рівноправними сторонами», який не потребує участі традиційного фінансового посередника (банку);

– краудсорсинг – це техніка використання інформаційних технологій для мобілізації ресурсів для вирішення проблем у бізнесі, державі та суспільстві загалом. Краудсорсинг як інструмент фінансування включає такі аспекти, як краудфандинг, використання штучного інтелекту краудлендинг та робо-послуг.

Нові технології мають значний вплив на банківські продукти, і доречно проаналізувати їхню найбільш реалістичну реалізацію до 2030 року [14]. На рисунку 2 наведено основні технологічні розробки, які відображають цей вплив.

1. Розширена реальність, яка включає доповнену, віртуальну та змішану реальність, може покращити взаємодію з клієнтами. Мета полягає у наданні споживачам повної автономії у діях та операціях, які вони можуть здійснювати вдома. Технологічні експерти передбачають, що традиційні банківські відділення можуть стати застарілими, і замість них можуть з'явитися гібридні філії [15].

2. Технологія блокчейн описує розподілені системи зберігання даних. Вона може бути сприйнята як розподілена база даних без необхідності участі адміністратора баз даних. Це дає можливість кільком сторонам отримувати доступ до однакових даних одночасно і забезпечувати незмінність та цілісність записів у базі даних.

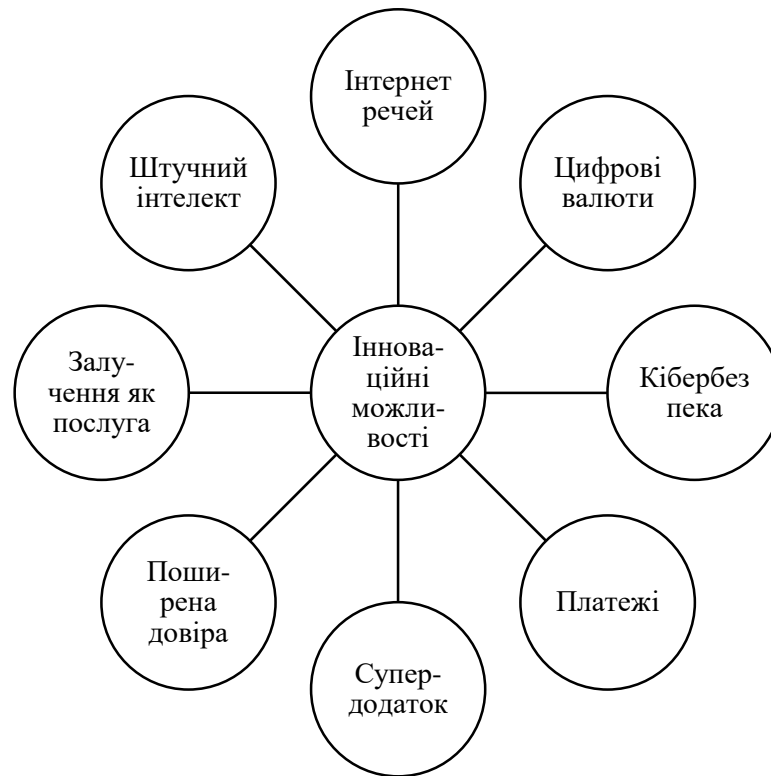


Рис. 1.2. Перспективні інноваційні можливості банків

3. Роботизована автоматизація банківських процесів – це поєднання різних технологій, які забезпечують автоматизацію когнітивних та роботизованих процесів у банківській справі. Ці технології включають машинне навчання, обробку природної мови, чатботів, роботизовану автоматизацію процесів та інтелектуальну аналітику в банківській діяльності, що дає можливість ботам навчатися та вдосконалюватися [16].

4. Квантові обчислення – це використання квантової механіки для виконання складних операцій з даними, що дозволяє отримати експоненційний приріст обчислювальної потужності в порівнянні з традиційними методами обчислень, в яких використовується правильні алгоритми [17].

5. Банки можуть застосовувати штучний інтелект для покращення своїх функцій, включаючи бекофісні операції, маркетинг, управління ризиками, взаємодію з клієнтами, доставкою продуктів та дотриманням вимог, використовуючи велику історію зібраних даних. Ці можливості охоплюють

позики, депозити, управління інвестиціями, платежі, ринки капіталу та ринкову інфраструктуру [18].

6. Платформи API – це інструменти, розроблені для взаємодії між серверами банку та зовнішніми додатками, що надаються банком або його партнерами. Це дозволяє банкам приймати нові бізнес-моделі та використовувати випадки (наприклад, підвищення заробітної плати) і експериментувати з новими технологіями, такими як блокчейн, за нижчою ціною. Використання API допомагає банкам забезпечити надійність своїх систем у майбутньому, оскільки інтерфейс більше незалежить від серверної частини [17].

7. Інтелектуальна банківська безпека – це підхід до кібербезпеки, що передбачає застосування вдосконаленого аналітичного моніторингу у реальному часі для виявлення загроз та їх запобігання до виникнення. Використання методів аналізу великих даних дозволяє отримати більш ранню видимість загроз та припинити їх дію до того, як вони відбуваються. Цей підхід називається передбачуваною безпекою [15].

8. Гібридні хмари стали найбільш ефективним способом вирішення бізнес-проблем для високопродуктивних банків [17]. Гібридна хмара дозволяє банкам використовувати як державні, так і приватні ресурси, що дозволяє вирішувати різноманітні питання, включаючи безпеку даних, управління, дотримання та можливість швидко мобілізувати великі ресурси за короткий термін.

9. Швидкі платежі стали невід’ємною складовою онлайн-платежів, які замінюють готівкові операції [19]. У результаті банки по всьому світу активно шукають способи пропонувати своїм клієнтам варіанти миттєвої оплати, навіть якщо необхідна для цього інфраструктура недоступна.

10. Розумні машини. Банки починають використовувати інтелектуальні машини, які діють як цифрові консьєржі для забезпечення взаємодії з клієнтами. Для того, щоб забезпечити довготривалі стосунки з клієнтами, банки повинні інвестувати у цифрову взаємодію.

Отже, цифрова економіка надає банківським установам нові можливості, що дозволяють ставити клієнта в центр процесу розвитку інформаційних технологій. Швидкий розвиток інформаційних систем дозволяє банкам автоматизувати свою діяльність та розвинути механізми надання дистанційного банківського обслуговування через Інтернет. Системи Інтернет-банкінгу дозволяють здійснювати безготівкові операції, включаючи покупки та продажі безготівкової валюти, оплату комунальних платежів та відстежування всіх банківських операцій на рахунках клієнтів.

1.3. Проблеми та перспективи формування бізнес-моделей банківських установ в цифровому середовищі

У сучасному цифровому середовищі, банки стикаються з багатьма викликами та можливостями. Однією з найбільших проблем є зміна попиту клієнтів на банківські послуги. Хоча традиційні банківські послуги, такі як кредити, депозити та платіжні операції, все ще важливі, споживачі стають все більш вимогливими щодо зручності, швидкості та доступності цих послуг. Цифрові інновації змінюють не лише взаємодію між фізичними та юридичними особами, але й способи вирішення завдань. У результаті швидкий розвиток технологій змінює спосіб функціонування банківської галузі. З переходом на цифровий банкінг значення банківських відділень як каналу обслуговування клієнтів падає.

У сфері банківської справи сьогодні вже запропоновано багато інноваційних концепцій, які спрямовані на побудову власної бізнес-моделі банку й ефективне та своєчасне обслуговування клієнтів. Ці концепції поєднують взаємодію між віртуальним та фізичними світами. До найпопулярніших належать наступні [20-22].

1. Мобільний банкінг. Концепція орієнтована на надання максимальної кількості послуг через мобільні пристрої (смартфони, планшети) і забезпечує

персоналізований сервіс, що враховує поточне місцезнаходження користувача.

2. Концепція мультифункціонального відділення передбачає створення фінансового супермаркету з повним спектром банківських послуг, юридичних консультацій, продажу страхових полісів та інших фінансових продуктів та послуг. Такі філії також можуть мати приміщення та кімнати для відеоконференцій для різноманітних заходів для клієнтів.

3. Концепція віртуального відділення передбачає відсутність традиційних фізичних відділень банку. Касові операції здійснюються лише через банкомати, проводиться цифровий підпис документів, а консультації клієнтів проводяться за допомогою відеозв'язку через Інтернет.

4. Відділення самообслуговування означає наявність приміщення з кількома консультантами, які застосовують планшети для допомоги клієнтам, банкоматів, терміналів та відсутність традиційної операційної зали. Складніші послуги надаються дистанційними фахівцями, з якими можна зв'язатися за допомогою відеозв'язку.

5. Фінансовий інтерактивний відеокіоск – це пристрій з екраном та функціями платіжного терміналу та банкомату, який дозволяє клієнтам здійснювати базові та складні операції, такі як друк виписок, відкриття рахунків та спілкування зі співробітниками банківської установи. Так як відеокіоски повністю автоматизовані, їх можна легко розташувати у різноманітних місцях, наприклад, у торгових центрах та на вокзалах.

6. Концепція персоніфікованого банкінгу та менеджменту «цифрових слідів» клієнтів базується на використанні інформації про споживача, такої як історія транзакцій з картками та активність в соціальних мережах (наприклад, оплата в онлайн-магазинах за товари та послуги, уподобання у Facebook), щоб створювати персоналізовані пропозиції та знижки від ділових партнерів. Ця концепція передбачає сервіс моніторингу та аналізу «цифрових слідів» клієнта, які він залишає під час користування фінансовими послугами у соціальних мережах та Інтернет-форумах.

Серед перерахованих вище бізнес-моделей все більшої популярності набуває створення віртуальних банків. Радикальні футурологи бачать майбутнє саме у фінансових установах, розташованих повністю у кіберпросторі. Однак, наявні офіси часто використовуються для прийому клієнтів, як для іміджевих цілей так і для консультацій зі важких та конфліктних питань.

Звернімо увагу на те, що віртуальні банки відрізняються від традиційних банків у способі розділення операцій на активні та пасивні. У традиційному банку, до пасивів входять власні, залучені та запозичені кошти, які спрямовуються на активні операції для здобуття прибутку. У віртуальному банку, пасивні операції включають отримання клієнтами інформації про рахунки та транзакції, тоді як активні операції охоплюють дистанційне управління власними коштами. При цьому для аналізу фінансового стану віртуального банку застосовується класичне розуміння пасивів і активів, яке використовують і традиційні банки [23].

До переваг віртуального банку безпосередньо для його засновників належить те, що не потрібно створювати мережу філій і наймати персонал, хоча деякі банки мають колцентр і консультантів для зв'язку з клієнтами. Також віртуальні банки зазвичай мають розвинену партнерську мережу фінансових та торговельних організацій, що дозволяє їм пропонувати клієнтам різні знижки, бонуси, пластикові картки з накопичувальними бонусами або системою «кешбек». Втім, віртуальні банки мають свої недоліки, пов'язані з їх віртуальністю. Основні з них полягають в тому, що банк існує для клієнта виключно за наявності Інтернету та функціонального гаджету.

Проблеми віртуального банкінгу для власників цих установ можна поділити на дві категорії. Перша категорія включає перешкоди, які можуть виникати перед відкриттям банківського бізнесу. Друга категорія передбачає перешкоди, які можуть виникнути під час здійснення цієї діяльності. До першої категорії викликів належать наступні [22].

1. Розвиток віртуального банкінгу стикається з відсутністю належної інфраструктури, яка включає в себе не лише достатню кількість комунікаційних каналів, але й ефективність, конкурентність, компетентність, економічну ефективність та здатність сприяти наданню фінансових послуг.

2. Відсутність достатнього рівня фінансової грамотності серед потенційних користувачів банківських послуг є однією з проблем, яку необхідно вирішити на шляху розвитку віртуального банкінгу. Тому важливо підтримувати впровадження комп'ютерних технологій та відповідних пристроїв як інструментів отримання банківських послуг серед громадян.

3. Фактори ризику включають сприйняття споживачами, конкурентоспроможність бізнесу, якість та вартість обслуговування, кібербезпеку та захист інформації облікових записів, серед іншого.

4. Необхідний кваліфікований персонал, знайомий з розробкою, підтримкою та управлінням віртуальною банківською установою.

Серед викликів другої категорії можна виділити наступні [23].

1. Відсутність фізичних філій. Цей аспект призводить до того, що клієнт фактично «пропускає» етап персонального обслуговування та взаємодії із працівником банку. Це може призвести до необхідності створення спеціального сервісу, який замінюватиме звичайний перший візит клієнтів до банку та контакт із реальним працівником установи.

2. Кіберзагрози, такі як шпигунські програми та віруси. Кіберпростір щодня загрожує атаки шпигунських програм, вірусів та хакерів. Перенесення банківських установ, а отже, і великого обсягу особистих фінансових даних у віртуальний світ може призвести до появи нових небезпечних кіберзагроз.

3. Питання оцінки бізнесу. Наразі немає конкретних рекомендацій щодо оцінки ІТ-компаній.

Переваги традиційних банківських установ полягають у їх довгому та успішному досвіді в наданні фінансових послуг та у високій довірі клієнтів до них. Традиційні банки зазвичай мають велику клієнтську базу та мережу філій,

що дозволяє їм забезпечувати широкий спектр послуг та зручність у доступі до них. Крім того, традиційні банки часто мають стабільні фінансові показники та можуть надавати клієнтам високу рівень безпеки та захисту їх фінансових активів.

Проте, традиційні банки також стикаються з викликами та обмеженнями. Наприклад, вони зазвичай мають складну та бюрократичну систему управління, що уповільнює прийняття рішень та запровадження інновацій. Крім того, вони залежать від змін у регулятивному середовищі та глобальних економічних тенденцій, що може впливати на їх прибутковість та конкурентоспроможність.

Одним з основних викликів для традиційних банків є зростаюча конкуренція від фінтех-компаній та інших новаторів у фінансовій галузі. Фінтех-компанії зазвичай спрощують та автоматизують процеси надання фінансових послуг та надають клієнтам зручний та доступний сервіс. Це може знижувати привабливість традиційних банків у очах деяких клієнтів та впливати на їх прибутковість.

Ще одним викликом є зростаючий обсяг кіберзлочинності та кібератак, що може ставити під загрозу фінансову безпеку традиційних банків. Щоб забезпечити захист від кіберзагроз, банки повинні інвестувати у відповідні технології та розробляти ефективні стратегії кібербезпеки.

Окрім того, традиційні банки також повинні адаптуватися до змін у поведінці та вимогах клієнтів. Зокрема, молодші покоління віддають перевагу цифровим каналам зв'язку та онлайн-сервісам, тому банки повинні пристосовуватися до цих змін та надавати клієнтам зручний та швидкий доступ до фінансових послуг через мобільні додатки та інші цифрові канали.

Однією з переваг традиційних банків є їх можливість надавати комплексні фінансові послуги, які охоплюють більш широкий спектр потреб клієнтів. Традиційні банки можуть надавати послуги з кредитування, інвестування, страхування та інших галузей, що дозволяє їм забезпечувати більш повний та різноманітний пакет послуг для своїх клієнтів.

Іншою перевагою традиційних банків є їх фінансова стійкість та надійність. Традиційні банки зазвичай мають великий капітал, що дозволяє їм витримувати економічні коливання та ризики на ринку. Крім того, вони зазвичай мають стандарти високої якості та надійності в наданні фінансових послуг, що дозволяє їм забезпечувати високий рівень довіри та задоволення клієнтів.

Виклики та перспективи бізнес-моделей традиційних банків залежать від багатьох факторів, таких як зміни в регулятивному середовищі, зміни в поведінці та вимогах клієнтів, зміни у технологіях та ринкових умовах. Але одним із ключових викликів для традиційних банків є зміна в мисленні та підходах до бізнесу, які дозволять їм адаптуватися до цифрової економіки та зберігати свої позиції на ринку.

Одним зі способів, які можуть допомогти традиційним банкам зберігати свою конкурентоспроможність, є використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші. Використання таких технологій може допомогти банкам забезпечити більш ефективні та зручні послуги для своїх клієнтів, знизити витрати та збільшити прибуток.

Іншим способом, який може допомогти традиційним банкам зберегти свою конкурентоспроможність, є партнерство з фінтех-компаніями. Такі партнерства можуть допомогти банкам забезпечити доступ до нових технологій та інноваційних продуктів, що може підвищити їхню конкурентоспроможність та покращити взаємодію з клієнтами.

Крім того, традиційні банки можуть використовувати аналітику та біг-дата для покращення своєї стратегії продажів та маркетингу. Вони можуть аналізувати дані про поведінку своїх клієнтів та використовувати ці дані для покращення своєї пропозиції та підвищення ефективності своїх маркетингових кампаній.

У підсумку, традиційні банки мають свої переваги та виклики в цифровому середовищі. Їм потрібно бути готовими до змін та адаптуватися до нових технологій та потреб клієнтів. В той же час, вони повинні забезпечувати

високу якість та надійність в наданні фінансових послуг, щоб зберігати довіру своїх клієнтів.

Таким чином, цифрове середовище вносить значні зміни у бізнес-моделі банківських установ, зміни в яких мають як і переваги, так і проблеми. З одного боку, впровадження цифрових технологій дозволяє банкам поліпшити ефективність своїх операцій, спростити взаємодію з клієнтами, запровадити нові продукти та послуги, а також забезпечити швидку та зручну обробку фінансових операцій. Це відкриває нові перспективи для розвитку та залучення клієнтів.

З іншого боку, цифрові трансформації ставлять банки перед численними викликами. Зростання кіберзагроз, необхідність високої кібербезпеки, зміна клієнтських очікувань та змагальний тиск від фінтех-компаній стають серйозними проблемами для банківських установ. Вони повинні постійно пристосовуватися до швидкого розвитку технологій та забезпечувати надійність та конфіденційність фінансових операцій.

Отже, в результаті дослідження можна зробити висновок, що формування бізнес-моделей банків в сучасних умовах базується на комплексному підході до аналізу фінансової діяльності, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів банку. Для успішної реалізації бізнес-моделі необхідно враховувати тенденції розвитку банківської галузі, зміни відносин між банком та клієнтом, а також використовувати інноваційні технології та інструменти. Реалізація ефективної бізнес-моделі дозволяє банкам досягати стійкого фінансового розвитку та конкурентних переваг на ринку.

Було встановлено, що цифрова економіка відкриває нові перспективи для банків, дозволяючи їм ставити клієнта в центрі інформаційного розвитку. Основні банківські послуги включають розрахунково-касові операції, кредитування, інвестиції, валютні операції, депозити, інформаційні послуги та управління довірчими активами. Доведено, що стрімкий прогрес

інформаційних систем дозволяє банкам автоматизувати свою діяльність та розвинути механізм надання дистанційних банківських послуг через Інтернет. Ці послуги надаються клієнтам безкоштовно і доступні з будь-якої точки світу, а їх універсальність дозволяє їх використання фізичними та юридичними особами. Визначено, що зі зростанням різновидів банківських операцій розповсюдження цифрового банкінгу розширюється, що відкриває нові перспективи.

Після аналізу всіх переваг та недоліків використання цифрових інновацій у банківській галузі, можна зазначити, що віртуальний банкінг поки що не має широкого поширення через те, що традиційні банки активно впроваджують власні онлайн-платформи для надання тих самих послуг, що й віртуальні установи. Крім того, для більшості клієнтів фізичні офіси банків є звичнішими. Цей фактор можна пояснити психологічними причинами, проте взаємини банку з клієнтом нерідко базуються на цьому факторі. Однак, віртуальний банкінг має великий потенціал для розвитку в майбутньому.

У підсумку, банківські установи повинні активно вивчати та адаптуватися до цифрового середовища, оскільки воно відкриває нові можливості та перспективи для розвитку їх бізнес-моделей. Це означає впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, для поліпшення процесів внутрішньої діяльності банку, оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Однак, успішна цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, але й культурних змін у банківських установах. Вони повинні бути готовими до впровадження інновацій та змін, активно співпрацювати з фінтех-компаніями та іншими партнерами, а також забезпечувати високу кібербезпеку та захист персональних даних клієнтів.

Попри проблеми, цифрове середовище пропонує банкам нові можливості розвитку, такі як розширення географічного охоплення, залучення нових сегментів клієнтів та створення інноваційних фінансових продуктів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз показників діяльності банківських установ України з урахуванням кластерного розподілу банків за бізнес-моделями

У зв'язку з реформуванням та інтеграцією у світову економіку, законодавчі вимоги та нормативи до банківської діяльності в Україні зросли. Особливої уваги заслуговують банківські ризики, що вимагає комплексного аналізу банківської бізнес-моделі. Вивчення таких моделей є актуальним для сучасних умов банківської діяльності, оскільки вони дають можливість оцінити життєздатність банку та стійкість його стратегії розвитку.

Одним із пріоритетних завдань Національного банку України є раціональна класифікація банківських установ та визначення їхніх бізнес-моделей, впровадження та вдосконалення новітніх систем, технологій та інструментів для аналізу фінансового стану банківської системи та окремих банків, а також визначення основних ризиків, пов'язаних з кожною бізнес-моделлю. Національний банк України визначає основні методи та моделі розподілу та класифікації банків у країні.

Для збереження клієнтів своїх продуктів та послуг та утримувати конкурентоспроможність на ринку, банки змушені скорочувати витрати, ефективно управляти активами і пасивами, ризикувати застосовувати нові технології та бізнес-моделі, оскільки регулятори постійно ставлять банківські установи під тиск. Регулятор визначає бізнес-модель банку та його категорію на основі різних факторів, таких як розмір банку в системі, складність операцій, здійснюваних ним, та результати банківського нагляду. Проте, вимоги щодо ліквідності, капіталу та рівня кредитного ризику є стандартними для всіх банків, не зважаючи на їхні індивідуальні характеристики.

Основою кластеризації є факторно-симптомна система, що характеризує основні напрямки діяльності банку та джерела фінансування банків. До чинників факторно-симптомної системи можна віднести такі показники, як надані міжбанківські кредити (у відсотках до валюти балансу), кредитний портфель юридичних осіб (у відсотках до валюти балансу), кредитний портфель фізичних осіб (у відсотках до валюти балансу) залучені депозити юридичних осіб (у відсотках до валюти балансу), залучені вклади фізичних осіб (у відсотках до валюти балансу), кошти інших банків (у відсотках до валюти балансу) та інвестиційний портфель (у відсотках до валюти балансу).

У цьому дослідженні використано описовий аналіз бізнес-моделей [24].

1. Універсальна модель: ці банки характеризуються великими частками активів і зобов'язань, що пов'язані з операціями з юридичними, фізичними особами, небанківськими фінансовими установами й іншими банками. Однією з переваг цієї моделі є значна диверсифікація бізнесу як у розрізі основних контрагентів, так і в розрізі сфері економічної діяльності.

2. Роздрібна модель: ця модель передбачає значну орієнтацію на кредитування фізичних осіб, зокрема за рахунок залучення вкладів від приватних клієнтів. Ця модель також характеризується розгалуженою мережею відділень та активною присутністю у місцях продажу господарських товарів. Серед переваг цієї моделі можна виділити низьку концентрацію за одним позичальником і в розрізі галузі кредитування. З іншого боку, ця модель має значну операційні ризики, що пов'язані з невизначеністю та непередбачуваністю поведінки споживачів. Крім того, такі банки мають великі адміністративні витрати, пов'язані з утриманням розгалуженої мережі відділень банку та функціонування активної рекламної діяльності.

