

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: BLACKROCK, CHARLES SCHWAB TA VANGUARD GROUP

©2025 ДУГІНЕЦЬ Г. В., БОНДАР О. В.

УДК 005.511:336.714
JEL: G15; G23; L22

Дугінець Г. В., Бондар О. В. Бізнес-моделі глобальних компаній інвестиційного менеджменту: Blackrock, Charles Schwab та Vanguard Group

У статті досліджено бізнес-моделі трьох провідних глобальних компаній інвестиційного менеджменту (BlackRock, Vanguard Group та Charles Schwab) з метою виявлення ключових факторів їх стійкості, конкурентних переваг і стратегій адаптації до глобальних фінансових змін. Показано, що BlackRock демонструє фідучіарну модель управління активами з фокусом на інституційних інвесторах, активне використання M&A-стратегії, розвиток технологічної платформи Aladdin та домінування на ринку ETF через iShares. Vanguard реалізує унікальну взаємну модель власності, яка дозволяє клієнтам бути співвласниками фондів і забезпечує наднизький рівень витрат, що зміцнює довгострокову довіру і забезпечує масштабне зростання AUM. Бізнес-модель Charles Schwab орієнтована на широкий спектр фінансових послуг для індивідуальних інвесторів, поєднуючи брокеридж, банківські продукти, інвестиційні консультації та цифрові платформи. Детально проаналізовано структуру власності, клієнтську базу, продуктові лінійки, доходи компаній, їхні технологічні рішення та ринкове позиціонування. Визначено, що основними джерелами успіху є ефект масштабу, інституційна довіра, технологічна інфраструктура та адаптивність до зміни поведінки інвестора. У тексті наведено конкретні приклади співпраці компаній з урядовими структурами та пенсійними фондами, включно з FED, Shell, урядом Японії, суверенними фондами Норвегії та Австралії. Зроблено висновок про доцільність вивчення та часткової адаптації елементів зазначених моделей до українських реалій з метою посилення інституційної спроможності вітчизняного інвестиційного середовища. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі цифрової трансформації глобальних компаній інвестиційного менеджменту, розвитку пасивного інвестування та довгострокових партнерств між державою та глобальними фінансовими інститутами.

Ключові слова: глобальні компанії інвестиційного менеджменту, бізнес-модель, інвестиційні фонди, інституційні інвестори, альтернативні інвестиції та біржові індексні фонди.

Табл.: 4. Бібл.: 28.

Дугінець Ганна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: g.duginets@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-3666>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-9850-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223359633>

Бондар Олександр Володимирович – директор ТОВ «КУА» Акстон» (вул. Дмитра Дорошенка, 18, офіс 421, Київ, 01042, Україна)

E-mail: ab@akston.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8702-5918>

UDC 005.511:336.714
JEL: G15; G23; L22

Duginets G. V., Bondar O. V. Business Models of Global Investment Management Companies: BlackRock, Vanguard Group, and Charles Schwab

The article examines the business models of three leading global investment management companies (BlackRock, Vanguard Group, and Charles Schwab) to identify the key factors of their sustainability, competitive advantages, and strategies for adapting to global financial changes. It is shown that BlackRock demonstrates a fiduciary asset management model focused on institutional investors, actively utilizing M&A strategies, developing the Aladdin technology platform, and dominating the ETF market through iShares. Vanguard implements a unique mutual ownership model that allows clients to be co-owners of the funds and ensures ultra-low cost levels, which strengthens long-term trust and leads to substantial growth in AUM. Charles Schwab's business model is oriented towards a wide range of financial services for individual investors, combining brokerage, banking products, investment advice, and digital