3. Корпоративна модель: ця група фінансових установ працює переважно з корпоративними клієнтами, на відміну від роздрібних банків, проте кредити фізичним особам становлять незначну частину портфеля банків або зовсім її взагалі немає. Однією з переваг корпоративної моделі є низький рівень адміністративних витрат, що пов'язані з відсутністю широкої мережі

відділень. Проте серед недоліків можна виділити велику конкуренцію між банками за платоспроможних клієнтів, кількість яких під час кризи різко скоротилася.

4. Корпоративна модель із роздрібним фінансуванням: є найпоширенішою на банківському ринку як на докризових, так і на посткризових банківських ринках. Основна частина портфеля складається з кредитів, наданих юридичним особам, а переважна частин пасивів – це залучені кошти від фізичних осіб. Варто зазначити підгрупу кептивних банків, які характеризуються значною часткою активних операцій з пов'язаними особами.

5. Обмежене кредитне посередництво; відноситься до банків, які не активно надають кредитів. Незначною є частка наданих кредитів юридичним особам, а майже всі операції фінансуються власними коштами акціонерів [24].

Слід відмітити, що оцінка платоспроможності та ризиків операцій з корпоративними клієнтами здійснюється Національним банком України (НБУ), який проводить регулярні оцінки стійкості найбільших банків, включаючи тестування їхньої здатності оплатити ризики, пов'язані з корпоративними позиками. Це є важливим етапом визначення фінансової стабільності банківської системи в цілому. Кількість активів, зважених за ризиком, вказує на розмір та ризиковість фінансової установи, та допомагає визначити можливий вплив банку на систему в цілому. Крім того, обсяг вкладів населення є показником соціальної та соціально-економічної стабільності банківської системи. Банки із великим депозитним портфелем фізичних осіб повинні бути особливо обережні, оскільки їхня неплатоспроможність може призвести до втрати довіри у всьому секторі та негативних наслідків для економічної системи в цілому [25].

У період перед кризою більшість українських банківських установ мали універсальну модель, що було обумовлено відсутністю диверсифікації в їхніх стратегіях та націленням на традиційні банківські операції. Однак, банки з роздрібними бізнес-моделями та банки з обмеженою кількістю кредитних

посередників складали найменші за чисельністю групи, оскільки ці моделі мали низьку прибутковість, значні адміністративні витрати та високий ризик. Фінансова криза позначилась на кількості банків та змінила бізнес-моделі функціонуючих на ринку установ. У таблиці 2.1. наведено список банківських установ, які відносяться до кожного кластера, що відповідають типу бізнес-моделей у цій групі [11].

Таблиця 2.1

Належність банків України до кластера за бізнес-моделями

Вид бізнес-моделі банку	Характеристика	Назви банків, що увійшли до кластеру
Корпоративні з приватним фінансуванням	Підхід банків до залучення капіталу з приватних джерел, зокрема від інвесторів та партнерів, замість того, щоб виходити на публічний ринок	Ощадбанк, Прокредит Банк, Піреус Банк, МКБ «Південний», Таскомбанк, Банк «Восток», Банк інвестицій та заощаджень, АКБ «Львів», Банк Альянс, Радабанк, Банк «Грант», Мотор-Банк, Комінвестбанк, Комінбанк, Конкорд, Банк «Український Капітал», Полікомбанк, ЄПБ, Оксі Банк, Скай Банк
Універсальні	Діяльність банків цієї групи характеризується високою рівноманітністю та орієнтованістю на усі сегменти ринку банківських послуг.	ПриватБанк, Укрексімбанк, Сенс банк, Правекс Банк, Банк Кредит Дніпро, МІБ, Індустріалбанк, МТБ Банк, Кліринговий Дім, Полтава-банк, Акордбанк, Кристалбанк, Перший інвестиційний банк, Укрбудінвест-банк, Асвіо Банк, АП Банк, МетаБанк
Корпоративні	Орієнтовані на ринок корпоративного банкінгу, спеціалізуються на обслуговуванні юридичних осіб.	Укргазбанк, Райффайзен Банк Аваль, УкрСиббанк, ОТП Банк, Креді Агріколь Банк, Кредобанк, Кредит Європа Банк, Кредитвест Банк, ПУМБ, Глобус, Юнекс Банк, Банк «Портал», ІНГ Банк Україна, Дойче Банк ДБУ
Обмеженого посередництва	Описує підхід, в якому банки пропонують свої продукти чи послуги безпосередньо споживачам, зменшуючи кількість посередників у ланцюжку постачання	Сітібанк, СЕБ, Корпоративний банк, Банк «Авангард», АЛЬТБАНК, Банк Траст-Капітал, Альпарі Банк, Укр. банк реконстр. та розвитку, Банк «Фамільний», БТА Банк, РВС Банк
Роздрібні	Основним напрямом їх діяльності є інвестиційна діяльність, зокрема здійснення операцій з цінними паперами.	Ідея Банк, Універсал Банк, А-БАНК, БАНК 3/4

Проведене дослідження продемонструвало, що більшість банківських установ мають корпоративну бізнес-модель з приватним фінансуванням, сума яких становить 26 банків із загальної кількості. Розподіл банків в Україні на кластери у 2023 році представлено на діаграмі на рисунку 2.1.

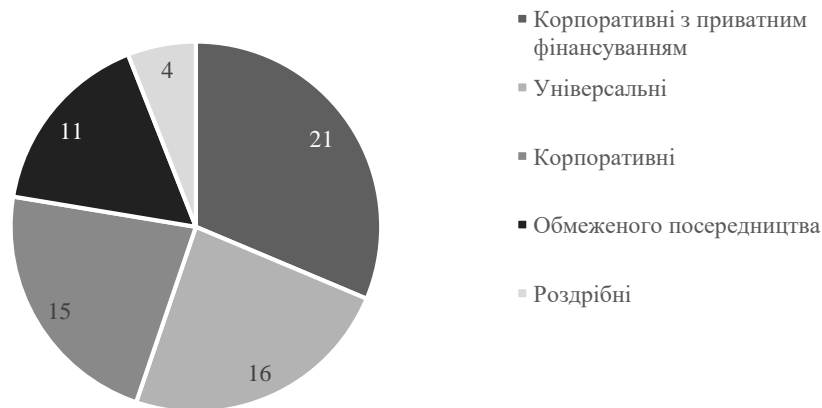


Рис. 2.1. Розподіл банків України за кластерами, шт

Один з найважливіших аспектів, що визначає успішність діяльності банку – це рівень його капіталізації. Вимоги до рівня капіталізації мають велике економічне значення, оскільки вони відображають здатність банку ефективно виконувати свої фінансові зобов'язання та показують відсоток ризику, який беруть на себе власники банку. Для оцінки рівня капіталізації банків у різних кластерах було проаналізовано дотримання встановлених норм капіталу, таких як мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1) та норматив достатності регулятивного капіталу (Н2). Виконання мінімального розміру регулятивного капіталу є обов'язковим для всіх українських банківських установ. У 2020 році НБУ знизив вимоги до мінімального розміру регулятивного капіталу банків з 500 мільйонів гривень до 200 мільйонів гривень, що було обґрунтовано змінами до Закону України «Про банки і банківську діяльність».

До зниження вимог до мінімального розміру регулятивного капіталу банків, було багато недокапіталізованих банків у різних категоріях. У корпоративних банках з приватним фінансуванням їх було 9, універсальних банків – 3, банків з обмеженим посередництвом – 6. Проте серед роздрібних банків норматив Н1 був виконаний належним чином. Однак у 2023 році недостатня капіталізація зафіксована лише у двох банків: АТ «Юнекс банк» (корпоративна модель) та АТ «Альпарі банк» (модель обмеженого посередництва).

Усі без винятку банки виконують інші нормативи капіталу (норматив адекватності регулятивного капіталу і норматив достатності основного капіталу). У бізнес-моделі обмеженого посередництва середнє значення нормативів Н2 і Н3 становить 179,44% і 146,62% відповідно. В корпоративній бізнес-моделі з роздрібним фінансуванням норматив Н2 становить 42,41%, а Н3 – 35%.

Оскільки корпоративна бізнес-модель з роздрібним фінансуванням посідає друге місце за середніми значеннями нормативів достатності капіталу, а частка невиконання стандарту мінімального розміру регулятивного капіталу є найменшою, то варто зазначити, що банки цієї моделі працюють більш стійко в порівнянні з іншими.

Середні значення нормативів ліквідності, наведені в таблиці 2.2. показують найвищі значення в кластері обмеженого посередництва. Варто зазначити, що цей ефект є позитивним з одного боку, оскільки банки з такою бізнес-моделлю легко виконують поточні зобов'язання, але з іншого боку, надмірно високе значення цього нормативу може призвести до зменшення прибутку банку.

Таблиця 2.2

Середні значення нормативів ліквідності банків станом на 01.01.2023

Бізнес-модель	Н4	Н5	Н6
1	2	3	4
Корпоративна з приватним фінансуванням	119,92	104,29	124,01

1	2	3	4
Універсальна	107,71	96,59	101,49
Корпоративна з роздрібним фінансуванням	85,21	99,57	108,26
Обмеженого посередництва	369,57	384,63	368,64
Роздрібна	124,65	103,2	106,97

Корпоративна модель з приватним фінансуванням має середнє значення нормативу ліквідності 114.39, що свідчить про наявність достатнього рівня ліквідних активів у банку для покриття його зобов'язань перед кредиторами та клієнтами. Універсальна бізнес-модель також показує добрі середні значення нормативу ліквідності, становлячи 100.12. Це свідчить про те, що банки, що використовують цю модель, також забезпечені достатньою ліквідністю для забезпечення своєї діяльності.

Корпоративна модель з роздрібним фінансуванням має середнє значення нормативу ліквідності 97.06. Це означає, що банки, які використовують цю модель, можуть потребувати певних заходів для забезпечення додаткової ліквідності та уникнення можливих проблем у погашенні зобов'язань. Роздрібна бізнес-модель має середнє значення нормативу ліквідності 114.32. Це вказує на наявність достатньої ліквідності в банках, що спеціалізуються на роздрібних фінансових послугах, для забезпечення зручних платіжних операцій для клієнтів.

Всі банки на українському ринку демонструють здатність вчасно і повністю задовольняти нагальні потреби грошові потреби, що засвідчує про стабілізацію банківської системи і створення надійної економічної основи.

Для аналізу ліквідності також застосовується показник нормативу покриття ліквідності у всіх валютах та лише в іноземних валютах.

Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) встановлює мінімальний рівень ліквідності, необхідний для покриття очікуваного чистого відтоку коштів з банку протягом 30 днів, враховуючи стрес-сценарій. Цей показник ефективніше, ніж поточні нормативи, відображає стійкість банку до

короткострокових шоків ліквідності, що є характерним для кризових періодів, коли спостерігається значний вплив коштів від клієнтів.

Здійснення LCR свідчить про те, що банк має достатню ліквідність, щоб мати можливість повністю виконувати свої зобов'язання в умовах кризи протягом 30 днів навіть. Нормативи LCR відповідають загальноприйнятим світовим підходам до оцінки ліквідності, що розуміються іноземними інвесторами.

Починаючи з 1 грудня 2019 року, мінімальне значення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) у всіх валютах, включаючи іноземну валюту, було підвищено з 90% до 100% [16].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі банки успішно виконують норматив покриття ліквідністю як для всіх валют, так і для іноземних валют. Середні показники коефіцієнтів покриття ліквідності (табл. 2.3) свідчать про те, що бізнес-модель обмеженого посередництва має вищий рівень ліквідності для покриття очікуваного впливу коштів у всіх валютах. Вона також посідає друге місце серед інших бізнес-моделей за рівнем коефіцієнта покриття в іноземній валюті, що свідчить про готовність банків цього кластера до виконання своїх зобов'язань.

Таблиця 2.3

Середнє значення коефіцієнта покриття ліквідністю банків України
станом на 01.03.2023

Бізнес-модель	LCR _{ВВ}	LCR _{іВ}
Корпоративна з приватним фінансуванням	325,39	1049,21
Універсальна	335,06	419,8
Корпоративна з роздрібним фінансуванням	248,33	317,87
Обмеженого посередництва	1261,84	921,61
Роздрібна	268,76	649,45

Бізнес-модель корпоративної з приватним фінансуванням також має значний рівень покриття ліквідністю, особливо за показником LCR_{іВ}. Це свідчить про її здатність забезпечувати достатній рівень ліквідності для покриття очікуваного впливу коштів з банку. Бізнес-моделі універсальної,

корпоративної з роздрібним фінансуванням і роздрібною демонструють менші значення покриття ліквідністю порівняно з попередніми двома моделями. Однак вони все ще показують прийнятні рівні покриття, що свідчить про їхню здатність виконувати зобов'язання у відповідних умовах.

Загалом, аналіз показує, що більшість банків мають прийнятні рівні покриття ліквідністю, що сприяє стабільності банківської системи і забезпечує надійну економічну базу. Проте, бізнес-моделі обмеженого посередництва і корпоративної з приватним фінансуванням виділяються вищими значеннями покриття, що свідчить про їхню особливу позицію серед інших бізнес-моделей.

Нормативи кредитного ризику встановлені Національним банком України з метою зменшення рівня ризиків, пов'язаних з діяльністю комерційних банків. Невиконання цих нормативів може призвести до фінансових втрат для банку, оскільки перевищення норм кредитного ризику призводить до збільшення можливих масштабів очікуваних втрат у зв'язку з банкрутством дебіторів. У свою чергу це може впливати на платоспроможність банку в разі настання таких умов.

Аналіз прибутковості є одним з найважливіших показників діяльності банку, оскільки головною метою банку є отримання прибутку. Шляхом аналізу значень чистого прибутку визначаємо кількість банків, які мають негативний фінансовий результат, тобто вони мають від'ємний чистий прибуток, які відображені на графіку 2.2.

Аналізуючи дані про кількість збиткових банків та їх частку від загальної кількості банків за різними видами бізнес-моделей, можна зробити наступні висновки.

Корпоративні банки з приватним фінансуванням мають найбільшу кількість збиткових банків – 5 штук, що становить 23,81% від загальної кількості таких банків (21 банк). Універсальні банки також мають значну кількість збиткових банків – 5 штук, але їх частка від загальної кількості (31,25%) є найвищою серед усіх видів бізнес-моделей.

Корпоративні банки мають найменшу кількість збиткових банків – всього 1, що становить 6,67% від загальної кількості (15 банків). Банки обмеженого посередництва мають 3 збиткових банки, що становить 27,27% від загальної кількості таких банків (11 банків). Роздрібні банки також мають 1 збитковий банк, а їх частка від загальної кількості (25%) є найвищою серед усіх видів бізнес-моделей, але в загальному вони представлені меншою кількістю (4 банки).

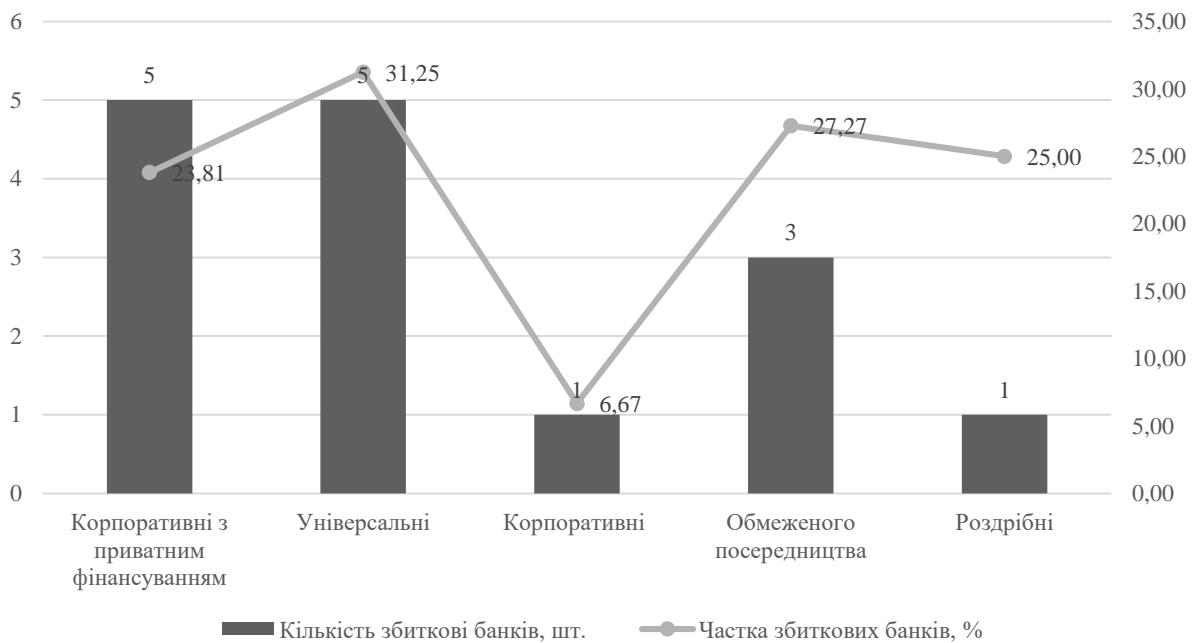


Рис. 2.2. Кількість збиткових банків України за кластерами станом на 01.03.2023

Отже, вид бізнес-моделі банку має певний вплив на його фінансовий результат. Корпоративні банки з приватним фінансуванням і універсальні банки виявилися найбільш вразливими до збитковості, тоді як корпоративні банки та банки обмеженого посередництва мають більш стабільні результати. Для підвищення прибутковості й зменшення ризику збитків, банки повинні ретельно проаналізувати причини збитковості в конкретних бізнес-моделях та прийняти відповідні заходи для поліпшення фінансового стану.

Наприклад, для корпоративних банків з приватним фінансуванням можуть бути необхідні заходи з покращення кредитного управління та ризик-

орієнтованого підходу до надання кредитів. Важливо зосередитися на контролі кредитного портфеля та виявленні можливих проблемних активів заздалегідь. Універсальні банки можуть зосередитися на диверсифікації свого портфеля та розширенні послуг для залучення нових клієнтів. Додатковою стратегією може бути зменшення ризику шляхом встановлення строгих кредитних політик та управління ризиками.

Корпоративні банки з роздрібним фінансуванням можуть зосередитися на підвищенні ефективності своєї операційної діяльності та оптимізації витрат. Також може бути корисним розширення асортименту продуктів та послуг для приваблення більшої кількості клієнтів. Банки обмеженого посередництва можуть зосередитися на розширенні своєї клієнтської бази та розвитку нових ринків. Важливими можуть бути також заходи з ефективного управління ризиками та забезпечення високого рівня ліквідності.

Роздрібні банки можуть спрямувати зусилля на покращення клієнтського сервісу та інноваційного розвитку. Також важливо провести аналіз рентабельності різних продуктів та послуг та прийняти рішення щодо оптимізації свого портфеля.

З метою оцінки впливу управління кластером на банки, проаналізуємо показники ROA та ROE кожного банку в кластері (рис. 2.3).

Загальноприйнятий підхід до оцінки ефективності банку, використовуючи показники рентабельності капіталу (ROE) та рентабельності активів (ROA), вказує на те, що банк успішно використовує свої ресурси, коли значення цих показників не нижче 15% та 1% відповідно. Однак, аналіз цих показників свідчить про негативні результати діяльності банків у цьому аспекті. Більшість банків не досягає рентабельності капіталу більше 15%, і приблизно половина з них має рентабельність активів менше 1%.

Корпоративні банки з приватним фінансуванням мають найбільшу кількість банків зі значенням ROA менше 1% і ROE менше 15%. Це може свідчити про виклики та проблеми, з якими зіштовхуються ці банки в досягненні рентабельності та ефективності вкладеного капіталу. Універсальні

банки також мають значну кількість банків зі значенням, які не відповідають нормативним значенням. Це вказує на потенційні проблеми з досягненням рентабельності та використанням внутрішнього капіталу у цих банках.

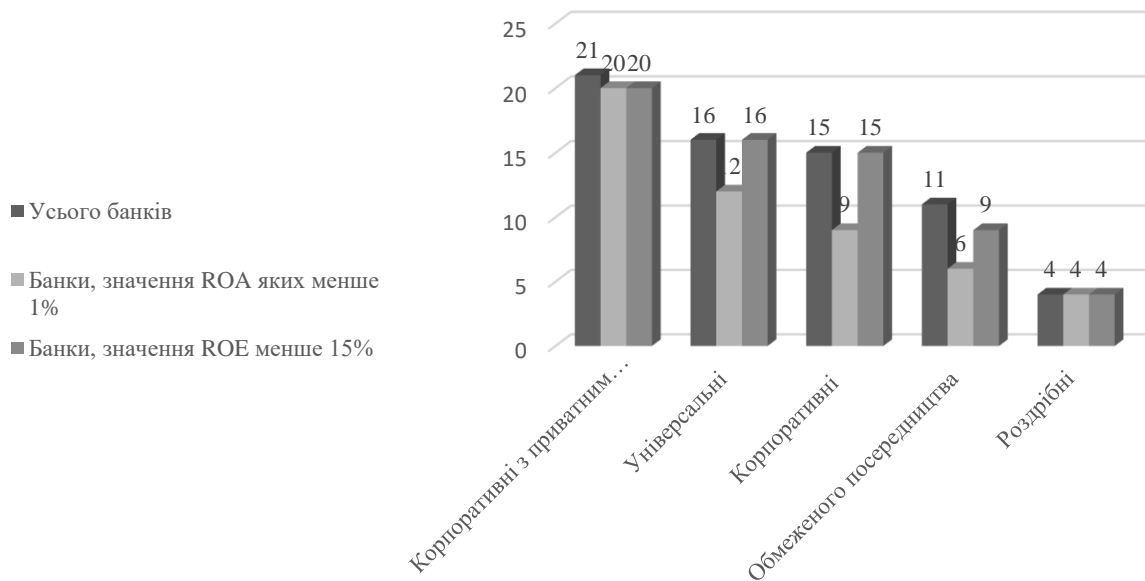


Рис. 2.3. Показники рентабельності активів (ROA) і капіталу (ROE) банків України станом на 01.03.2023

Корпоративні банки та банки обмеженого посередництва мають меншу кількість банків зі значенням ROA менше 1% та ROE менше 15% порівняно з попередніми двома типами банків. Це свідчить про більшу стабільність та успішність управління цими типами банківських бізнес-моделей. Роздрібні банки мають найменшу кількість банків, у діяльності яких не виконуються нормативні значення ROA та ROE. Це може вказувати на більшу ефективність та успішність управління цим типом банків у досягненні рентабельності та використанні власного капіталу.

Загалом, аналіз показує, що певні типи бізнес-моделей банків мають виклики з досягненням високих показників рентабельності та ефективного використання капіталу. В той же час, інші типи банків виявляють більшу стабільність та успішність в управлінні своїми фінансовими показниками/

Для банків з високим відсотком банків зі значеннями ROA менше 1% та ROE менше 15% рекомендується удосконалити свою бізнес-модель,

переглянути стратегії кредитування та управління ризиками, а також зосередитися на підвищенні ефективності вкладення капіталу та оптимізації витрат.

Зворотній зв'язок з банками, які мають успішні показники, може бути корисним для ідентифікації кращих практик та прийняття відповідних заходів для поліпшення ефективності менеджменту. Крім того, підтримка та сприяння розвитку банків з високими показниками рентабельності та ефективності може сприяти зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківської системи в цілому.

Остаточний успіх управління банками залежить від постійного моніторингу фінансових показників, аналізу ризиків та прийняття вчасних коригувальних заходів. Це допоможе забезпечити стабільну та ефективну діяльність банків у складних умовах фінансового ринку та сприятиме їх подальшому розвитку і успіху.

Національний банк України поділяє банківські бізнес-моделі на корпоративну з роздрібним фінансуванням універсальну, корпоративну, обмеженого посередництва та роздібну. Після аналізу рівня капіталу кожного банку з урахуванням їх належності до конкретної бізнес-моделі, було встановлено, що найвищий відсоток банків, які мають недостатні значення регулятивного капіталу, належить до кластера обмеженого посередництва.

Всі банки в системі демонструють високий рівень достатності основного та регулятивного капіталів. Найвищими середніми значеннями нормативів Н2 і Н3 за кластерами виявилися у бізнес-моделі обмеженого посередництва та корпоративній бізнес-моделі з роздрібним фінансуванням. Оцінюючи рівень ліквідності, можна зазначити, що всі банки на ринку України мають змогу своєчасно та в повному обсязі задовольняти нагальні потреби у грошових коштах, що свідчить про стабілізацію банківської системи та формування надійної економічної основи.

Таким чином, банківські установи, які належать до класу корпоративної бізнес-моделі з роздрібним фінансуванням та роздрібною моделі, найкраще

виконують економічні нормативи Національного банку України. Кожна група бізнес-моделей виявляє певний рівень ризику. Такі ризики можна виявити та мінімізувати на ранній стадії регулювання, якщо ввести розумні вимоги та врахувати специфічні характеристики кожного кластеру.

Отже, пропорційна модель банківського регулювання може базуватися на класифікації бізнес-моделей та формуванні патернів індивідуальних нормативних вимог з урахуванням схильності до ризику індивідуально визначених кластерів.

2.2. Порівняльна характеристика бізнес-моделей банківських установ за критеріями конкурентоспроможності

Конкуренція є головною силою, що рухає будь-яку економіку та сферу бізнесу. Банківська галузь є особливо виснажливою та інтенсивною. Зростаючу конкуренцію можна спостерігати і серед українських банків, які борються за кожного клієнта, щоб здобути домінування на ринку банківських послуг. Ця боротьба багато в чому залежить від рівня конкурентоспроможності кожного окремого банку. Тому управління конкурентоспроможністю банку стає надзвичайно важливою проблемою. В наукових дослідженнях це питання ще не було повністю розкрито, зокрема, щодо самої природи конкурентоспроможності та факторів, що впливають на неї. Таким чином, важливим завданням є розуміння сутності конкурентоспроможності та її впливових факторів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності банку є систематичним аналізом, що включає не тільки дослідження його конкурентної позиції в конкретний момент часу, але й протягом усього життєвого циклу надання послуг. Важливо зауважити, що оцінка конкурентоспроможності банківської установи та її продуктів є необхідною перш за все з метою обґрунтування прийняття рішень щодо визначення перспективності продажу наявних банківських послуг, оптимізації асортименту продуктів, коригування тарифної політики, зміна

конкурентної стратегії, визначення доцільності витрат на розробку та впровадження банківських інновацій.

Що стосується визначення конкурентоспроможності (від латинського *conspiro* – зіткнення, змагання), то можна виділити, що цікавим є наступні інтерпретації цього терміну:

– це всебічна характеристика, яка визначає рівень і ступінь використання власних конкурентних переваг і здатність пристосовуватися до змінних зовнішніх і внутрішніх умов, одночасно забезпечуючи прибутковість у будь-який момент часу [25, с. 335];

– це інтегральна оцінка з урахуванням економічно найбільш доцільного та комплексного використання всіх видів потенціалу, кожен з яких має узагальнену числову оцінку [26, с. 11].

– це міра успішності функціонування банківської установи, яка включає набуття, збереження та розширення ринкових позицій, забезпечуючи відповідність послуг банку потребам клієнтів і здатність протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. В загальному плані, це ключовий показник для визначення рівня ефективності показників діяльності банку [27, с. 11];

– це взаємозв'язок між «конкурентними позиціями» та «конкурентним потенціалом», які утворюють «конкурентні переваги» банку [28, с. 11].

Очевидно, що конкурентоспроможність є динамічною категорією у всіх ситуаціях. Зміна конкурентоспроможності з часом відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, багато з яких можуть бути контрольованими. Крім того, конкурентоспроможність свідчить про ефективне використання економічного потенціалу організації і в суті справи формує зведену рейтингову оцінку її позиції на цьому ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність банківської установи полягає в її здатності розглядати перспективу та оцінювати банк за ринковою, справедливою вартістю. Отже, досягнення конкурентоспроможності

передбачає перехід до більш ефективних моделей управління та діяльності, оцінки бізнесу банків та рівня їх ризиків [29, с. 280].

Основні фактори конкурентоспроможності банку включають наступні елементи.

1. Фінансова стійкість: банк повинен мати міцну фінансову базу і забезпечувати достатню капіталізацію для збереження довіри клієнтів і оптимального функціонування в різних ринкових умовах.

2. Якість продуктів і послуг: банк повинен пропонувати широкий спектр якісних і інноваційних продуктів та послуг, які задовольняють потреби і очікування клієнтів. Це можуть бути розрахункові послуги, кредитні продукти, інвестиційні рішення, електронні платежі тощо.

3. Технологічна сфера: банк повинен використовувати сучасні технології та інформаційні системи для автоматизації процесів, поліпшення ефективності та забезпечення зручності для клієнтів. Це може включати мобільний банкінг, онлайн-платформи, швидкі та безпечні електронні транзакції.

4. Обслуговування клієнтів: банк повинен надавати високоякісне обслуговування клієнтів, забезпечувати швидку відповідь на їх запити, ефективно вирішення проблем і відповідність їх потребам.

5. Репутація та довіра: добра репутація і висока рівень довіри клієнтів.

6. Ціноутворення: банк повинен пропонувати конкурентні та привабливі ціни на свої продукти та послуги, щоб привернути нових клієнтів і зберегти існуючих.

7. Інновації: банк, що прогресує, активно розвиває та впроваджує нові ідеї, технології та послуги, може зберегти конкурентну перевагу. Інновації можуть охоплювати впровадження нових платіжних систем, розширення функціоналу мобільного банкінгу, розвиток фінтех-рішень та інше.

8. Розуміння ринку: банк повинен бути свідомим потреб та тенденцій на ринку, аналізувати конкурентів і побудувати свою стратегію на основі цих

даних. Гнучкість та адаптація до змін у банківській галузі можуть забезпечити конкурентоспроможність банку.

9. Партнерства: встановлення стратегічних партнерств з іншими учасниками ринку, такими як фінтех-компанії, може підсилити конкурентоспроможність банку. Це дозволяє об'єднати сильні сторони обох сторін і пропонувати спільні інноваційні рішення для клієнтів.

10. Регулятивне дотримання: банк повинен дотримуватись всіх вимог та стандартів, що стосуються фінансової діяльності та захисту клієнтів. Дотримання правил і регуляторного середовища сприяє збереженню довіри клієнтів і партнерів.

11. Клієнтська орієнтація: банк повинен бути спрямованим на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Розуміння та виконання клієнтських вимог, індивідуальний підхід до кожного клієнта, покращення якості обслуговування - це ключові аспекти конкурентоспроможності.

За даними щоквартальної оцінки діяльності банків Міністерства фінансів України, досліджувані банки мають наступні показники, які представлені у таблиці 2.4. Фінустанови отримали бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стресостійкість та лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація тощо.

Таблиця 2.4

Рейтинг стійкості банків станом на 01.01.2023

Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків
Корпоративні з приватним фінансуванням	2,9	3,3	3,5	3,1
Універсальні	3,3	3,3	3,4	2,9
Корпоративні	3,5	3,6	3,5	3,5
Обмеженого посередництва	2,7	3	3,1	2,3
Роздрібні	3,4	3,2	4,1	2,7

Для складання аналітичного висновку про рейтинг стійкості банків за їх бізнес-моделями, можна взяти до уваги такі фактори: загальний рейтинг, стресостійкість, лояльність вкладників та оцінка аналітиків.

Загальний рейтинг банків може вказувати на їх загальну фінансову стійкість та стабільність. За наданими даними, найвищий загальний рейтинг спостерігається у корпоративних банків з приватним фінансуванням (2,9), за ними йдуть універсальні банки (3,3), а корпоративні та роздрібні банки мають схожий загальний рейтинг (3,5 і 3,4 відповідно). Банки обмеженого посередництва мають найнижчий загальний рейтинг (2,7).

Стресостійкість банків є важливим показником їх здатності витримувати економічні труднощі. За даними, корпоративні банки з приватним фінансуванням та корпоративні банки мають найвищу стресостійкість (3,3 і 3,6 відповідно), тоді як банки обмеженого посередництва мають найнижчу (3,0).

Лояльність вкладників може свідчити про рівень довіри клієнтів до банку. За наданими даними, роздрібні банки мають найвищий показник лояльності вкладників (4,1), що свідчить про їх успіх у залученні та утриманні клієнтів. Корпоративні банки з приватним фінансуванням і та корпоративні банки також мають високі показники лояльності (3,5), тоді як універсальні та банки обмеженого посередництва мають дещо низькі оцінки (3,1 та 3,4 відповідно).

Оцінка аналітиків також є важливим фактором, що впливає на рейтинг стійкості банків. За даними дослідження, корпоративні банки з приватним фінансуванням мають найвищу оцінку аналітиків (3,1), що свідчить про впевненість аналітиків у їхній успішності та стійкості. Універсальні та роздрібні банки мають помірні оцінки аналітиків (2,9 і 2,7 відповідно), тоді як корпоративні банки та банки обмеженого посередництва мають нижчі оцінки (3,5 і 2,3 відповідно).

Загальний висновок з цих даних може бути наступним: корпоративні банки з приватним фінансуванням виявляються найбільш стійкими і мають

високу оцінку аналітиків, однак, їхня стресостійкість трохи нижча, ніж у корпоративних банків загалом. Універсальні та роздрібні банки також мають стійкі рейтинги та високу лояльність вкладників, але оцінки аналітиків трохи нижчі. Банки обмеженого посередництва мають найнижчий рейтинг стійкості та найнижчу оцінку аналітиків.

З метою подальшого аналізу, використовуємо коефіцієнт конкурентної привабливості депозитних ставок, який обчислюється для вивчених банків за допомогою формули (2.1):

$$K_{\text{ккон_деп}(i)} = \frac{\% \text{ Ставка банку}(i),\%}{\text{Ставка макс}(i),\%} \quad (2.1)$$

де ставка *макс(i)* – максимальна ставка депозитів населення і-го виду;

Для аналізу були використані процентні ставки на депозити для фізичних осіб. Під максимальними ставками розуміються найвищі ставки серед досліджуваних банків у групах бізнес-моделей.

Таблиця 2.5

Значення коефіцієнту конкурентної привабливості депозитних ставок
для фізичних осіб

Показники	Корпоративні з приватним фінансуванням	Універсальні	Корпоративні	Обмеженого посередництва	Роздрібні
Ставки за депозитами, %	14,33	17,51	15,57	17,3	15,25
Мінімальні ставки на ринку, %	6,00				
Максимальні ставки на ринку, %	21,00				
Коефіцієнт конкурентної привабливості	0,68	0,83	0,74	0,82	0,73

Аналізуючи надану таблицю з показниками для різних типів банків, можна зробити наступні аналітичні висновки.

Ставки за депозитами: найнижчі ставки за депозитами спостерігаються у корпоративних банків з приватним фінансуванням (14,33%), тоді як універсальні та корпоративні банки мають більш високі ставки (17,51% і 15,57% відповідно). Банки обмеженого посередництва мають ставку на рівні 17,3%, а роздрібні банки пропонують найвищу ставку за депозитами (15,25%). Загалом, універсальні та корпоративні банки виявляються конкурентоспроможними за показником ставок за депозитами.

У таблиці вказані конкретні значення мінімальної та максимальної ставок на ринку, які складають 6% і 21% відповідно. Ці показники слугують орієнтиром для оцінки конкурентної позиції банків щодо ставок, проте для точнішої оцінки потрібно порівняти їх із фактичними ставками, запропонованими кожним типом банків.



Рис. 2.5. Рівень відсоткових ставок за депозитами для фізичних осіб п'яти найбільших банків України станом на 01.03. 2023 р.

Коефіцієнт конкурентної привабливості: зазначені значення коефіцієнта конкурентної привабливості показують, наскільки привабливими є розглянуті типи банків для клієнтів. За наданими даними, універсальні банки мають найвищий коефіцієнт (0,83), що свідчить про їхню високу привабливість на

ринку. Корпоративні банки з приватним фінансуванням та корпоративні банки мають близький коефіцієнт конкурентної привабливості (0,68 і 0,74 відповідно), що також свідчить про їхню значимість на ринку. Банки обмеженого посередництва та роздрібні банки мають менші значення коефіцієнта (0,82 і 0,73 відповідно), але все ж вважаються конкурентоспроможними.

Загальний висновок з цих даних може бути наступним: універсальні банки мають найвищий рівень конкурентної привабливості, що може бути пов'язано з їхньою широкою розмаїтістю фінансових послуг та вигідними ставками. Корпоративні банки, які працюють з приватним фінансуванням, також показують високу конкурентоспроможність. Банки обмеженого посередництва та роздрібні банки мають меншу конкурентну привабливість, але все ж залишаються значимими гравцями на ринку.

Визначення конкурентоспроможності банку є основою для оцінки його позиції на ринку в цілому. Здійснимо аналіз позиції кожної бізнес-моделі з урахуванням обсягів середніх значень активів серед банків, які наведені в таблиці 2.6 [11].

Таблиця 2.6

Конкурентна позиція бізнес-моделей за обсягами середніх значень активів станом на 01.03.2023 р., тис. грн.

Назва бізнес-моделі	Активи	Питома вага
Корпоративні з приватним фінансуванням	37156107,57	20,01
Універсальні	58235995,06	31,36
Корпоративні	56375484,16	30,36
Обмеженого посередництва	7039665,072	3,79
Роздрібні	26886373,77	14,48
Усього	185693625,6	100,00

Аналізуючи дані про середні значення активів для різних бізнес-моделей банків, можна зробити наступні висновки щодо їх конкурентних позицій.

Універсальні банки мають найбільші середні значення активів (58 235 995,06 тис. грн.), що становить 31,36% від загального обсягу активів всіх розглянутих бізнес-моделей. Це свідчить про їхню значимість та велику розмірність, що може бути пов'язано з широким спектром фінансових послуг, які вони надають.

Корпоративні банки також виявляються значимими з точки зору активів. Як банки з приватним фінансуванням, так і без нього мають близькі середні значення активів, що становлять відповідно 37 156 107,57 тис. грн. та 56 375 484,16 тис. грн. Це дає їм конкурентну позицію на ринку, особливо в контексті спеціалізації на корпоративному секторі.

Роздрібні банки також мають помірні середні значення активів (26 886 373,77 тис. грн.), що становить 14,48% від загального обсягу активів. Це може бути пов'язано з їхньою спрямованістю на взаємодію зі споживачами та масовими клієнтами.

Банки обмеженого посередництва мають найнижчі середні значення активів (7 039 665,072 тис. грн.), що становить 3,79% від загального обсягу активів. Це може бути пов'язано з їхньою спеціалізацією на обслуговування певних груп клієнтів або обмеженим спектром фінансових послуг.

Загальний висновок полягає в тому, що універсальні банки володіють найбільшими активами, що робить їх ключовими гравцями на ринку. Корпоративні банки також мають значні активи і займають вагомую позицію на ринку, особливо в сфері корпоративного фінансування. Роздрібні банки, хоча мають менші середні активи, все ж є важливими у сегменті роздрібного банкінгу, орієнтуючись на масові клієнтські потреби. Банки обмеженого посередництва мають найменші активи, що може відображати їхню спеціалізацію на обслуговуванні конкретних груп клієнтів.

Збільшення обсягу активів було досягнуто, в першу чергу, завдяки зростанню зобов'язань банків. Тому, для подальшого аналізу, доцільно провести оцінку конкурентної позиції банків з урахуванням розмірів їх зобов'язань, що наведені в таблиці 2.7 [11].

Конкурентна позиція банків за обсягами середніх значень зобов'язань
станом на 01.03.2023, тис. грн.

Назва бізнес-моделі	Пасиви	Питома вага
Корпоративні з приватним фінансуванням	31879696,62	21,43
Універсальні	39614536,27	26,62
Корпоративні	49637334,58	33,36
Обмеженого посередництва	7474137,379	5,02
Роздрібні	20183086,86	13,56
Усього	148788791,7	100

Таким чином, корпоративні банки займають найбільшу частку ринку зобов'язань з питомою вагою 33,36%. Це свідчить про те, що корпоративні клієнти надають перевагу цим банкам для своїх фінансових потреб.

Універсальні банки також мають значну частку ринку з питомою вагою 26,62%. Це свідчить про їхню конкурентоспроможність і здатність обслуговувати різноманітний спектр клієнтів. Корпоративні банки з приватним фінансуванням мають меншу питому вагу – 21,43%, але все ще представляють значну частку ринку зобов'язань. Роздрібні банки мають питому вагу 13,56%, що свідчить про їхню присутність на ринку, але меншу у порівнянні з іншими бізнес-моделями. Банки обмеженого посередництва мають найменшу питому вагу – 5,02%. Це може вказувати на те, що ця бізнес-модель притягує меншу кількість клієнтів у порівнянні з іншими.

Загалом, конкурентна позиція банків за обсягами середніх значень зобов'язань показує, що корпоративні банки (включаючи корпоративні з приватним фінансуванням) та універсальні банки займають провідні позиції на ринку. Роздрібні банки мають меншу, а банки обмеженого посередництва – найменшу частку ринку.

Має сенс провести аналіз конкурентної позиції банків, враховуючи рівень їх власного капіталу, оскільки чим більший обсяг капіталу, тим менші вимоги до його захисної функції. Для цього розглянемо дані, наведені в таблиці 2.8 [11].

Конкурентна позиція банків за рівнем середніх значень капіталу станом на 01.03.2023, тис. грн.

Назва бізнес-моделі	Капітал	Питома вага
Корпоративні з приватним фінансуванням	2274780,14	13,22
Універсальні	5118302,18	29,74
Корпоративні	5972494,11	34,70
Обмеженого посередництва	1031110,06	5,99
Роздрібні	2812979,37	16,35
Усього	17209665,86	100,00

На основі даних про рівень середніх значень капіталу банків, можна зробити наступний аналітичний висновок щодо конкурентної позиції банків.

Корпоративні банки мають найбільший обсяг капіталу з питоною вагою 34,70%. Це свідчить про їхню фінансову міцність і здатність виконувати великі операції. Універсальні банки також мають значну частку ринку капіталу з питоною вагою 29,74%. Це вказує на їхню стабільність та здатність працювати з різними клієнтами та фінансовими потребами. Роздрібні банки мають питому вагу 16,35%. Це свідчить про їхню присутність на ринку та спроможність обслуговувати індивідуальних клієнтів. Корпоративні банки з приватним фінансуванням мають меншу питому вагу – 13,22%, але все ще представляють значну частку ринку капіталу. Банки обмеженого посередництва мають найменшу питому вагу – 5,99%. Це вказує на їхню обмежену здатність мобілізувати капітал через специфіку їх бізнес-моделі.

Загалом, конкурентна позиція банків за рівнем середніх значень капіталу показує, що корпоративні та універсальні банки займають провідні позиції на ринку. Роздрібні банки також відіграють важливу роль, але з меншою часткою. Банки обмеженого посередництва мають найменшу участь у ринку капіталу.

Розумно провести аналіз конкурентної позиції досліджуваних банків, враховуючи обсяги їх фінансових результатів діяльності. Для цього оцінимо дані, наведені в таблиці 2.9 [11].

Конкурентна позиція банків за обсягами середніх значень фінансового результату станом на 01.03.2023., тис. грн.

Назва бізнес-моделі	Фінансовий результат	Питома вага
Корпоративні з приватним фінансуванням	143 531,48	9,32
Універсальні	632 820,39	41,07
Корпоративні	440 556,77	28,59
Обмеженого посередництва	137 853,56	8,95
Роздрібні	186 062,63	12,08
Усього	1 540 824,82	100,00

На основі наданих даних про середні значення фінансового результату банків, можна зробити наступний аналітичний висновок щодо конкурентної позиції банків.

Універсальні банки мають найвищий фінансовий результат з питомою вагою 41,07%. Це свідчить про їхню успішну фінансову продуктивність та здатність генерувати прибуток.

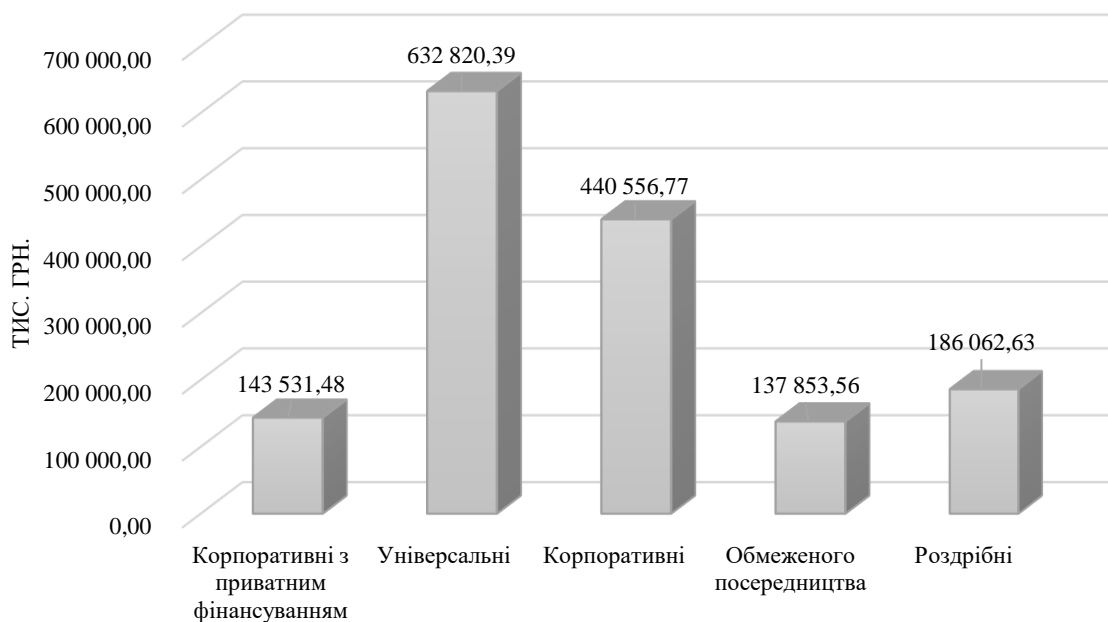


Рис. 2.6. Фінансові результати бізнес-моделей банків України за 2023 рік, тис.грн

Корпоративні банки займають другу найбільшу позицію з питомою вагою 28,59%. Вони також досягають стабільних фінансових результатів, спеціалізуючись на корпоративному секторі. Роздрібні банки мають питому вагу 12,08% і показують помірний фінансовий результат. Вони зосереджуються на обслуговуванні індивідуальних клієнтів та мають можливості для покращення свого фінансового стану. Корпоративні банки з приватним фінансуванням мають меншу питому вагу – 9,32%. Це може вказувати на меншу фінансову продуктивність цих банків порівняно з іншими типами. Банки обмеженого посередництва мають найнижчу питому вагу – 8,95% і показують менші фінансові результати. Це може бути пов'язано з обмеженими можливостями, які вони мають у своїй бізнес-моделі.

Загалом, конкурентна позиція банків за середніми значеннями фінансового результату показує, що універсальні та корпоративні банки мають провідні позиції у генерації прибутку. Роздрібні банки відіграють важливу роль у задоволенні фінансових потреб індивідуальних клієнтів, хоча їхня питома вага є меншою. Банки обмеженого посередництва мають менш значущу позицію.

Дослідження карток, які видаються банками, є важливою складовою аналізу конкурентоспроможності банків, оскільки таке дослідження карток допомагає зрозуміти, який відсоток споживачів використовує картки цього банку, які є переваги цих карток порівняно з іншими банками та які можливості для розширення клієнтської бази є на ринку. Клієнти обирають певний банк на основі умов, які впливають на їхні вкладення в нього та безпосередньо впливають на показники, такі як «Частка банку на ринку депозитів фізичних осіб», «Відносне зростання роздрібною портфеля вкладів за квартал» та «Абсолютний приріст роздрібною портфеля вкладів за квартал». Ці умови регулюються наявністю зручних платіжних карток та банківських систем даних. Зручність використання можна оцінити за допомогою таких факторів, як легкість оформлення, вартість послуг, відсоток залишку, безконтактні платежі, зняття готівки, служба підтримки, кешбек,

комісії за платежі, плата за користування грошима, пільговий період та методи поповнення (рис. 2.7).

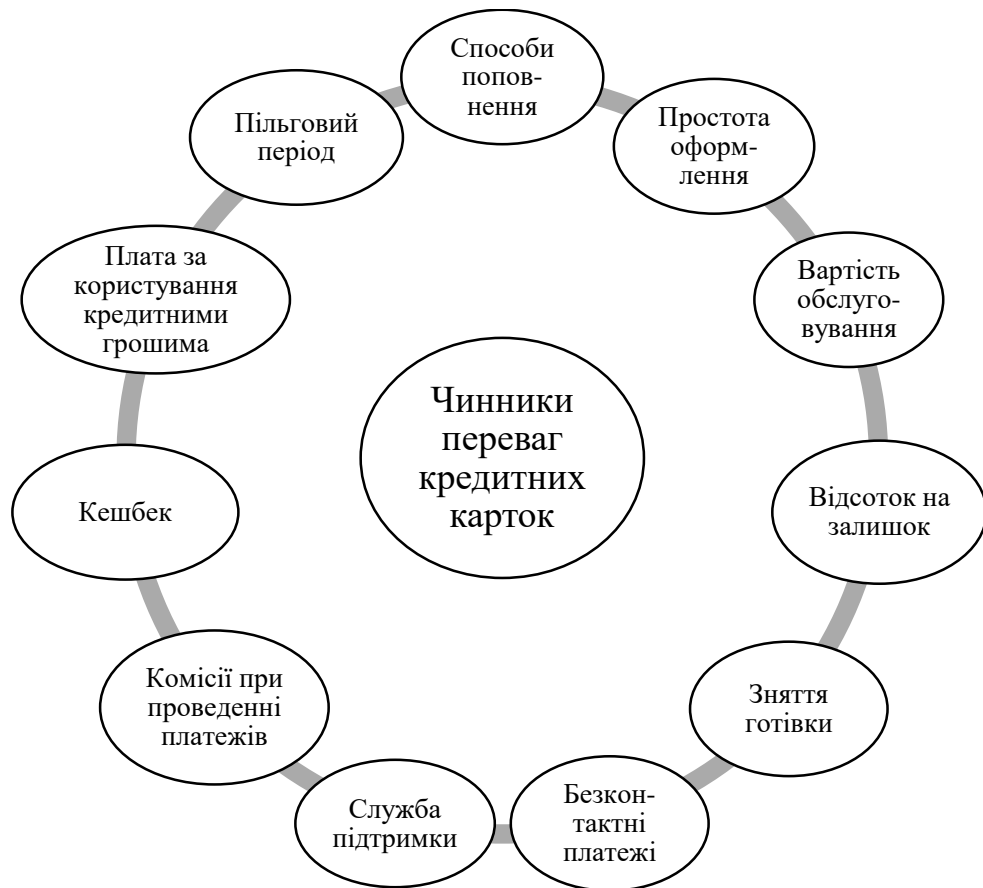


Рис. 2.7. Основні критерії підвищення конкурентоспроможності кредитних карток банку (складено автором на основі узагальненої інформації [30])

Для порівняльної характеристики банківських установ за критерієм конкурентоспроможності оберемо найпопулярніших представників банківських установ з різних кластерів, а саме: Монобанк (роздрібна модель), ПриватБанк (універсальна модель) та ПУМБ (корпоративна модель).

Такі банківські установи як «ПУМБ» та «ПриватБанк» є головними конкурентами щодо лояльності клієнтів. «ПУМБ» має показник 4,1, тоді як «ПриватБанк» – 3,9. Ці банки є найпопулярнішими виборами для фізичних осіб в Україні, які планують відкриття нового кредитного або депозитного рахунку. У додатку А представлена порівняльна характеристика складових

підвищення конкурентоспроможності кредитних карток у банках з різними бізнес-моделями, а саме Monobank, ПриватБанк та «ПУМБ» за раніше виділеними одинадцятьма критеріями, які впливають на лояльність клієнтів.

У порівнянні з конкурентами, Монобанк отримав найнижчу оцінку за критеріями «Методи поповнення» та «Зняття готівки». Клієнти відзначають простоту процедури поповнення. Кредитні картки Монобанку можна поповнювати прямо з програми без комісії. Програма запам'ятовує реквізити карток, з яких вже здійснювалося поповнення, що значно спрощує цей процес у майбутньому. Однак, поповнення готівкою через платіжні термінали відбувається через чужі термінали, включаючи мережу Приватбанку. Проте, за його використання стягується комісія у розмірі 0,5%, яку Монобанк компенсує клієнтам у вигляді кешбеку. Також, ви можете безкоштовно поповнити свою картку Монобанку в терміналах «ТАСкомбанку» (встановлених у понад 50 відділеннях банку) та iVox (понад 6000 терміналів). Крім того, Монобанк стягує комісію у розмірі 0,5% за зняття готівки. Проте, при знятті готівки з кредитних коштів з обох карток стягується комісія в розмірі 4%.

У Monobank існує певне розподілення комісій при здійсненні платежів на рахунок юридичних та фізичних осіб. Так, якщо сума платежів на рахунок юридичної особи не перевищує 20 000 гривень на місяць, то особисті кошти можна переказувати безкоштовно, а за переказ кредитних коштів стягується комісія в розмірі 2%. У випадку, коли зазначений ліміт перевищений, за переказ власних коштів стягується комісія 0,5%, а за переказ кредитних коштів – 4%. Одночасно, при здійсненні платежів на рахунок фізичної особи в Monobank, переказ власних коштів є безкоштовним, а за переказ кредитних коштів стягується комісія в розмірі 4%.

Таким чином, в цьому пункті був проведений аналіз конкурентоспроможності банківських установ з різними бізнес-моделями. Було проведено аналіз конкурентних позицій кожної бізнес-моделі з урахуванням обсягів активів, зобов'язань, капіталу та фінансових результатів.

Для підвищення конкурентоспроможності банківських установ, можна розглянути наступні пропозиції:

- необхідно покращити якість банківського менеджменту, щоб забезпечити більш оперативну реакцію на виклики динамічного ринку;
- рекомендується встановлювати депозитні ставки на рівні ринкових або вище, щоб збільшити конкурентоспроможність банківських установ;
- важливо постійно відстежувати тенденції у зовнішньому середовищі та зміни конкурентних переваг банку і його стратегічних конкурентів. Це вимагає моніторингу їх діяльності, щоб забезпечити своєчасну адаптацію банку до змін;
- від якості та рівня обслуговування клієнтів залежить конкурентоспроможність банку на ринку персональних послуг. Основні критерії якості послуг банку повинні включати економічну вигідність, гарантованість здійснення та чесність виконання, а також захист банківської таємниці;
- жорстка конкуренція також відбувається за ресурси, які банки накопичують на ринку фінансових ресурсів, тому важливо встановлювати оптимальну ціну на них.

Було визначено одинадцять основних критеріїв, які впливають на формування лояльності клієнтів і зміцнюють конкурентоспроможність карток банку: простота оформлення, вартість обслуговування, пільговий період, способи поповнення, відсоток на залишок, плата за користування кредитними грошима, кешбек, комісії при проведенні платежів, зняття готівки, безконтактні платежі, служба підтримки. Після проведення дослідження цих критеріїв встановлено, що Monobank займає провідні позиції. Однак, необхідно приділити більшу увагу поясненню клієнтам «способів поповнення», «зняття готівки» і «комісій при проведенні платежів» і підвищити ефективність заходів у цих напрямках

2.3. Формалізація впливу бізнес-моделі електронного банкінгу на прибутковість та фінансову стабільність банків

Незважаючи на те, що фінансова сфера не перебувала в епіцентрі економічної кризи 2020 року, цей сектор зазнав значного впливу. Прямий вплив пандемії COVID-19 на реальну економіку створив ряд уразливих моментів для банківського сектора, наприклад, зростання прострочених платежів за кредитами через негативні наслідки локдауну, що призвело до погіршення якості кредитного портфеля. Крім того, це викликало або посилило структурні зміни в каналах доступу та вплинуло на зміну уподобань споживачів. Також слід зазначити, що банківські бізнес-моделі зазнали загрози через низькі процентні ставки, низький попит на кредити та суворі нормативні вимоги, що призвело до появи нових витрат і обмежило гнучкість банківської діяльності.

Пандемія збільшила потребу в зручному, безпечному та простому доступі до послуг. Внаслідок карантинних обмежень, клієнти шукали нові канали для задоволення своїх фінансових потреб. Крім того, пандемія стала періодом прискореної цифрової трансформації, особливо в трьох аспектах. По-перше, збільшилася кількість клієнтів, які почали користуватися цими цифровими послугами. По-друге, змінилася частота використання цих послуг. І нарешті, була проведена оцінка задоволеності клієнтів у кожному каналі розподілу банку.

У 2021 році в країнах Європейського Союзу група клієнтів, які використовували електронні канали (76%), була численнішою, ніж група клієнтів, які відвідують офлайн відділення банку (61%), тоді як 71% користуються мобільним банкінгом (рис. 2.8). Це свідчить про необхідність радикальних змін в операційній моделі банку.

За розглянутий період з 2000 по 2022 роки спостерігалось зміщення в способах користування банківськими послугами в ЄС.

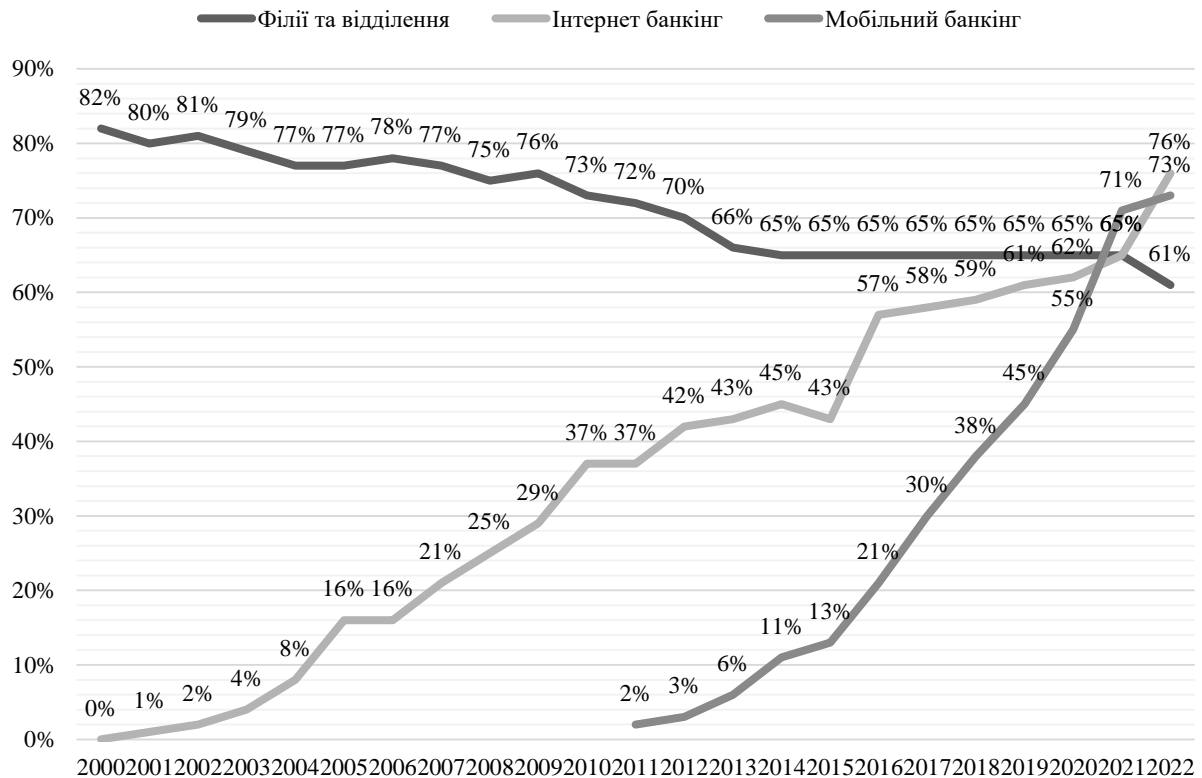


Рис. 2.8. Частка клієнтів, які користуються банківськими послугами в онлайн та офлайн каналах у країнах ЄС [31]

У 2000 році філії та відділення були основним способом отримання банківських послуг, займаючи 82% частку. Однак, протягом наступних років, ця частка поступово зменшувалася і в 2022 році склала 61%.

За тим самим періодом, інтернет банкінг став все більш популярним серед клієнтів. Починаючи з 2001 року, коли він складав лише 1% частку, інтернет банкінг постійно зростає у популярності, досягаючи 76% частки у 2022 році.

Мобільний банкінг, який з'явився в таблиці з 2012 року, також показує значний ріст. Значення відсотків починаються з 2% у 2012 році і зростають до 73% у 2022 році.

Загальне спостереження полягає в тому, що клієнти все більше переходять від традиційних філій та відділень до онлайн каналів банкінгу. Інтернет банкінг і мобільний банкінг стали дедалі більш популярними і

займають значну частку ринку, що вказує на зміну у способах, якими люди здійснюють банківські операції.

Аналіз змін у споживанні заснований на країнах ЄС, свідчить про те, що цифрова трансформація охоплює більше, ніж просто надання онлайн та мобільних послуг. Вона передбачає перегляд споживчого процесу, перебудову операційних моделей та створення цифрово орієнтованої організації. Це ставить значний тиск на банки, щоб вони переформатували застарілу інфраструктуру та змінили свої традиційні бізнес-моделі.

Для вирішення питання про вплив впровадження електронного банкінгу банками на прибутковість, стабільність і ефективність банку, ми виконуємо оцінки за допомогою методу регресії фіксованих ефектів з використанням двох типів специфікацій. Перша специфікація (рівняння 2.2) оцінює вплив онлайн банкінгу на ефективність функціонування банку, в свою чергу, друга специфікація (рівняння 2.3) включає умови взаємодії з розміром банківської установи (малий проти великого).

$$t = \alpha_1 MM_t + \alpha_2 X_t + \eta + Tt + \varepsilon_{it} \quad (2.2)$$

$$t = \beta_1 MM_t + \beta_2 SMALL_t + \beta_3 MM_t \times SMALL_t + \beta_4 X_t + \eta + Tt + \omega t \quad (2.3)$$

В рівняннях (2.2 і 2.3), t представляє результати функціонування банку і в рік t . MM_t є незалежною змінною, яка відображає стан впливу банку на онлайн банкінг у момент часу t та час, що пройшов з моменту запровадження онлайн банкінгу.

X_{ct} означає вектор керуючих змінних, включаючи змінні як специфічні для банку, так і макроекономічні змінні.

η представляє набір фіксованих ефектів банку, і ми також включаємо часові манекени, Tt , для контролювання макроекономічних шоків.

У рівнянні (2.3), $SMALL_t$ є фіктивною змінною, що представляє розмір банківської установи. Вона має значення одиниці, якщо банк є малим, і нульове значення в іншому випадку.

Коефіцієнт β_1 відображає вплив впровадження онлайн банкінгу на великі банки, а сума $(\beta_2 + \beta_3)$ відображає загальний ефект онлайн банкінгу на невеликі банки.

У цьому дослідженні розглядається можлива ендогенність нашої основної змінної, ММ, і виникають питання про проблему упередженості одночасності. Існує обгрунтоване хвилювання тим, що банки, що працюють добре, можуть більш ймовірно укласти партнерські угоди з компаніями онлайн-банкінгу для впровадження інновацій в галузі онлайн банкінгу. З іншого боку, банки, які працюють погано, можуть розглядати партнерство з компаніями онлайн-банкінгу як спосіб покращити свої ефективність. Однак, розробка ефективних інструментів для повного вирішення цієї потенційної ендогенної проблеми є складною задачею.

Залежні змінні у нашому дослідженні включають показники результатів діяльності банку, такі як прибутковість, ефективність та стабільність. Ці показники є ключовими у банківській літературі для оцінки роботи банків.

Ми використовуємо дві основні змінні для вимірювання прибутковості банку: рентабельність активів (ROA) і рентабельність капіталу (ROE). ROA відображає ефективність використання активів банку для заробітку доходу і обчислюється як чистий дохід, поділений на загальну суму активів. ROE, з свого боку, відображає, наскільки успішно банк управляє капіталом акціонерів і обчислюється як чистий дохід, поділений на загальний власний капітал.

Щодо ефективності банку, ми використовуємо відношення вартості до доходу. Ми також аналізуємо стабільність банку, спираючись на показник z-оцінки, який розраховується на основі різних факторів. При дослідженні стабільності відношення непроцентних витрат до середніх активів і відношення нереалізованих підрозділів і податків до середніх активів. Таким чином, стійкість банку визначається z-показником, який розраховується таким чином:

$$Z-SCOR_{t+1} = (ROA_{t+1} + EQA_{it}) / \sigma(ROA_t) \quad (2.4)$$

де EQA_{it} - відношення власного капіталу до активів,

$\sigma (ROA_{it})$ - стандартне відхилення рентабельності активів.

Можна розуміти цей показник як відстань, виміряну у стандартних відхиленнях, від середньої прибутковості, яка має знизитися до того, як весь власний капітал банку буде вичерпано. Вищі значення цього показника свідчать про більшу ефективність роботи банку для всіх наших агентів, за винятком випадків, коли речетів досягаються в банках з нижчими значеннями, що вказує на вищу ефективність.

Для дослідження впливу бізнес-моделі електронного банкінгу на прибутковість та фінансову стабільність банків було обрано найпопулярніші представники банківських установ з різних кластерів, а саме: Монобанк (роздрібна модель), ПриватБанк (універсальна модель) та ПУМБ (корпоративна модель).

Таблиця 2.6 відображає основні показники ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у динаміці протягом періоду з 2016 року, а також показники Z-оцінки. Основна ідея методики Z-оцінки полягає в тому, що цей індекс дозволяє економетричним аналізом оцінити зв'язок між фінансовою стабільністю банку, різними фінансовими ризиками та факторами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10

Показники ефективності діяльності АТ «Приватбанк» у динаміці за період 2016-2022 рр.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий прибуток к, млн. грн.	-176814	-23914	12836	32670	22753	35050	30198
Активи, млн. грн.	205183	254805	271332	309723	382525	401296	540596
Власний капітал, млн. грн.	-882	24793	31464	54529	52825	66615	57789
ROA	-86,174	-9,385	4,731	10,548	5,948	8,734	5,586
ROE	200,469	-96,455	40,796	59,913	43,072	52,616	52,256
ZSCORE	-0,112	-0,111	-0,106	-0,103	-0,105	-0,104	-0,105

Значення Z-score вказує на кількість стандартних відхилень, на які прибутковість активів знаходиться нижче середньої, і коли капітал стає недостатнім для нормальної діяльності, банк перетворюється на неплатоспроможний. Z-score можна розглядати як обернену міру ймовірності неплатоспроможності банку, тому чим вище значення Z-score, тим більша стабільність банку.

За період з 2016 по 2022 роки, АТ «ПриватБанк» показував змішану фінансову продуктивність. Основні фінансові показники, такі як чистий прибуток, активи та власний капітал, коливалися протягом цього періоду.

Чистий прибуток компанії відображав збитки у 2016 році, але згодом покращувався до позитивного рівня. У 2021 році банк заробив 35 050 млн. грн чистого прибутку, але у 2022 році він зменшився до 30 198 млн. грн. Активи компанії збільшувалися протягом усього періоду, починаючи з 205 183 млн. грн у 2016 році до 540 596 млн. грн у 2022 році. Це свідчить про зростання розміру компанії та її активності. Власний капітал банківської установи також збільшувався з часом, за винятком невеликого зниження в 2016 році. У 2022 році власний капітал становив 57 789 млн. грн.

Показники рентабельності (ROA та ROE) варіювалися протягом розглянутого періоду. ROA (рентабельність активів) зростав впродовж періоду з -86,174% у 2016 році до 8,734% у 2021 році, але знизився до 5,586% у 2022 році. ROE (рентабельність власного капіталу) показав значний коливання, від -96,455% у 2017 році до 59,913% у 2019 році. У 2022 році ROE склав 52,256%.

За методом ZSCORE, який використовується для оцінки фінансової стійкості компанії, значення менші за -2,99 вважаються показником фінансової нездатності. В розглянутому періоді значення ZSCORE банку залишалося в межах від -0,112 до -0,105. Це вказує на те, АТ «ПриватБанк» перебував в зоні ризику, але не досяг критичного рівня фінансової нездатності.

Узагальнюючи, компанія показала покращення фінансових показників протягом розглянутого періоду. Чистий прибуток зріс, активи та власний

капітал збільшилися, а рентабельність показала коливання. Однак, компанія залишалася у зоні ризику згідно з показником ZSCORE.

На рисунку 2.9 відображена зміна показників ROA, ROE та Z-score протягом періоду.

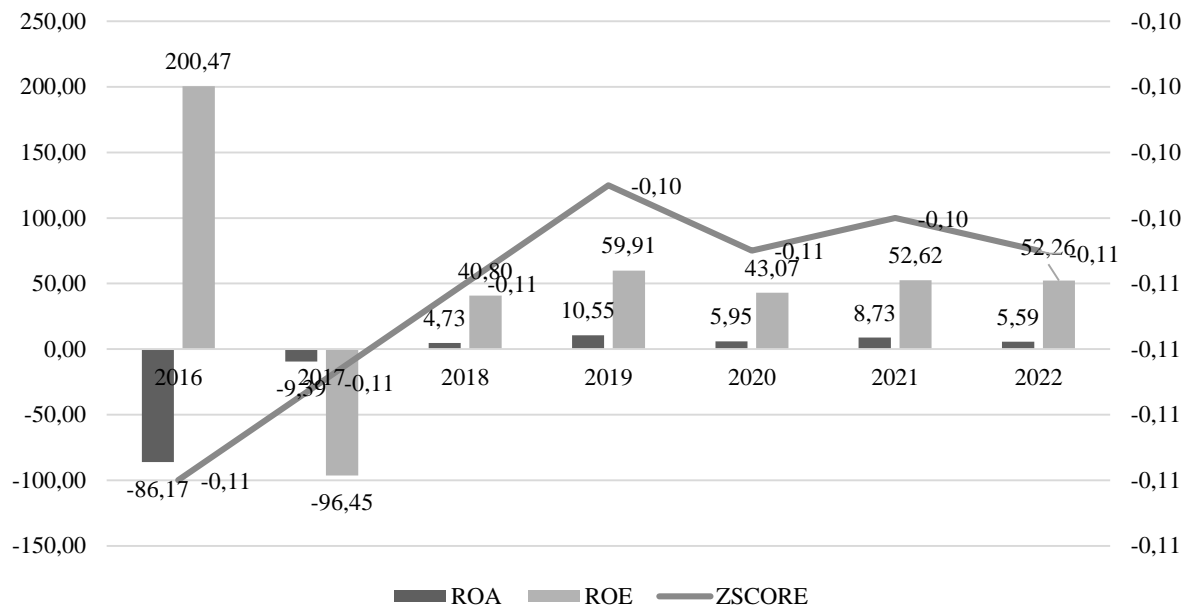


Рис. 2.9. Динаміка показників ROA, ROE та Z-score АТ «ПриватБанк»

У результаті фінансової кризи та націоналізації АТ КБ «ПриватБанк» у грудні 2016 року, показники, такі як «Пасиви» та «Активи», ROE та ROA значно знизилися в 2017 році. Однак, після цієї кризи, банк почав поступово відновлюватися, збільшуючи свої активи та прибутки, а також активно розвиваючи онлайн банкінг та впроваджуючи нові цифрові рішення. На 1 січня 2023 року, АТ КБ «ПриватБанк» займає частку 45,24% в банківській системі України.

Чим більше значення коефіцієнтів, тим вища ефективність роботи банку. За рисунком видно, що починаючи з 2018 року, банк проявляє зростаючу ефективність та прибутковість.

Таблиця 2.11 відображає основні показники ефективності діяльності АТ «УніверсалБанк», який належить до роздрібною моделі, у динаміці протягом періоду з 2016 року, а також показники Z-оцінки.

Показники ефективності діяльності АТ «Універсалбанк» у динаміці за період 2016-2022 рр.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий прибуток, млн. грн.	108497	16249	-12148	241741	120612	811938	627746
Активи, млн. грн.	5397139	5015857	6910743	13604164	26056085	47982030	69646175
Власний капітал, млн. грн.	843320	910837	822317	1678194	2390057	6154604	7476605
ROA	2,010	0,324	-0,176	1,777	0,463	1,692	0,901
ROE	12,865	1,784	-1,477	14,405	5,046	13,192	8,396
ZSCORE	0,257	0,255	0,254	0,260	0,265	0,266	0,264

Аналізуючи таблицю, можна зробити такі висновки.

Чистий прибуток АТ «Універсалбанк» зазнав значних змін протягом розглянутого періоду. У 2016 році було отримано високий прибуток у розмірі 108497 млн. грн. Однак, у наступні роки (2017-2018) компанія зазнала втрат, що привело до від'ємного значення чистого прибутку. З 2019 року прибуток почав зростати і продовжив рости до 2021 року, коли досягнув вражаючого значення в 811938 млн. грн. За 2022 рік прибуток зменшився, але все ще залишався значним - 627746 млн. грн.

Активи банку зростали протягом всього періоду спостережень. Вони збільшилися з 5397139 млн. грн. у 2016 році до 69646175 млн. грн. у 2022 році. Це свідчить про постійне збільшення масштабів діяльності компанії та розвиток її активності.

Власний капітал АТ «УніверсалБанку» також зростав протягом більшості років. Відношення власного капіталу до активів демонструє, що банківської установи має стабільну фінансову базу, хоча в 2018 році спостерігався невеликий спад у власному капіталі.

Коефіцієнти рентабельності (ROA та ROE) показують, як добре компанія використовує свої активи та генерує прибуток для власників. Вони змінюються протягом років, але в цілому залишаються на прийнятному рівні. ROA коливається від -0,176% до 2,010%, а ROE - від -1,477% до 14,405%.



Рис. 2.9. Динаміка показників ROA, ROE та Z-score АТ «УніверсалБанк»

Значення Z-SCORE стабільно на рівні приблизно 0,260 протягом всього період. Z-SCORE є метрикою, яка використовується для оцінки фінансової стійкості банку. Значення навколо 0,260 свідчить про те, що компанія має стабільну фінансову позицію протягом цього часу.

Загалом, аналізуючи таблицю, можна сказати, що АТ «УніверсалБанк» пройшов через різні етапи фінансової продуктивності. Починаючи зі значного зростання активів і прибутку в 2016 році, він зазнав складних періодів у 2017-2018 роках, але відновилася у 2019 році і змогла досягти вражаючих результатів у 2021 році. Фінансові показники, такі як рентабельність та стійкість, виявляють коливання, але в цілому залишаються на задовільному рівні.

Таблиця 2.12 демонструє основні показники ефективності діяльності АТ «ПУМБ», який належить до корпоративної моделі, у динаміці протягом періоду з 2016 року, а також показники Z-оцінки.

Таким чином, чистий прибуток АТ «ПУМБ» зростав протягом більшості років, за винятком 2022 року, коли була зафіксована втрата в розмірі 397723 млн. грн. Найвищий прибуток було отримано в 2021 році – 4187592 млн. грн. Це свідчить про загальну прибутковість компанії, хоча останній рік був виключенням.

Таблиця 2.12

Показники ефективності діяльності АТ «ПУМБ» у динаміці за період 2016-2022 рр.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий прибуток, млн. грн.	367011	717292	2008508	2603717	2608093	4187592	-397723
Активи, млн. грн.	44552608	46463794	49865191	55437218	75263954	104648824	111974220
Власний капітал, млн. грн.	4048295	4804725	6317869	9067377	9684011	12561293	11696381
ROA	0,824	1,544	4,028	4,697	3,465	4,002	-0,355
ROE	9,066	14,929	31,791	28,715	26,932	33,337	-3,400
ZSCORE	0,211	0,215	0,216	0,215	0,219	0,214	0,213

Активи компанії зростали протягом усього розглянутого періоду. Вони збільшилися з 44552608 млн. грн. у 2016 році до 111974220 млн. грн. у 2022 році. Це свідчить про зростання обсягу діяльності та розширення бізнесу банківської установи.

Власний капітал АТ «ПУМБ» також збільшувався протягом розглянутого періоду, з винятком 2022 року, коли він зменшився. Значення власного капіталу варіювалося від 4048295 млн. грн. у 2016 році до 12561293 млн. грн. у 2021 році.

Коефіцієнти рентабельності (ROA та ROE) показують, наскільки ефективно банк використовує свої активи та генерує прибуток для власників. За винятком 2022 року, коли ROA та ROE були від'ємними, вони виявлялися високими протягом більшості років. Найвищі значення цих коефіцієнтів були досягнуті у 2018 році.

Значення Z-SCORE показує фінансову стійкість АТ «ПУМБ». За усім розглянутим періодом, значення Z-SCORE коливалося близько 0,21, що свідчить про стабільну фінансову позицію банку.

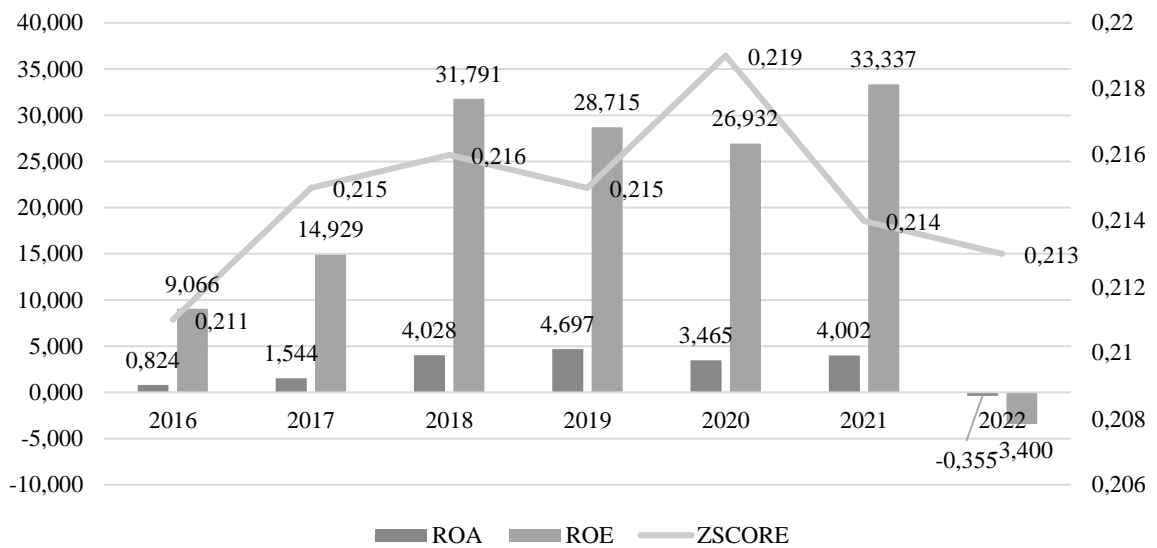


Рис. 2.9. Динаміка показників ROA, ROE та Z-score АТ «ПУМБ»

Загалом, АТ «ПУМБ» відзначається стабільним зростанням прибутку, активів та власного капіталу протягом більшості років. Це свідчить про успішність бізнес-операцій та здатність до ефективного використання ресурсів. Проте, унаслідок втрат клієнтів та тимчасових обмежень у виконанні своїх зобов'язань у зв'язку з війною, банк вирішив попередити можливі кредитні втрати та сформував резерви у розмірі 10,34 млрд грн. Це призвело до збитку в розмірі 398 млн грн у 2022 році. Збиток був покритий прибутком у 4,18 млрд грн, отриманим у 2021 році. Тому капітал банку залишався на високому рівні, перевищуючи нормативне значення. У 2022 році він склав 19,32%, порівняно з 18,57% у 2021 році, при нормативі 10%.

Таким чином, після проведеного аналізу впливу бізнес-моделі електронного банкінгу на прибутковість та фінансову стабільність на бізнес-моделі, важливо відзначити, що фінансові технології, у яких банки виступає лідером серед своїх кластерів, мають більший соціальний вплив, а ніж прямий вплив на прибутковість. Крім того, банк посилює конкуренцію на ринку, що сприяє покращенню банківської системи та стимулює інші банки до розвитку.

Однак, протягом дослідження, не було виявлено значного зв'язку між стабільністю банку (оцінка Z-score) та впровадженням онлайн-банкінгу. Цей результат може свідчити про те, що, порівняно з міжнародним досвідом, ризики, пов'язані з онлайн-банкінгом, можуть бути високими, а позитивні ефекти можуть бути обмеженими через обмежені ресурси та нестачу знань управління технологіями. Також, такий результат може бути пов'язаний із незначним періодом впровадження технологій, тобто минуло недостатньо часу з етапу впровадження бізнес-моделі електронного банкінгу.

Отже, розподіл банків за бізнес-моделями, з урахуванням кластерного розподілу, показує, що ринковий статус та фінансова стійкість банку міцно пов'язані з його ресурсною базою та процентною політикою, яка узгоджується з обраною стратегією управління активами і пасивами. Успішність реалізації стратегії розвитку кожної банківської установи перш за все відображається через його активи.

Оцінювання впливу бізнес-моделей на фінансову діяльність банківських установ є важливим етапом у стратегічному управлінні цими установами. Розуміння, як саме бізнес-модель впливає на фінансові результати банку, допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення та формувати стратегічні напрямки розвитку.

Оцінка впливу бізнес-моделей зазвичай охоплює різні аспекти, включаючи дохідність, рентабельність, ліквідність, ризики та стійкість банку. Вона дозволяє з'ясувати, які конкретні елементи бізнес-моделі вносять найбільший вплив на фінансові результати та які можуть бути причинами позитивних або негативних змін.

Аналіз показників діяльності банківських установ з урахуванням кластерного розподілу за бізнес-моделями встановив, що банківські установи, які відносяться до сегменту корпоративної бізнес-моделі з роздрібним фінансуванням і роздрібною моделі, найкраще відповідають економічним нормам Національного банку України. Варто відзначити, що для кожної з

бізнес-моделей існує певна чутливість до різних ризиків, тому регулювальні та мінімізаційні заходи щодо банківських ризиків слід здійснювати не тільки в межах окремих бізнес-моделей, але й на інституційному рівні – у широкому масштабі. Зважаючи на цей факт, перспективним напрямом подальших досліджень є пошук шляхів регулювання та мінімізації банківських ризиків з урахуванням специфіки бізнес-моделей банків.

Також у розділі було здійснено оцінку конкурентоспроможності різних банківських установ з різними бізнес-моделями. Було проведено аналіз стану кожної бізнес-моделі, враховуючи розміри активів, зобов'язань, капіталу та фінансові показники та встановлено, що банки з універсальною та корпоративною бізнес-моделлю займають лідируючі позиції на ринку. Також були наведені пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Шляхом порівняння значень одинадцяти факторів, що впливають на формування лояльності клієнтів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності карток банку, таких як легкість оформлення, вартість обслуговування, відсоток на залишок, зняття готівки, безконтактні платежі, служба підтримки, комісії при проведенні платежів, кешбек, плата за користування грошима, пільговий період та способи поповнення, було встановлено, що Monobank займає лідируючі позиції.

Під час дослідження не виявлено значного зв'язку між стабільністю банку (виміряною за оцінкою Z) та впровадженням онлайн-банкінгу. Цей результат свідчить про те, що в порівнянні з міжнародним досвідом, ризики, пов'язані з онлайн-банкінгом, можуть бути значно вищими, ніж позитивні ефекти, через обмежені ресурси та недостатнє розуміння управління такими технологіями.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Трансформація бізнес-моделей банківських установ України на основі європейського досвіду

У зоні євро банки є ключовими фінансовими гравцями, які виконують важливі функції для економіки. Основні функції комерційних банків включають зміну строків погашення та надання ліквідності шляхом залучення депозитів і надання позик із довгими строками погашення (що дозволяє банкам розширювати/зменшувати пропозицію грошей в економіці та мати монополію на випуск цифрових грошей та забезпечення роздрібних і оптових платіжних послуг з доступом до розрахункових рахунків центрального банку). Їх посередницька роль надає їм цінну інформацію для управління ризиками та встановлення міцних стосунків із клієнтами.

Враховуючи важливість банківського сектору в європейській економіці, прибутки банків є основним джерелом капіталу для підтримки економічного зростання (через фінансове посередництво) і збереження фінансової стабільності. Банки з бізнес-моделлю, яка не в змозі генерувати достатній прибуток, щоб покрити вартість капіталу, мають вищі витрати на фінансування та більш схильні до витоку ліквідності.

Для дослідження європейського досвіду було відібрано 2946 банків. Вибрані дані охоплюють усі банківські групи в Європейській економічній зоні на найвищому рівні консолідації, оскільки це, як правило, рівень, на якому застосовуються нормативні вимоги. Виключення дочірніх компаній допомагає уникнути надмірності інформації, яка може призвести до надмірного представлення окремих бізнес-моделей. Нарешті, сегментація діяльності за дочірніми компаніями потенційно є складовою стратегії групи.

У Європі існує різноманітність банківських бізнес-моделей, які можуть варіюватись в залежності від країни та типу банку. Позначається п'ять банківських бізнес-моделей європейських банків, визначених на основі середнього значення змінних, спостережуваних для кожного кластера [45].

1. Роздрібна банківська модель. Багато банків в Європі працюють як універсальні банки, що пропонують широкий спектр фінансових послуг. Ці банки фокусуються на наданні фінансових послуг для фізичних осіб, зокрема, зберіганні, кредитуванні, платіжних операціях та інших повсякденних банківських потребах клієнтів. Вони можуть мати мережу відділень, банкоматів, інтернет-банкінг та мобільні додатки для зручності клієнтів. Кластер включає 310 банків у кластері, з яких у середньому чисті кредити клієнтам складають 83% загальних активів, депозити клієнтів 74% загальних активів, а чистий процентний дохід 83% чистого банківського доходу.

2. Роздрібна комерційна банківська модель. Роздрібні банки є ключовими учасниками банкінгової системи Європи і спеціалізуються на обслуговуванні індивідуальних клієнтів та малих бізнесів. Основна мета роздрібних банків полягає в наданні широкого спектру послуг, що включають банківські рахунки, платіжні картки, кредити, іпотеки, депозити, страхування, пенсійні плани та інші фінансові продукти та послуги, які відповідають потребам індивідуальних клієнтів. Ця модель охоплює 1491 банк у кластері. Чисті кредити клієнтам складають у середньому 60% загальних активів банків, що належать до цієї категорії; всього цінних паперів 22%; чистий процентний дохід і чистий комісійний дохід, 68% і 24% чистого банківського доходу відповідно.

3. Комерційна банківська модель. Комерційні банки у Європі спеціалізуються на обслуговуванні корпоративних клієнтів та малих та середніх підприємств. Вони надають широкий спектр фінансових послуг та рішень, що включають корпоративні кредити, управління платежами, фінансовий консалтинг, торговельне фінансування, управління ліквідністю, обслуговування платіжних карток, управління ризиками та інші банківські

послуги, які задовольняють потреби бізнесу. Ця модель 148 банків у кластері. Чисті позики клієнтам складають у середньому 72% загальних активів, загальна оптова заборгованість – 26% загальних активів, тоді як активи під управлінням становлять 11% загальних активів. Розподіл доходів за джерелами можна порівняти з роздрібними комерційними банками,

4. Інвестиційно-банківська та асимільована модель. Банки з цією моделлю спеціалізуються на наданні послуг з інвестиційного банкінгу, таких як розміщення акцій та облігацій, фінансові консультації, ф'ючерси, опціони, управління активами і торгівля цінними паперами. Інвестиційні банки зазвичай працюють з корпоративними клієнтами та великими інституціональними інвесторами. Ця модель об'єднує 94 банки в кластері. Чисті позики клієнтам складають у середньому 31% загальних активів, депозити клієнтів 67% загальних активів, а чистий комісійний дохід – 64% чистого банківського доходу.

5. Універсальна банківська модель. Універсальна банківська модель є однією з популярних бізнес-моделей у банківській індустрії Європи. Вона характеризується тим, що банк надає широкий спектр фінансових послуг та продуктів як для індивідуальних клієнтів, так і для корпоративних клієнтів. Універсальні банки пропонують різноманітні фінансові послуги, включаючи наступне об'єднує 82 банки в кластері. Чисті позики клієнтам становлять у середньому 39% загальних активів, активи під управлінням – 29% загальних активів, депозити клієнтів – 41% загальних активів, чистий процентний дохід і чистий комісійні доходи складають 38% і 31% чистого банківського доходу відповідно [45].

Роздрібну банківську модель легко ідентифікувати як за структурою їхнього балансу, який значною мірою орієнтований на збір депозитів клієнтів, так і за характером їхніх доходів, які складаються переважно з процентних доходів. Інвестиційні банки та асимільовані банки також помітно відрізняються від інших бізнес-моделей переважанням чистих зборів і комісій у їх чистому банківському доході. Універсальні банки характеризуються

збалансованістю джерел доходу порівняно з банками інших кластерів, для яких переважає один вид доходу. Крім того, структура ресурсів універсальних банків відрізняється від структури ресурсів інвестиційних банків і подібних до них. Також можна спостерігати значні різниці в структурі ресурсів у двох категоріях комерційних банків. Таким чином, література іноді відрізняє деякі комерційні банки, описуючи їх як «оптово фінансовані».

Вибірку з двадцяти банківських установ, які є найбільшими в Європі за рівнем звичайного акціонерного капіталу, доречно класифікувати відповідно до їхньої бізнес-моделі (табл. 3.1) [45]. Надмірне представництво універсальних банків у цій підвибірці підкреслює кореляцію між розміром установи та диверсифікацією її діяльності.

Таблиця 3.1

Класифікація вибірки найбільших європейських банків за бізнес-моделю у 2023 році

Банк	Країна	Бізнес-модель	Звичайний капітал
1	2	3	4
HSBC Holdings	Великобританія	Роздрібний комерційний банк	107089314.8
Crédit Agricole Group	Франція	Роздрібний комерційний банк	77782000.0
BNP Paribas	Франція	Універсальний банк	75480000.0
Banco Santander	Іспанія	Комерційний банк	71947842.7
Groupe BPCE	Франція	Універсальний банк	58841000.0
Deutsche Bank	Німеччина	Універсальний банк	48692000.0
Barclays	Великобританія	Універсальний банк	48493582.9
ING Groep	Нідерланди	Роздрібний банк	45180000.0
Crédit Mutuel Group	Франція	Універсальна модель	44652666.7
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	Іспанія	Роздрібний комерційний банк	43341344.0
UniCredit	Італія	Роздрібний комерційний банк	41773183.7
Société Générale	Франція	Універсальний банк	41326000.0
Intesa Sanpaolo	Італія	Універсальний банк	37072666.7
Royal Bank of Scotland Group	Великобританія	Роздрібний комерційний банк	35314547.9
Lloyds Banking Group	Великобританія	Комерційний банк	33749928.5
Standard Chartered	Великобританія	Роздрібний комерційний банк	32853882.3
Credit Suisse Group	Швейцарія	Інвестиційний банк	32432738.0

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
UBS Group	Швейцарія	Універсальний банк	31794275.9
Coöperatieve Rabobank	Нідерланди	Комерційний банк	31000981.3
Commerzbank	Німеччина	Роздрібний комерційний банк	25102333.3

Аналізуючи дані про найбільші європейські банки, можна зробити деякі ключові висновки.

Розподіл за бізнес-моделями: серед найбільших європейських банків переважають універсальні та роздрібні комерційні банки. Це свідчить про широкий спектр фінансових послуг, які вони надають своїм клієнтам.

Розташування банків: Франція та Великобританія мають найбільшу кількість представлених банків у списку найбільших європейських банків. Це свідчить про значну роль цих країн у європейському фінансовому секторі.

Величина звичайного капіталу: HSBC Holdings займає перше місце за розміром звичайного капіталу серед європейських банків. Це свідчить про його фінансову міцність та здатність до утримання ризиків[42].

Наявність інвестиційних банків: серед найбільших європейських банків присутні також відомі інвестиційні банки, такі як Deutsche Bank, Credit Suisse Group та UBS Group. Вони спеціалізуються у наданні послуг управління активами, інвестиційного банкінгу та торгівлі цінними паперами.

Значення роздрібно-комерційного банківства: декілька банків у списку спеціалізуються на роздрібно-комерційному банківстві, таких як Crédit Agricole Group, Banco Santander та Royal Bank of Scotland Group. Це вказує на важливість обслуговування індивідуальних клієнтів та малих підприємств у європейському банкінгу.

Загалом, європейський банк відомий своєю різноманітністю та конкурентним середовищем. Універсальні банки, які надають широкий спектр фінансових послуг і працюють з різними клієнтами, займають значне місце в європейському банківському секторі. Вони можуть обслуговувати як

фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів, надаючи послуги з розрахунків, кредитування, інвестиційного банкінгу, управління активами та багато іншого.

Банкам доводиться адаптувати свої бізнес-моделі до нового середовища, враховуючи виклики, з якими вони стикаються. У цьому розділі ми обговорюємо деякі можливі стратегії (рис. 3.1) [39], які, як правило, не є взаємовиключними.



Рис. 3.1. Потенційні стратегії адаптації банківського бізнесу до нового середовища

Останнім часом європейські банки активно займаються вирішенням проблем слабкої прибутковості, переважно шляхом стратегій зниження витрат, і це, ймовірно, залишиться одним із найважливіших способів відновлення ефективності.

Зменшення встановленої потужності банківського сектору є ключовою складовою процесу зниження витрат. Згідно з недавнім дослідженням компанії Alvarez and Marsal [35], відділення клієнта в середньому коштує в 13,4 рази дорожче, ніж цифровий клієнт. У цьому контексті кількість відділень в ЄС зменшилась на 36% з 2008 по 2020 рік (мінус 8% у останньому році), що

свідчить про швидке поширення онлайн- та мобільних банківських послуг протягом останніх років і каталітичний вплив пандемії. Аналогічно, кількість працівників кредитних установ в ЄС скоротилась до 2,25 млн на кінець 2020 року (мінус 19% з 2008 року).

Реакція ринку на нові бізнес-плани, як правило, більш сприятлива до зниження витрат, ніж до прогнозованого збільшення доходів, які вважаються більш невизначеними, оскільки залежать від конкурентного тиску і розвитку економіки. Деякі зміни, спричинені пандемією, надають банкам можливість перетворити процес зниження витрат «циклічного» характеру на структурний, використовуючи розумну роботу та дистанційне зв'язку, а також більшу підтримку цифрового банківського сервісу замість традиційних банківських відділень.

Однак, існують обмеження щодо зниження витрат: 1) частка жорстких витрат (змінні витрати, як правило, становлять приблизно 20-30%²⁶ від загальної структури витрат глобального банку, і їх зниження може спричинити значні зміни в бізнес-активностях); 2) специфічні місцеві особливості, такі як: трудове законодавство, густота населення (важливий фактор зменшення кількості відділень), рівень використання цифрових пристроїв (доступ клієнтів і необхідність гарантування фінансової включеності для певних сегментів населення) та конкуренція у районі обслуговування відділення; 3) розмір банку: зниження витрат, спостережене протягом минулого року, в основному було сконцентроване в більших банках, а менші посередники зазвичай мають менший відсоток загальних витрат, які можуть бути легко стиснуті; 4) інвестиції в ІТ: особливо меншим банкам важко впроваджувати інвестиції в нові ІТ-інфраструктури; 5) репутація: банки повинні уважно контролювати сприйняття соціальної відповідальності своїх дій, особливо банки з місцевими коріннями [36].

Розмір в основному визначається як один з найважливіших факторів прибутковості банків. Однак, процес консолідації також має суперечливі наслідки з точки зору фінансової стабільності, які потрібно враховувати. Крім

того, варто розглянути можливості національних та міжнародних процесів консолідації.

Позитивні аспекти: консолідація може допомогти зменшити недоліки, пов'язані з невеликим масштабом (обмеження зниження витрат та інвестицій в ІТ), використати синергію витрат (особливо в контексті внутрішнього ринку), спільно використовувати цифрові можливості, поліпшити умови фінансування (доступ до фінансових ринків для емісії боргу та збільшення капіталу легший для більших учасників) та диверсифікувати доходи. Крім того, консолідація може сприяти підготовці банків до подолання викликів на довготерміновій перспективі.

Менші банки можуть бути більш зацікавлені у консолідації, щоб забезпечити більші інвестиції в ІТ та зниження витрат, тоді як більші банки переважно скористаються диверсифікацією доходів (нові бізнес-можливості) та більш конкурентоспроможними витратами на фінансування.

Консолідація з фінтех-компаніями може бути привабливою з метою впровадження нових цифрових можливостей або спрямування на нові сегменти. Однак, посередники можуть обирати альтернативні рішення для забезпечення ефективності, такі як створення партнерств і спільних підприємств з іншими посередниками для спільного розподілу витрат та інвестицій або залежність від зовнішніх постачальників допоміжних бізнес-послуг (наприклад, ІТ-послуг). Консолідація з великими технологічними компаніями може бути складнішою, оскільки вона може поставити консолідований бізнес під пруденційну сферу контролю органів нагляду, а ефект розмивання, спричинений низькою ринковою оцінкою банків порівняно з BigTechs, може перешкодити акціонерам банків прийняти об'єднання бізнесу [41].

Недоліки: консолідація може викликати обурення щодо підтримки «занадто великих, щоб зазнати невдачі» банків, проблеми з конкуренцією у випадку надмірної концентрації (що призводить до зменшення добробуту клієнтів у випадку, якщо влада на ринку перекладається вищими цінами для

клієнтів), посилення неефективності управління та проблеми у процесі інтеграції.

Можливості в Європі: на національному рівні та в цілому для ЄС можуть існувати хороші можливості для консолідації через надмірну потужність (головним чином через перекриття фізичних розподільних мереж) або низьку концентрацію на ринках.

Частка п'яти найбільших банківських установ в 2022 році значно варіюється від 32% в Люксембурзі до понад 90% в Греції, Литві та Естонії (Рис. 3.2) [40]. Переходячи до європейського рівня, ЄС (22,6 відділень на 100 000 дорослих) має відносно меншу потужність, ніж США (26,7), що може пояснюватися його меншою географічною площею. З іншого боку, п'ять найбільших європейських банків майже не представляють істотної частки в узагальненому активі в європейському банківському ринку в 2019 році, порівняно з 43% п'ятох американських банків на ринку США. В євроні процес реструктуризації банків переважно обмежувався внутрішньою консолідацією, тоді як значних міжнародних консолідацій не відбувалося.

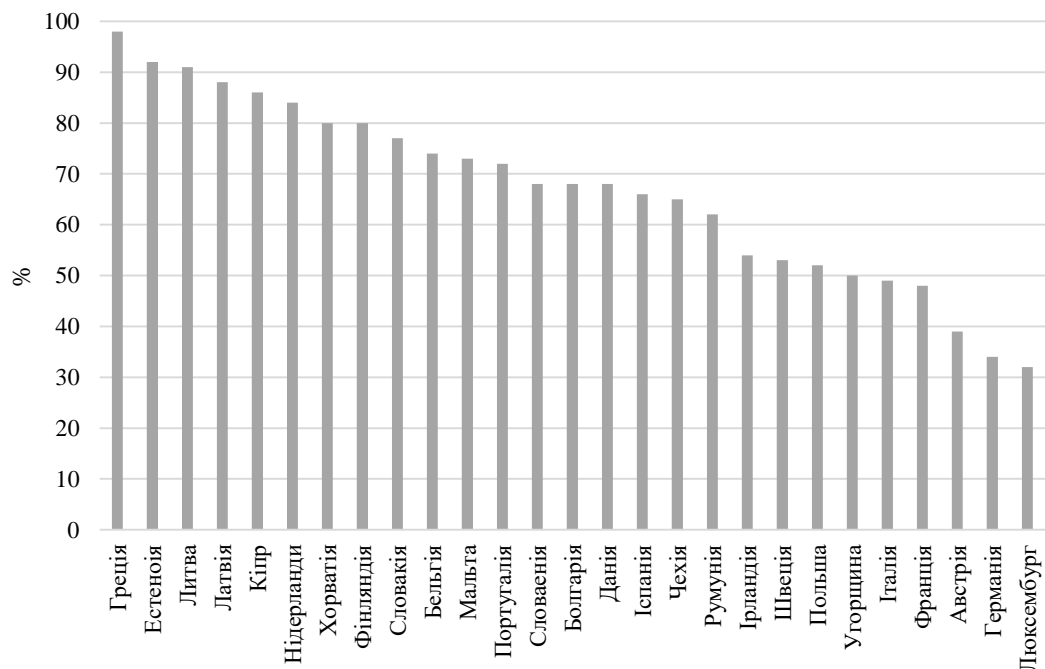


Рис. 3.2. Частка активів, утримуваних 5 найбільшими банками в країнах Європейського Союзу (2022)

Стратегії диверсифікації та спеціалізації, застосовані старожилами ринку, можуть призвести до значної реорганізації в банківській галузі, з великою ймовірністю виникнення різноманітної комбінації моделей виробництва та розподілу. Банки вже надають різноманітні послуги, використовуючи переваги економії масштабу (операційні синергії між різними лініями бізнесу, спільне використання персоналу, нові технологічні застосування) [38]. Наприклад, все більше банків включають страхові продукти до своїх пропозицій. Це особливо актуально в умовах низьких процентних ставок. Об'єднання є ключовою перевагою банків по відношенню до конкурентів (наприклад, фінтех-компаній, які конкурують у певних продуктах) і навіть може призвести до входу банків на ринок небанківських продуктів. Однак, переваги диверсифікації потрібно оцінювати в контексті більшої організаційної складності і неефективностей, а також здатності залучити значну кількість клієнтів для покриття витрат.

Бізнес-модель банківських відносин значною мірою спирається на довіру та людську взаємодію, що дозволяє банкам налагоджувати тісні зв'язки зі своїми клієнтами через довгострокову співпрацю та збір інформації, яка отримується під час особистої взаємодії, має якісний характер, але зберігання якої є нелегким. Традиційно, бізнес-модель взаємовідносин була характерною для малих і середніх місцевих банків. Однак у цифровому середовищі банківські відносини можуть бути способом ведення бізнесу для традиційних банків (включаючи більші) на основі людської взаємодії та індивідуальних послуг. Здатність банків встановлювати довгострокові відносини зі своїми клієнтами, ймовірно, буде ключовим фактором для визначення їх ефективності, оскільки це дозволяє посередникам отримувати вигоду від прибуткових стратегій перехресних продажів і підтримувати конкурентну перевагу щодо нових учасників ринку [37].

Цифрова трансформація є стратегічним пріоритетом для переважної більшості кредитних установ, враховуючи, що вони обтяжені застарілими системами, мережами та культурою. Цифрова трансформація, швидше за все,

стане головним рушієм майбутньої еволюції галузі. Банки застосовують такі стратегії, щоб адаптувати внутрішні процеси та канали розподілу до нового середовища:

- використання рішень FinTech/BigTech для середнього та бек-офісу у формі партнерства або SaaS, з метою зменшення витрат, забезпечити використання найсучасніших технологій та зберегти контроль над інтерфейсом із клієнтами;

- створення дистриб'юторських платформ, партнерство або придбання фінтех-фірм для надання широкого спектру роздрібних банківських послуг і продуктів (а також в інших сферах небанківського бізнесу), зберігаючи контроль над інтерфейсом з клієнтами;

- становлення банківської системи як послуги (BaaS), також відомої як вбудовані фінанси. За цією моделлю банки інтегрують свої фінансові послуги безпосередньо в продукти інших небанківських компаній (включаючи BigTech) за допомогою API;

- створення власних цифрових банків для прямої конкуренції з BigTechs та FinTechs. Наприклад, здійснення вторгнення на раніше замкнуті місцеві ринки (наприклад, DBS Bank з Сінгапуру, яка вступила на індійський ринок через Digibank);

- сприяння прогресу інновацій, таких як мережі миттєвих платежів, розроблені в координації з центральним банком. Нова технологія дозволяє здійснювати миттєві платежі, доступні 24/7 за дуже низьку вартість (наприклад, нова система TIPS33 в ЄЦБ), а також значно покращує транскордонні платежі.

Перехід до більш екологічної економіки, швидше за все, матиме менш руйнівний вплив на організації банків, ніж цифрова трансформація, принаймні в короткостроковій перспективі, але банкам все ще потрібно багато працювати.

Банківська система України проходить трансформацію з метою відповідати сучасним викликам та приймати найкращі практики європейських

банків. Ось кілька перспектив трансформації бізнес-моделі українських банків у контексті європейського досвіду:

– цифрові технології: подібно до європейських банків, українські банки все більше акцентуються на цифрових технологіях та інноваціях. Вони розвивають мобільні додатки, інтернет-банкінг та електронні платежі, щоб надавати зручні та швидкі фінансові послуги клієнтам;

– фінтех та колаборація: українські банки можуть навчатися від європейських колег у сфері співпраці з фінтех-компаніями. Це означає партнерство та інтеграцію з інноваційними стартапами для впровадження нових рішень та покращення якості обслуговування;

– розширення послуг: українські банки можуть зростати, розширюючи свої бізнес-моделі на додаткові фінансові послуги, такі як управління активами, інвестиційний банкінг та страхування. Це дозволить банкам диверсифікувати свій дохід та забезпечити більш комплексне обслуговування клієнтів;

– зростання кредитування: європейський досвід показує, що розвиток банківської системи часто пов'язаний з розширенням доступу до кредитних ресурсів для клієнтів;

– екологічна сталість: Україна, так само як і багато країн Європи, все більше звертає увагу на екологічну сталість. Банки можуть сприяти зеленій трансформації, надаючи фінансування проектам відновлюваної енергетики, енергоефективності та іншим екологічно спрямованим ініціативам;

– зміна культури орієнтації на клієнта: європейські банки все більше переходять до моделі, що базується на потребах та задоволенні клієнтів. Це означає зміну культури банку, зосередження на відкритті, прозорості, персоналізації та наданні високоякісного обслуговування клієнтам. Українські банки можуть впроваджувати схожі підходи, щоб збільшити задоволеність клієнтів та зберегти їх лояльність;

– регуляторні зміни: Україна активно працює над гармонізацією свого законодавства з європейськими стандартами, зокрема у сфері фінансового

сектору. Це включає впровадження більш жорстких норм щодо фінансової звітності, ризик-орієнтованого нагляду та захисту прав споживачів. Українські банки повинні адаптуватися до цих змін, щоб відповідати вимогам європейських стандартів та підвищувати свою довіру серед клієнтів та інвесторів;

– інклюзивна фінансова система: європейські банки активно сприяють розвитку інклюзивної фінансової системи, яка забезпечує доступ до фінансових послуг для всіх верств населення. Українські банки можуть відтворити цей підхід, сприяючи фінансовій освіті, розширюючи доступ до банківських послуг у сільських та віддалених районах, а також розробляючи спеціалізовані продукти для малозабезпечених та соціально вразливих груп населення.

– цифрова безпека: українські банки повинні приділяти велику увагу цифровій безпеці, оскільки загрози кібербезпеці стають все більш складними і серйозними. Вони повинні використовувати передові технології та стандарти безпеки, а також інвестувати в навчання персоналу, щоб забезпечити захист конфіденційності та надійність фінансових операцій своїх клієнтів.

Ці перспективи вказують на те, що українські банки мають можливості для трансформації своїх бізнес-моделей, відповідаючи на сучасні тенденції та практики європейських банків. Це допоможе їм стати більш конкурентоспроможними на ринку банківських послуг.

Таким чином, європейські банки можуть приймати різні стратегії для протидії новому конкурентному середовищу в умовах високої невизначеності майбутнього банківської індустрії. Потрібні додаткові зусилля для покращення ефективності витрат, а консолідація залишається галуззю, яка потребує подальшого дослідження, насамперед на європейському рівні, для створення по-справжньому єдиної європейської банківської системи. Банки також можуть переглянути сферу діяльності, в якій вони беруть участь, та експлуатувати довгострокові відносини з клієнтами в певних напрямках бізнесу. Незалежно від обраної конкурентної стратегії, банки повинні

адаптувати свої процеси та канали розподілу до нового цифрового середовища. Нарешті, бізнес, пов'язаний з зеленим фінансуванням, може стати областю можливостей, в якій європейські банки можуть зайняти провідну позицію в середньостроковій перспективі.

3.2. Передумови формування цифрової бізнес-моделі банків в Україні

У сучасному цифровому світі банки в Україні стикаються з новими викликами та можливостями, пов'язаними з швидким розвитком технологій та зміною у способах споживання фінансових послуг. Для успішного функціонування у цьому оточенні банки мають адаптуватися до нових реалій та впроваджувати цифрові рішення у свою бізнес-модель.

При вивченні історії розвитку світового фінансового ринку помітно, що у період з 1999 по 2007 роки відбувся швидкий прогрес у зв'язку з інтеграцією та глобалізацією світової економіки. Це призвело до збільшення взаємозалежності національних фінансових ринків настільки сильно, що фінансова криза, яка почалася в США у 2007 році, розповсюдилася по всьому світу, наносячи значну шкоду більшості країн. З метою забезпечення сталого економічного зростання у розвинених країнах розпочалася активна імплементація та використання цифрових технологій для зберігання, обробки та передачі інформації у всіх сферах економіки.

Протягом останнього десятиліття, розвиток інформаційних технологій значно змінив глобальну бізнес-сферу. Вже в 2009 році, Міжнародна асоціація розвитку прогнозувала, що зростання доступу до інформаційних технологій допоможе підвищити продуктивність, збільшити доходи для сімей і малих підприємств, а також стане важливим джерелом доходів для уряду. Тому, впровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси може мати позитивні економічні наслідки для країн, що знаходяться у стадії розвитку. Створення цифрової економіки в країні створить нові умови і змінить спосіб

взаємодії між економічними суб'єктами, що сприятиме стабільному функціонуванню національної економіки і покращенню якості життя населення.

Проте, відповідно до багатьох досліджень, позитивний вплив інтеграції інформаційних технологій на діяльність економічних суб'єктів, зокрема банків, призводить до проблеми зміни їх бізнес-моделі. З розвитком технологій та введенням нових рішень у практику, необхідність зміни бізнес-моделі банків стає все більш очевидною. Проте, виникає питання щодо готовності ділового середовища до таких змін, що підкреслює важливість і актуальність проведення подальших досліджень.

На сучасному етапі головним напрямком розвитку світової економіки є впровадження цифрових технологій. Використання цифрових засобів для зберігання, обробки та передачі інформації, разом зі зростанням доступу до Інтернету не лише на персональних комп'ютерах, а й на мобільних телефонах, створило умови для розвитку фінансових технологій у банківській сфері. Проте населення, суб'єкти економічної діяльності та держава повинні бути готові до використання інформаційно-комунікаційних технологій. Для оцінки рівня цифровізації країн світу було створено ряд індексів, серед яких можна виділити:

– починаючи з 2004 року, індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) використовується для вимірювання рівня конкурентоспроможності країн. Варто зазначити, що дві складові цього індексу фокусуються на виявленні інноваційного потенціалу країни. Зокрема, з 2018 року основний акцент при формуванні індексу глобальної конкурентоспроможності перенесено з економічного розвитку на інноваційний розвиток країн [48];

– з 2011 року розраховується Європейське інноваційне табло, також відоме як Європейський рейтинг інноваційності (European Innovation Scoreboard, EIS) [47];

– світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (WDCR) обчислюється з 2017 року [46].

Варто відзначити, що при аналізі впровадження цифрових технологій у банківську діяльність, дані індексів виступають важливими факторами для формування успішної цифрової бізнес-моделі банку. Оскільки нові технології, такі як «інтернет речей», штучний інтелект, робототехніка та інші, постійно розвиваються, це призводить до виникнення нових методів виробництва, які в найближчому майбутньому можуть фундаментально змінити глобальне виробництво. Тому детальніше розглянемо ці зазначені індекси за період з 2018 по 2022 роки.

Спочатку розглянемо Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI). При складанні цього глобального індексу автори виділяють три стадії розвитку країн, враховуючи валовий внутрішній продукт на душу населення та стимулюючий фактор розвитку [48]. Країни, які не відповідають жодній з цих стадій розвитку за даними критеріями, вважаються країнами з перехідною економікою. Варто зазначити, що на першій стадії розвитку знаходяться країни, в яких економіка виступає в якості рушійного фактора. У таких країнах конкурентоспроможність залежить від безперебійної роботи державних інституцій, розвинутої інфраструктури, соціального рівня робочої сили та стабільної макроекономічної ситуації.

Зі зростанням ефективності виробничого процесу та підвищенням якості товарів у країні, країни переходять на другу стадію розвитку, де конкурентоспроможність стимулюється вищою освітою, ефективним ринками продукції, добре функціонуючим ринком праці, розвинутим фінансовим ринком та здатністю інвестувати в технології. Коли країна досягає етапу інноваційного розвитку і може підтримувати високий рівень заробітних плат, вона переходить на третю стадію розвитку, де конкурентоспроможність досягається шляхом створення інновацій з використанням найбільш ефективних виробничих процесів. За зазначеними критеріями Україна була

віднесена до країн з перехідною економікою, переходячи від першої до другої стадії, що свідчить про низький рівень інноваційного розвитку.

Таблиця 3.2

Рейтинг країн світу за глобальним індексом конкурентоспроможності

GCI 2018		GCI 2019		GCI 2020		GCI 2021		GCI 2022	
Країни-лідери	Рейтинг	Країни-лідери	Рейтинг	Країни-лідери	Рейтинг	Країни-лідери	Рейтинг	Країни-лідери	Рейтинг
США	1	Сінгапур	1	Сінгапур	1	Швейцарія	1	Данія	1
Гонконг	2	Гонконг	2	Данія	2	Швеція	2	Швейцарія	2
Сінгапур	3	США	3	Швейцарія	3	Данія	3	Сінгапур	3
Нідерланди	4	Швейцарія	4	Нідерланди	4	Нідерланди	4	Швеція	4
Швейцарія	5	ОАЕ	5	Гонконг	5	Сінгапур	5	Гонконг	5
Україна	59	Україна	54	Україна	55	Україна	54	Україна	-

Аналітичний висновок за рейтингом країн світу за глобальним індексом конкурентоспроможності (GCI) від 2018 до 2022 року показує деякі зміни у лідерах та позиції України.

Країни-лідери: США, Сінгапур, Гонконг, Нідерланди, Швейцарія. За цим індексом, США займають перше місце у рейтингу протягом всього періоду від 2018 до 2022 року. Сінгапур, Гонконг, Нідерланди та Швейцарія також демонструють стабільну високу конкурентоспроможність і посідають лідерські позиції.

Україна: Україна займає 59-е місце у 2018 році, 54-е місце у 2019 та 2021 роках, а у 2020 році посунулася на 55-е місце. За весь цей період, Україна зберігає середню конкурентоспроможність, але не виявляє значних змін, що можуть покращити її позиції у світовому рейтингу.

Індекс глобальної конкурентоспроможності включає 12 компонентів, які враховують всі сфери діяльності країни [48]. Варто підкреслити, що в 2018 році відбулися зміни у підході до оцінки глобальної конкурентоспроможності, що призвело до змін у розрахунку і вимірюванні значення індексу. До 2018 року оцінка інноваційного розвитку враховувала лише одну компоненту під

назвою «Інновації». Однак починаючи з 2018 року, було виділено дві окремі складові: «Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій», що оцінює зручності використання мобільних телефонів та Інтернету для населення, та «Інноваційні можливості», що враховує інвестиції в технологічні компанії та наукові дослідження.

Важливо відзначити, що одним із компонентів індексу глобальної конкурентоспроможності є оцінка функціонування фінансового ринку, чії показники враховують: рівень розвитку фінансового ринку, фінансування через місцеві ринки капіталу, обмеження потоків капіталу, доступність кредитів, рівень захищеності інвесторів, наявність ризикового капіталу, довіра до банку, регулювання потоків цінних паперів та рівень законодавчої бази. Тому індекс глобальної конкурентоспроможності може одночасно оцінювати рівень розвитку фінансового ринку та інноваційні можливості країни.

У таблиці 3.3 приведено рейтинг України за трьома фінансовими показниками, які відображають розвиток банківської системи, включаючи надійність банків, доступність позичок та розвиненість фінансового ринку у період з 2018 по 2021 рр.

Аналізуючи рейтинг України за окремими показниками індексу глобальної конкурентоспроможності, можна помітити наступні тенденції.

Таблиця 3.3

Рейтинг України за окремими показниками індексу глобальної конкурентоспроможності 2018-2021 рр.

Рік	Ступінь розвитку фінансового ринку	Доступність позичок	Надійність банків	Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій	Інноваційні можливості
GCI 2018	118	136	135	77	58
GCI 2019	112	139	131	78	60
GCI 2020	110	142	130	75	58
GCI 2021	108	145	128	75	56

Ступінь розвитку фінансового ринку: Україна показує поступове покращення в цьому показнику протягом розглянутого періоду. Рейтинг

піднявся з 118 у 2018 році до 108 у 2021 році, що свідчить про певні позитивні зміни у розвитку фінансового ринку країни.

Доступність позичок: рейтинг України за цим показником показує незначне падіння протягом розглянутого періоду. Значення зменшується з 136 у 2018 році до 145 у 2021 році, що свідчить про погіршенні у доступності позичок для бізнесу та населення.

Надійність банків: у цьому показнику рейтинг України виявляє поступове покращення. Значення зросли з 135 у 2018 році до 128 у 2021 році, що свідчить про збільшення надійності банківської системи країни.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій: Україна демонструє стабільні показники у цьому напрямку. Значення коливаються від 75 до 78 протягом розглянутого періоду, що свідчить про наявність роботи у впровадженні інформаційних технологій. Стабільність результатів вказує на потребу в подальших зусиллях для прискорення цього процесу та покращення доступу до інформаційних технологій.

Інноваційні можливості: рейтинг України за цим показником збільшився протягом розглянутого періоду зі значеннями 58 до 56. Це вказує на наявність інноваційного потенціалу у країні. Для досягнення більшого прогресу у цій сфері можуть бути потрібні додаткові заходи підтримки та інвестицій в наукові дослідження та технологічні компанії.

Загалом, на основі аналізу, Україна виявляє деякі позитивні зміни у рейтингу глобальної конкурентоспроможності за розглянутими показниками протягом 2018-2021 років. Зокрема, спостерігається покращення у ступені розвитку фінансового ринку, інноваційних можливостях та надійності банків. Ці показники свідчать про зусилля української влади та економічних суб'єктів у покращенні фінансової сфери країни.

Аналізуючи Європейський рейтинг інноваційності (EIS), який включає набір показників науково-технічного розвитку країн Європи [47], можна зробити подібний висновок. Початково цей індекс був заснований на аналізі сімнадцяти показників, що охоплювали основні фактори та результати

інноваційної діяльності, і були розподілені у чотири категорії: людські ресурси, створення нових знань, передача і застосування знань, фінансування інновацій. З часом кількість показників та їх склад зазнали змін, і як наслідок, сфера послуг була виділена у самостійну групу, що пов'язано з ростом ролі цього сектору в розвитку цифрової економіки.

На сьогодні, здійснюється аналіз у розмірі п'яти груп, які охоплюють різні аспекти інноваційного розвитку. Ці групи включають «Рушійні сили інновацій» (показники, що відображають стан та структуру інноваційного потенціалу), «Створення нових знань» (показники, що відображають рівні інвестування науково-дослідних робіт), «Інновації та підприємництво» (показники, що відображають рівні ділової активності), «Застосування» (показники, що відображають зайнятість та ділову активність в інноваційному секторі) та «Інтелектуальна власність» (показники, що відображають патентну активність). Такий розподіл дозволяє ранжувати країни залежно від того, наскільки економічне зростання країни ґрунтується на інноваціях. Україна за рейтингом EIS відноситься до категорії «скромний новатор». Значення рейтингу EIS для України представлено на рисунку 3.3.

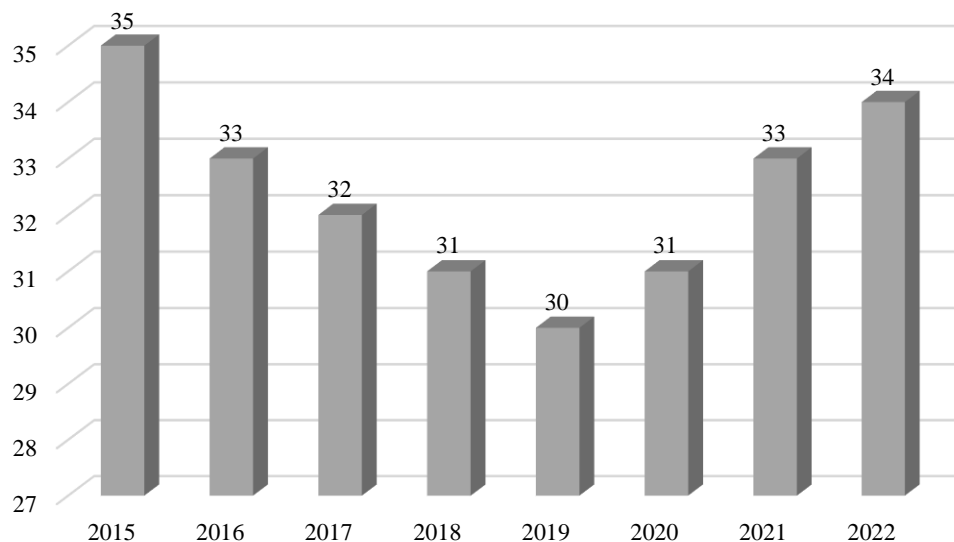


Рис. 3.3. Значення рейтингу EIS для України [48]

Загалом, можна зробити висновок, що рейтинг України за індексом EIS показує незначні коливання протягом останніх років, зі значенням в діапазоні від 30 до 35. Це свідчить про стабільний, але не суттєвий прогрес в інноваційному розвитку країни.

Для порівняння, у країнах-лідерах цього рейтингу індекс досягає значення в 120 балів. В цьому рейтингу відзначається, що найбільший потенціал для інновацій закладений у наявності людських ресурсів, які займаються науковою діяльністю. Серед недоліків у сфері інновацій відмічається відсутність інноваційного середовища та фінансової підтримки.

Оцінка рейтингу цифрової конкурентоспроможності (WDCR) вказує на проблеми, пов'язані з впровадженням цифрових технологій в Україні [46]. Цей рейтинг охоплює 63 країни та призначений для оцінки рівня прийняття та дослідження цифрових технологій у країні з метою економічної трансформації. Для складання рейтингу було використано 50 критеріїв, які включають статистичні дані, доступні публічно, а також дані, зібрані шляхом опитування. Ці критерії були згруповані в три основні категорії: знання (вміння відкривати, розуміти та створювати нові технології), технології (загальні умови для розвитку цифрових технологій) та готовність до впровадження (ступінь готовності країни до цифрової трансформації).

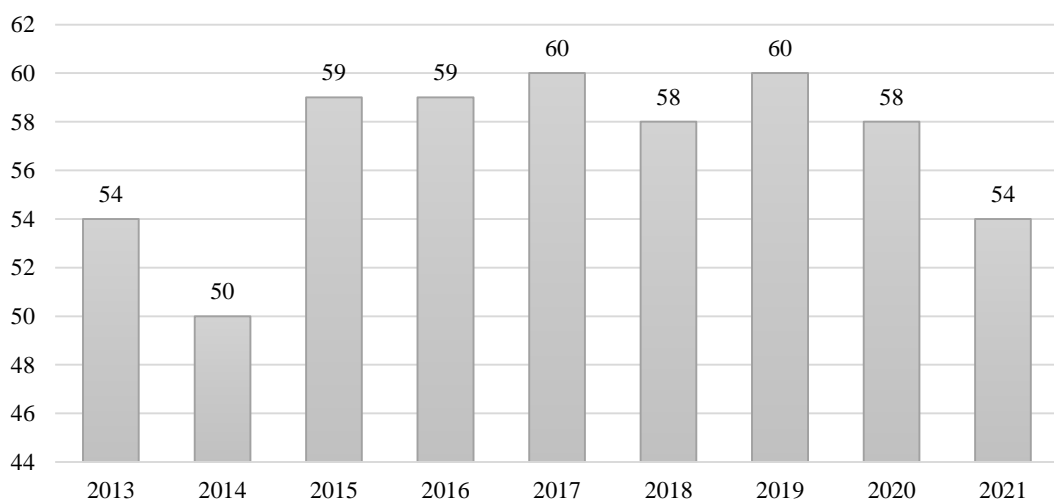


Рис. 3.4. Динаміка позиції України за WDCR за 2013–2021 рр. [49 – 50]

У 2021 році Україна займає 54-е місце в цьому рейтингу, але її показник рівня знань становить 37-е місце. Це свідчить про те, що в Україні відводиться достатня увага науковим розробкам і дослідженням. Однак, за двома іншими критеріями, Україна посідає 58-е місце, що практично означає кінцеву позицію. Це свідчить про відсутність розвинутої законодавчої бази, обмежену ділову активність у впровадженні цифрових технологій і недостатню готовність населення та бізнесу до інтеграції ІТ.

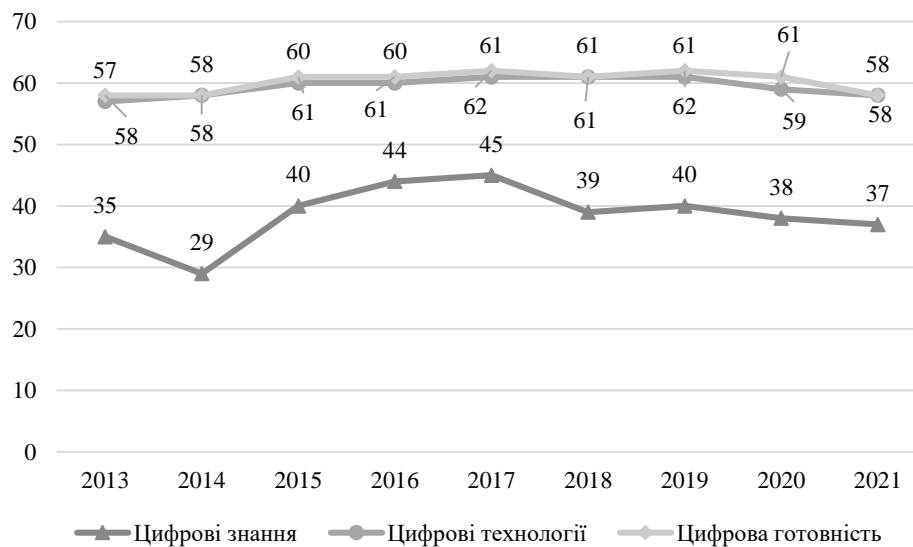


Рис. 3.5. Динаміка рейтингу цифрової конкурентоспроможності України за окремими факторами за період 2013–2021 рр. [49– 50]

Отже, в Україні спостерігаються різні фактори, що гальмують інноваційний розвиток економіки, що свідчить про відсутність відповідного соціально-економічного середовища, яке було б готове прийняти та використовувати цифрову бізнес-модель банку. Передумови формування цифрової бізнес-моделі банків в Україні на сьогоднішній день є незаперечними. Розвиток технологій, зміна очікувань клієнтів, конкуренція від фінтех-компаній та підтримка регуляторів створюють сприятливі умови для цифрової трансформації банківського сектору.

Сприйняття банками цифрових технологій як стратегічного напрямку дозволяє їм вдосконалювати свої послуги та процеси, пропонувати інноваційні продукти та забезпечувати зручний доступ до фінансових послуг для клієнтів.

Розвиток мобільних додатків, онлайн-платежів, електронного банкінгу та інших цифрових рішень стає невід'ємною частиною стратегії багатьох банків в Україні.

Зміна очікувань клієнтів щодо швидкості, зручності та персоналізації фінансових послуг ставить перед банками виклик створення інноваційних цифрових рішень, які задовольняють потреби сучасних клієнтів. Це вимагає банківських установ в Україні переглянути свої бізнес-моделі та впроваджувати нові технології для поліпшення взаємодії з клієнтам.

Українська банківська система стикається з перспективою цифрової трансформації своєї бізнес-моделі на зразок європейських банків. Ця трансформація відображає загальний тренд у банківському секторі, де цифрові технології та зміни відношення клієнтів до фінансових послуг стають ключовими факторами успіху. Очікується, що банки в Україні будуть шукати шляхи для вдосконалення своєї інфраструктури та прискорення процесу цифрової трансформації.

Незважаючи на поточні виклики та обмеження, українські банки мають потенціал адаптуватися до нових реалій і стати конкурентоспроможними у міжнародному контексті. Важливими факторами для досягнення успіху будуть розробка та впровадження інноваційних рішень, активне використання цифрових технологій та залучення талановитого персоналу.

Для досягнення цілей трансформації бізнес-моделі варто звернути увагу на створення сприятливого соціально-економічного середовища, що сприятиме інноваційному розвитку банківського сектору. Ключовою складовою такого середовища є підтримка з боку держави, розвиток ефективної регуляторної політики та забезпечення стабільності фінансової системи.

Дослідження індексів цифрового розвитку вказують на те, що Україна ще тільки починає формувати основи цифрової економіки, і впровадження фінансових технологій банками може не принести очікуваних результатів,

оскільки населення та бізнес ще не готові до таких змін. Важливо зауважити, що фінансові технології не змінюють характер банківської діяльності, а впливають на методи та організацію банківських процесів, що покращує процес спілкування банків з клієнтами в основних сферах їх діяльності, таких як залучення депозитів, кредитування та інвестиційні операції, а також відкриття та управління банківськими рахунками. Інші фінансові технології, які не безпосередньо впливають на відносини банку з клієнтами, спрямовані на підтримку ринку банківських послуг та зміну бізнес-моделі банку.

Таким чином, використання цифрових технологій в банківській сфері набуває великого значення, і більшість банків активно розробляють та впроваджують власні стратегії фінансових технологій. Це сприяє створенню нових цифрових бізнес-моделей банків і сприяє досягненню високої ефективності як у фінансовій, так і у соціально-економічній сферах на міжнародному рівні. В цьому контексті важливо підтримати процеси функціонування та цифрової трансформації банківської системи на законодавчому рівні, особливо в умовах зростаючої цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

Цифровізація суттєво впливає на формування бізнес-моделей банківських установ, створюючи нові можливості та виклики для фінансового сектору. У результаті цифрової трансформації банки змушені переглянути свої стратегії та адаптуватися до змін у споживанні фінансових послуг. Формування цифрових бізнес-моделей стає ключовим фактором успіху для банківських установ у цифровій епохи. Це означає перехід від традиційного офлайн-банкінгу до онлайн-каналів, мобільних додатків та електронного банкінгу. Банки повинні забезпечити зручний доступ до фінансових послуг, персоналізацію, швидкість та безпеку для своїх клієнтів.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження, можемо зробити наступні висновки.

1. Під терміном «бізнес-модель банку» розуміється концептуальний інструмент, що використовується для дослідження банку. Цей інструмент відображає логіку, за якою банк отримує прибуток шляхом надання характеристик основних елементів бізнес-процесів, їх взаємозв'язків і взаємодії з зовнішнім середовищем. Він також допомагає сформуванню спрощеного та цілісного уявлення про банк. На основі узагальнення існуючих та власних напрацювань пропонуємо класифікацію бізнесмоделей здійснювати за такими ознаками: типом (універсальна, роздрібна, корпоративна, корпоративна з роздрібним фінансуванням, обмежене кредитне посередництво); в залежності від фінансової стійкості (банки з високим рівнем фінансової стійкості, банки з достатнім рівнем фінансової стійкості, банки з середнім рівнем фінансової стійкості, банки з задовільним рівнем фінансової стійкості, банки з низьким рівнем фінансової стійкості); за ступенем використання інформаційних технологій (нео-банкінгова або технологічна, традиційна та змішана).

2. Було встановлено, що цифрова економіка відкриває нові можливості для банківських установ, які спрямовані на постановку клієнта в центр

інформаційного розвитку. Дослідження підтверджує, що швидкий прогрес інформаційних систем дозволяє банкам автоматизувати свою діяльність і розробити механізм дистанційного банківського обслуговування через Інтернет. Ці послуги надаються безкоштовно клієнтам та доступні з будь-якої точки світу, а їх універсальність дозволяє їм бути доступними для фізичних та юридичних осіб.

Існують багато інноваційних концепцій, які спрямовані на побудову власної бізнес-моделі банку: мобільний банкінг, концепція мультифункціонального відділення, концепція віртуального відділення, відділення самообслуговування, фінансовий інтерактивний відеокіоск, концепція персоніфікованого банкінгу та менеджменту «цифрових слідів».

Традиційні банки є довгостроково встановленими інституціями, які надають клієнтам широкий спектр послуг. Однак, вони також зіштовхуються з рядом проблем, зокрема: високі витрати, обмежена географічна доступність, складний процес отримання послуг. Віртуальні банки або цифрові банки з'явилися на ринку як альтернатива традиційним банкам. Вони пропонують рішення для багатьох проблем, з якими зіштовхуються традиційні банки: зручність та доступність, зниження витрат, інноваційні технології. Проте, віртуальні банки також мають свої виклики та проблеми: безпека та конфіденційність, відсутність особистого контакту, обмежені фінансові послуги.

3. Проведене дослідження продемонструвало, що більшість банківських установ мають корпоративну бізнес-модель з приватним фінансуванням, сума яких становить 26 банків із загальної кількості. Роздрібна бізнес-модель включає в себе найменше значення кількості банків, яке складає 4 банківські установи із загальної кількості.

Після аналізу мінімального розміру регулятивного капіталу (H1), нормативу достатності регулятивного капіталу, коефіцієнту покриття ліквідністю (LCR), показників рентабельності капіталу (ROE) та рентабельності активів (ROA) було визначено, що банківські установи, які

належать до класу корпоративної бізнес-моделі з роздрібним фінансуванням та роздрібною моделлю, найкраще виконують економічні нормативи Національного банку України. Кожна група бізнес-моделей виявляє певний рівень ризику. Такі ризики можна виявити та мінімізувати на ранній стадії регулювання, якщо ввести розумні вимоги та врахувати специфічні характеристики кожного кластеру.

4. Під поняттям «конкурентоспроможності банку» розуміється рівень успішності функціонування банку, який включає досягнення, збереження та розширення ринкових позицій, відповідність послуг банку потребам клієнтів і здатність протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. Взагалі, це ключовий показник, який використовується для визначення рівня ефективності діяльності банку.

Було проведено оцінку рівня конкурентоспроможності різних банківських установ з різними бізнес-моделями. Проведений аналіз враховував розміри активів, зобов'язань, капіталу та фінансові показники для кожної бізнес-моделі. В результаті встановлено, що банки з універсальною та корпоративною бізнес-моделями займають провідні позиції на ринку. Деякі рекомендації були запропоновані для підвищення конкурентоспроможності банківських установ.

5. Для проведення аналізу ефективності та стабільності банку було використано показник z-оцінки, який враховує різні фактори. Однак під час дослідження не виявлено значного зв'язку між стабільністю банку (оцінкою Z-score) та впровадженням онлайн-банкінгу. Цей результат може свідчити про високі ризики, пов'язані з онлайн-банкінгом, а також обмежені позитивні ефекти через обмежені ресурси та недостатність знань управління технологіями. Також, цей результат може бути пов'язаний з недостатнім часом впровадження технологій, оскільки процес впровадження бізнес-моделі електронного банкінгу може ще не бути завершеним.

6. Розподіл за бізнес-моделями банківських установ Європи виявив, що серед найбільших банків переважають універсальні та роздрібні комерційні

банки. Франція та Великобританія мають найбільшу кількість представлених банків у списку найбільших європейських банків. Було запропоновано потенційні конкурентні стратегії адаптації банківського бізнесу до нового середовища, а саме: зниження витрат, консолідація, огляд сфери діяльності, банківські відносини, цифрова трансформація, стійке фінансування.

Впровадження європейського досвіду у банківських установах України може мати значний вплив на їхню діяльність та розвиток. Основні висновки з трансформації бізнес-моделей банківських установ на основі європейського досвіду такі: розширення сервісних послуг, цифрові технології та інновації, зосередження на клієнті, регуляторна політика та внутрішні стандарти, міжнародна співпраця та обмін досвідом.

7. При дослідженню глобального індексу конкурентоспроможності, європейського рейтингу інноваційності та світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності було встановлено, що Україна знаходиться на етапі формування основ цифрової економіки. Однак, передчасне впровадження фінансових технологій банками, ймовірно, не принесе очікувані результати через недостатню готовність населення та бізнесу до таких змін.

Використання цифрових технологій в банківській сфері набуває сьогодні великого значення. Багато банків активно працюють над розробкою та впровадженням власних стратегій розвитку фінансових технологій, що сприяє створенню нових цифрових бізнес-моделей у банківському секторі. Це, в свою чергу, сприяє досягненню високих результатів як у фінансовій, так і у соціально-економічній діяльності на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. Aarhus University: Business and Social Sciences. 2014. P. 14.
2. Стадник А.С. Розвиток концепції мікропруденційного банківського регулювання в Україні на основі запровадження аналізу бізнес-моделей банків. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 2 (58). С. 107-115.
3. Онищенко Ю.І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. №160. С.113-117.
4. Рудевська В.І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 3(59). С. 140-147.
5. Ayadi, R., & De Groen, W. P. (2014). Banking Business Models Monitor 2014: Europe. Brussels, Montreal: Centre for European Policy Studies Brussels, International Observatory on Financial Services Cooperatives.
6. Деркаченко А.В., Худолій Ю.С. Аналіз бізнес-моделей банків України. *Облік і фінанси*. 2018. №2(80). С.76-83.
7. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) Business model generation. Wiley – LA. P. 228. (in English).
8. Гриджук Д. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018 № 9. С. 44–48.
9. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4 (27). С. 125-132.
10. Ayadi R., Cucinelli D., De Groen W. P. Banking Business Models Monitor 2019: Europe.
11. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.

12. Школьник І.О., Акопян Д.Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 128-136. DOI: 10.21272/1817- 9215.2021.1-15.
13. Беззуб Р.Ю. Проблеми розвитку необанків в Україні / Р. Ю. Беззуб // *Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених*. Київ, 14 квітня 2019 р. – С. 57-59.
14. OECD (2019), *Vectors of digital transformation*, OECD Digital Economy Papers, OECD Publishing, Paris.
15. Burgers G., Smaling N. & Jansen V. Customer Due Diligence compliance through SCT and OBeP payments. URL: <http://www.innopay.com/content/payment-account-access-psd2-bug-fix-or-big-f>.
16. NonCash Payments Volume. URL: <https://worldpaymentsreport.com/non-cash-payments-volume/>.
17. Digital Banking Trends 2020: CX / UX Driving Fintech Disruption. URL: <https://www.uxdesignagency.com/blog/digital-banking-trends-ux-fuel-fintech-disruption>.
18. Unicorns, transformation and the internet of things. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mtwhatisdigital/economy.htm>.
19. Digital Banking Maturity 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-2020.html>.
20. Рисін В. В. Перспективи розвитку цифрового банкінгу на фінансовому ринку України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 123–127.4.
21. Якимів А. М. Цифровий банкінг: необхідність територіальної організації. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 244–250.
22. Огієнко В. І. Розвиток Інтернет-банкінгу в контексті формування конкурентних переваг банків. *Фінансовий простір*. 2013. № 4 (12). С. 44–52.9.

23. Van Horebeek S., Chan A. Virtual banking and open banking: comparing digital disruptions across the world // Wavestone. 2018. URL: <https://www.wavestone.com/app/uploads/2018/12/Virtual-banking.pdf>.

24. Постанова НБУ від 28.08.2001 № 368 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» (зі змінами та доповненнями). — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

25. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку / Л.О. Примостка. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

26. Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / І.П. Волощук. — К., 2002. — 23 с.

27. Мірошніченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // *Економіка Криму*. — 2009. — № 28. — С. 42—47.

28. Медведєв М.В. Сутність конкурентоспроможності банку / М.В. Медведєв // *Управління розвитком*. — 2013. — №12. — С. 38—39.

29. Сало І.В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І.В. Сало, О.В. Мірошніченко // *Актуальні проблеми економіки*. — 2012. — №5. — С. 279—286.

30. Бабух І. Б. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти / Бабух Ілона Борисівна. // *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2021.

31. *Zoom Finance 2021* [Електронний ресурс] // Warsaw: Kantar. — 2021. — Режим доступу до ресурсу: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Zoom+Finance+2021&author=Kantar&publication_year=2021.

32. Офіційний сайт ПАТ "ПриватБанк". URL: <https://privatbank.ua/>.

33. Офіційний сайт ПАТ "ПУМБ". URL: [https:// www.pumb.ua](https://www.pumb.ua).

34. Офіційний сайт АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/>.
35. Altavilla, C., P. Boehmann, J. De Ryck, A. Dumitru, M. Grodzicki, H. Kick, C. Melo Fernandes, J. Mosthaf, C. O'Donnell and S. Palligkinis (2021). Measuring the cost of equity of euro area banks, ECB Occasional Paper Series, No. 254, January, pp. 27 and 37.
36. Brei, M., C. Borio and L. Gambacorta (2019). Bank intermediation activity in a low interest rate environment, BIS Working Papers, No. 807, August.
37. Cardillo, S., R. Gallo and F. Guarino (2021). Main challenges and prospects for the European banking sector: a critical review of the ongoing debate, Banca d' Italia Occasional Papers, No. 634, July.
38. Fernandez-Bollo, E., D. Andreeva, M. Grodzicki, L. Handal and R. Portier (2021). "Euro area bank profitability and consolidation", Revista de Estabilidad Financiera, No. 40, Banco de España.
39. Gabrieli, S., D. Marionnet and F. Sammeth (2021). "Is there a need for greater banking consolidation in France and Europe?", Bulletin de la Banque de France, No. 235/2, May-June.
40. Hernández de Cos, P. (2019). Low interest rates for longer. Profitability and risk appetite in the Spanish banking sector, speech by P. Hernández de Cos, Governor of Banco de España at the 15th Banking Industry Meeting / IESE, 3 December.
41. Shevlin, R. (2020). "Uber's Departure From Financial Services: A Speed Bump On The Path To Embedded Finance", August, Forbes.
42. Cornelli, G., J. Frost, L. Gambacorta, R. Rau, R. Wardrop and T. Ziegler (2020). Fintech and big tech credit: a new database, BIS Working Papers, No. 887, September.
43. Bogdanova, B., I. Fender and E. Takáts (2018). "The ABCs of bank PBRs: What drives bank price-to-book ratios?", BIS Quarterly Review, March.

44. Carletti, E., S. Claessens, A. Fatás and X. Vives (2020). The Bank Business Model in the Post-Covid-19 World, Centre for Economic Policy Research and IESE Business School.

45. European Central Bank (2021b). EU structural financial indicators for the EU Banking Sector, Annex to the press release, May.

46. Bris A., Cabolis C., Caballero J. How does your country rank? THE IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING. Available at: <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/articles/the-imd-world-digital-competitiveness-ranking/>.

47. European innovation scoreboard. Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en.

48. Global Competitiveness Index. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/>.

49. IMD World digital competitiveness rankings. IMD World competitiveness center. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/>

50. World Digital Competitiveness Ranking 2021. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitivenesscenter/rankings/world-digital-competitiveness/>

51. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues* 2020. 10 (1). 115—130.

52. Македон В.В., Валіков В.П., Рябик Г.Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 59—72.

53. Сачинська Л.В. Особливості формування бізнес – моделі підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. Київ, 2015. Вип. 12. Ч. 2. С. 171–179.

54. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2018. № 20. С. 39–43.
55. Касатонова І.А. Сучасний підхід до трактування сутності поняття «бізнес-модель підприємства». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Київ, 2017. № 3. Ч. 1. С. 70–73.
56. Куцик П.О. Бізнес-модель компанії та її відображення у корпоративній звітності. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія : «економічна»*. Львів, 2015. Вип. 49 С. 8–21.
57. Digital Banking. URL: <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/ce/digital/banking/emea-digital-banking-maturity.html>
58. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. №2 (42). С. 51-58.
59. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9-18.
60. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. №2 (42). С. 51-58.
61. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3.Т. 3. С. 18-24.
62. Кіт Л. З. Еволюція мережевої економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 2. С. 187-194
63. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.
64. Пантелєєва Н. М. Цифрові технології трансформації бізнес-моделей банків. Трансформація фінансово-кредитних відносин в умовах цифрової

економіки: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса, 13-14 червня 2019 р.). Одеса: ОНЕУ, 2019. 243 с.

65. Бортніков Г.П. Порівняльний аналіз бізнес-моделі державних банків в Україні. *Фінанси України*. 2019. № 1. С. 80–101.

66. Панасенко Г.О., Бортніков Г.П. Модель бізнесу українських банків в залученні коштів клієнтів. *Економікоматематичне моделювання соціально-економічних систем*. 2016. № 21. С. 228–254.

67. Литвинюк, О.В., Карпов М.О. Методичні підходи до оцінки бізнес-моделей системних банків України на засадах багатовимірного кластерного аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 677–683.

68. Пантелєєва Н.М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповідь на виклики та наслідки фінансової кризи. *Фінансовий простір*. 2013. № 3(11). С. 70–76.

69. Стадник А.С. Розвиток концепції мікропруденційного банківського регулювання в Україні на основі запровадження аналізу бізнес-моделей банків. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 2(58). С. 107–115.

70. Заруцька О.П., Згонік С.В., Косюга В.В. Структурно-функціональні характеристики банківської системи України та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 2(58). С. 77–96.

71. Zarutska, O., Pavlova, T., Sinyuk, A., Khmarskiy, V., Pawliszczy, D., & Keszy, M. (2020). The Innovative Approaches to Estimating Business Models of Modern Banks. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 26–43.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика критеріїв конкурентоспроможності кредитних карток банків: Monobank, ПриватБанк, ПУМБ (складено автором на основі узагальненої інформації [32, 33, 34])

Характеристика	Monobank (Роздрібна модель)	ПриватБанк (Універсальна модель)	ПУМБ (Корпоративна модель)
1	2	3	4
Простота оформлення	<p>Отримати кредитну картку monobank можна через пункт видачі карток (відділення Універсалбанку) або замовити доставку кур'єром. Для оформлення необхідно виконати такі кроки.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завантажити та встановити додаток Monobank на смартфон. 2. Сканувати кілька сторінок паспорта та ідентифікаційний код. 3. Надіслати відскановані документи на перевірку. 4. Очікувати повідомлення про прийняття документів. 5. Вибрати спосіб отримання картки. Також, кредитну картку monobank можна оформити в фінансовому супермаркеті Finance.ua. 	<p>Для отримання "Універсальної" кредитної картки в Приватбанку, потрібно відвідати будь-яке відділення банку. Оформлення займе приблизно 10-15 хвилин. Для отримання необхідно пред'явити паспорт та ідентифікаційний код. Якщо ви вже клієнт Приватбанку, то це не потрібно. Також, зручним варіантом є оформлення кредитної картки "Універсальна" в фінансовому супермаркеті Finance.ua.</p>	<p>Для подачі заявки на оформлення кредитної картки ПУМБ потрібно виконати наступні кроки.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внести номер телефону та код підтвердження. 2. Вибрати валюту та ознайомитись з правилами використання. 3. Використати додаток «Дія» для ідентифікації користувача; 4. Заповнити анкету та пройти відеоверифікацію. 5. Підписати онлайн-договір та отримати картку в найближчому відділенні ПУМБ.
Вартість обслуговування	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно

Продовження додатку А

1	2	3	4
Пільговий період	Пільговий період для картки Monobank становить до 62 днів, залежно від кількості днів у поточному та наступному місяці. Витрати, зроблені у попередньому місяці, потрібно повністю погасити до закінчення місяця.	Картки Приватбанку мають пільговий період до 55 днів. Всі витрати, здійснені у попередньому місяці, необхідно погасити до 25-го числа поточного місяця.	Щодо кредиту, пільговий період становить до 62 днів і закінчується до 30 числа наступного місяця. Ця перевага діє при оплаті покупок кредитною картою в магазинах або в Інтернеті.
Способи поповнення	З картки іншого банку можна поповнити картку без комісії. Кредитну картку Monobank можна зручно поповнити безпосередньо з програми. В програмі зберігаються реквізити карток, з яких вже здійснювалося поповнення, що дозволяє спростити цю процедуру у майбутньому. Також можна поповнити картку Monobank готівкою за допомогою платіжних терміналів Monobank, включаючи термінали мережі Приватбанку. Однак при використанні терміналів Приватбанку стягується комісія у розмірі 0,5%, але Monobank компенсує цю комісію клієнту у вигляді кешбеку. Крім того, картку Monobank можна поповнити без комісії в мережі терміналів "ТАСкомбанк", які встановлені в більш ніж 50 відділеннях банку, а також у терміналах iBox, яких є понад 6000 штук.	Поповнення картки з іншого банку здійснюється без комісії. Для поповнення картки "Універсальна" в Приватбанку доступний сервіс "Привату" sendmoney. Також, у Приватбанку є власна мережа платіжних терміналів і банкоматів, що налічує майже 20000 пристроїв, які дозволяють безкоштовно поповнювати картку. Зарухування коштів також здійснюється без комісії.	Можливий переказ між картками платіжних систем Visa і MasterCard, незалежно від банку, який видав ці картки в Україні. За переказ стягується комісія у розмірі 1,0% + 5 грн, яка списується з картки відправника разом з сумою переказу. Якщо переказ здійснюється з картки іншого банку, може бути застосована комісія відповідно до тарифів того банку, який видав картку. 0% комісії на терміналах самообслуговування до 10 000 грн. Поповнення до 100 000 грн через касу терміналу обкладається комісією 0,1%. Поповнення понад 100 000 грн здійснюється через інкасацію з комісією 1 500 грн на місяць за кожен об'єкт.
Відсоток на залишок	За картою Monobank відсоток на залишок складає 10%.	На залишок коштів на картці нараховуються 7% річних бонусів.	UAH — 4% в UAH USD — 0.01% в USD EUR — 0% в EUR

Продовження додатку А

1	2	3	4
Плата за користування кредитними грошима	3,2% на місяць або 38,4% на рік.	Якщо ви виходите за межі пільгового періоду з використанням карти "Універсальна", то на суму заборгованості стягується плата в розмірі 3,6% на місяць (що відповідає 43,2% річних).	Ви зобов'язані сплачувати щомісячний платіж у розмірі 3% від суми заборгованості, а також нараховані відсотки за користування кредитними коштами (якщо такі є) за ставкою 3,99% на місяць після завершення пільгового періоду. Максимальна річна процентна ставка складає 47,88%.
Кешбек	За допомогою картки monobank ви можете щомісяця вибирати дві категорії покупок, наприклад, краса і медицина, продукти, одяг і взуття, подорожі та інші, і отримувати повноцінний кешбек у формі реальних грошей від 1% до 20% від суми покупки. Найвища сума такої винагороди складає 500 гривень на місяць до оподаткування. Після цього з накопиченої суми будуть утримуватися 18% податку на прибуток та 1,5% військового збору. Кешбек можна використовувати для погашення заборгованості по картці або на будь-які інші потреби без прив'язки до конкретних магазинів, що робить його особливо привабливим.	Приватбанк не випускає картки з кешбеком в прямому сенсі. Замість цього для своїх клієнтів вони пропонують програму лояльності під назвою "Бонус плюс". Клієнти, які розраховуються картою "Універсальна" в певних магазинах і аптеках, отримують бонуси від 1% до 5% від суми покупки. Ці бонуси можуть бути використані для оплати покупок в магазинах-учасниках програми.	Є мінімальна сума для виведення бонусів - 100 гривень. Якщо сума накопиченої винагороди буде менше 100 гривень, кнопка для виведення коштів в мобільному додатку ПУМБ Online не буде доступна. Також важливо зазначити, що винагорода підлягає оподаткуванню у розмірі 19,5%. Максимальний сума винагороди становить 500 гривень за всіма розрахунками з картками від ПУМБ протягом календарного місяця. Тут також застосовується податок у розмірі 19,5%.
Зняття готівки	У monobank комісія за зняття власних коштів становить 0,5%. Щодо зняття кредитних коштів з обох карт, застосовується комісія в розмірі 4%.	За зняття власних коштів з картки "Універсальна" потрібно заплатити комісію у розмірі 1%. Зняття кредитних коштів з обох карт – комісія 4%.	Якщо ви знімаєте готівку в касі свого банку, комісія складає 1,5%, але якщо ви користуєтесь терміналом, то зняття коштів є безкоштовним.

Продовження додатку А

1	2	3	4
Комісії при проведенні платежів	У monobank є різні умови для платежів на рахунки юридичних осіб. Якщо ви плануєте здійснити виплату у розмірі 20 000 гривень на місяць, особисті кошти можна переказувати безкоштовно, але за використання кредитних коштів стягується комісія в розмірі 2%. У разі перевищення цього ліміту, комісія за переказ власних коштів становить 0,5%, а за переказ кредитних коштів - 4%. Якщо ви здійснюєте переказ на картку або на рахунок фізичної особи в іншому банку з використанням картки monobank, переказ за рахунок власних коштів є безкоштовним, але за використання кредитних коштів стягується комісія в розмірі 4%.	Якщо ви здійснюєте платіж на рахунок юридичної особи з картки "Універсальна", виникають певні комісійні витрати. За рахунок власних коштів комісія складає 1% (мінімум 3 гривні), а за рахунок кредитних коштів - 4%. Щодо переказу на картку або рахунок фізичної особи в іншому банку, з використанням картки "Універсальна", Р2Р платежі залежать від того, чи використовуються власні чи кредитні кошти. Комісія за переказ власних коштів становить 0,5%, а за переказ кредитних коштів - 4%.	Щодо платежів на рахунок юридичної особи, варто враховувати, що існують три тарифні плани: "ВсеМІНІМУМ" за 150 гривень з 10 безкоштовними платежами на місяць, "всеОПТИМУМ" за 300 гривень з необмеженою кількістю безкоштовних платежів до 5000 гривень за кожну операцію, та "всеПРЕМІУМ" за 700 гривень з необмеженою кількістю безкоштовних платежів до 100 000 гривень за кожну операцію.
Безконтактні платежі	На обох картках, які видає monobank, можна здійснювати безконтактні платежі з використанням різних технологій, таких як PayPass/PayWave, NFC, ApplePay і GooglePay. В monobank ця функція вбудована в стандартну пластикову картку.	У базовій версії "Універсальної" картки Приватбанку, ця функція відсутня. Однак, у Приватбанку є можливість замовити окрему картку з підтримкою технологій PayPass/PayWave за додаткову плату в розмірі 149 гривень.	ApplePay, Google Pay, SwatchPay, Xiaomi Pay, GarminPay
Служба підтримки	Є багато способів зв'язатися зі службою підтримки Monobank: Viber, Telegram, Facebook Messenger. Для консервативних клієнтів є телефон.	Є два канали зв'язку: онлайн-чат в інтернет-банку «Приват24» і багатоканальний телефон 3700.	Є можливість зателефонувати за номером телефону в центр обслуговування клієнтів або написати листа на електронну адресу.

Додаток Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК" Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 080	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьох
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(685)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 612)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 198	35 050
Інший сукупний дохід		
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
<i>Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>		
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
<i>Будівлі та земля:</i>		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 984)	(1 818)
Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 232

Затверджено до вилучення та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьохс
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер



Додаток Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УНІВЕРСАЛ БАНК»
Фінансова звітність на 31 грудня 2021 року та за рік, що закінчився на цю дату

Звіт про фінансовий стан АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»
на 31 грудня 2021 року

(тис.грн.)

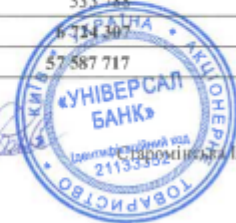
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2021 року	на 31 грудня 2020 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	6 356 498	4 157 895
Кредити за заборгованість банків	7	233 428	241 954
Кредити та заборгованість клієнтів	8	26 064 068	16 408 875
Інвестиції в цінні папери	9	19 647 780	10 689 832
Похідні фінансові активи	35	113 500	44 685
Інвестиційна нерухомість	10	29 891	30 162
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	29	326	4 060
Відстрочений податковий актив	29	17 294	12 494
Основні засоби та нематеріальні активи	11	203 379	161 472
Інші активи	12, 13	4 861 838	2 154 485
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	14	59 715	57 302
Усього активів		57 587 717	33 963 216
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	15	5 374 235	2 298 635
Кошти клієнтів	16	42 773 788	27 379 911
Похідні фінансові зобов'язання	35	166	-
Інші залучені кошти	17	-	270
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	29	159 102	-
Резерви за зобов'язаннями	18	101	101
Інші зобов'язання	19, 20	2 556 018	1 624 745
Усього зобов'язань		50 863 410	31 303 662
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	21	4 202 672	3 702 672
Емісійні різниці	21	1 912 465	1 375 076
Резерви та інші фонди банку		121 871	53 301
Резерви переоцінки	23	(46 489)	(1 642)
Нерозподілений прибуток / (непокритий збиток)		533 788	(2 469 853)
Усього власного капіталу		6 714 307	2 659 554
Усього зобов'язань та власного капіталу		57 587 717	33 963 216

Затверджено до випуску та підписано
«25» лютого 2022 року

Голова Правління

Головний бухгалтер

Мілюшко Т.В.



Додаток Е

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 року

(у тисячах гривень)

	Прим.	2022 рік	2021 рік
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	46 455 869	21 326 213
Кредити та аванси банкам	7	3 490 916	2 802 502
Інвестиції в цінні папери	8	12 586 771	23 142 132
Кредити та аванси клієнтам	9	43 770 237	53 086 793
Поточні податкові активи		32 962	-
Похідні фінансові активи	18	-	10 814
Інші фінансові активи	12	2 419 697	1 625 557
Інші нефінансові активи	12	330 806	281 383
Основні засоби	10	1 710 376	1 698 168
Інвестиційна нерухомість	10	59 168	62 099
Нематеріальні активи, за винятком гудвілу	10	654 811	255 846
Активи з права користування	11	259 282	344 117
Відстрочені податкові активи	24	203 325	13 200
Всього активів		111 974 220	104 648 824
Зобов'язання			
Зобов'язання перед Центральним банком	13	4 188 304	5 693 029
Кошти банків	14	2 324 222	1 445 197
Кошти клієнтів	15	90 299 888	80 871 781
Похідні фінансові зобов'язання	18	93 807	8 204
Орендні зобов'язання	16	274 383	379 968
Поточні податкові зобов'язання		-	257 844
Інші фінансові зобов'язання	17	2 546 201	2 508 955
Інші нефінансові зобов'язання	17	551 034	922 553
Всього зобов'язань		100 277 839	92 087 531
Власний капітал			
Акціонерний капітал	19	4 780 595	4 780 595
Емісійний дохід		101 660	101 660
Дооцінка		430 759	437 533
Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(350 345)	124 623
Резервний капітал		2 909 909	2 909 909
Нерозподілений прибуток		3 823 803	4 206 973
Всього власного капіталу		11 696 381	12 561 293
Всього зобов'язань та власного капіталу		111 974 220	104 648 824

Підписано від імені Правління 27 квітня 2023 року:

С. П. Черненко (Голова Правління)

К. О. Школяренко (Фінансовий директор)

О. О. Полещук (Головний бухгалтер)

Додаток Є

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Звіт про прибуток або збиток за 2022 рік

(у тисячах гривень)

	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	14 512 778	11 643 088
Процентні доходи	20	382 603	191 009
Процентні витрати	20	(4 740 903)	(2 603 206)
Чистий процентний дохід		10 154 478	9 230 891
Комісійні доходи	21	3 205 014	3 166 429
Комісійні витрати	21	(1 183 751)	(1 119 867)
Чистий комісійний дохід		2 021 263	2 046 562
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	6,7,8,9, 12, 28	(10 338 901)	(763 463)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		1 264 678	160 498
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		166 962	191 191
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(50 656)	13 858
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	10	(249)	1 673
Прибутки (збитки) від зміни справедливої вартості похідних інструментів		177 491	(59 557)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(2)	(1 225)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів	5	1 243 421	-
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1 064	1 062
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		2 109	(950)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів	12, 28	(80 449)	(2 021)
Інші прибутки (збитки)	22	231 755	74 042
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		4 792 964	10 892 561
Операційні витрати	23	(5 278 302)	(5 781 289)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(485 338)	5 111 272
Доходи від повернення податку (витрати на сплату податку)	24	87 615	(923 680)
Прибуток (збиток) за звітний період		(397 723)	4 187 592
Прибуток (збиток) на акцію (гривень на акцію)	30	(27,77)	292,35

Підписано від імені Правління 27 квітня 2023 року:

С. П. Черненко (Голова Правління)

К. О. Школяренко (Фінансовий директор)

О. О. Полещук (Головний бухгалтер)

Примітки на стор. 6-78 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Звіт про сукупний дохід за 2022 рік

(у тисячах гривень)

	2022 рік	2021 рік
Прибуток (збиток) за звітний період	(397 723)	4 187 592
Інший сукупний дохід		
<i>Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування</i>		
Прибутки/(збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(629 885)	6 219
Суми, вилучені з власного капіталу і скориговані за справедливою вартістю фінансових активів в результаті перекласифікації і виключення з категорії оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	50 656	(13 858)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	104 261	1 375
Загальна сума іншого сукупного доходу/(витрат), який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування	(474 968)	(6 264)
<i>Інший сукупний збиток, який не буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Переоцінка приміщень	9 530	-
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(1 751)	-
Загальна сума іншого сукупного доходу/(витрат), який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування	7 779	-
Інший сукупний збиток за рік, за вирахуванням податків	(467 189)	(6 264)
Загальна сума іншого сукупного доходу/(збитку) за звітний період	(864 912)	4 181 328

Підписано від імені Правління 27 квітня 2023 року:

С. П. Черненко (Голова Правління)

К. О. Школяренко (Фінансовий директор)

О. О. Полещук (Головний бухгалтер)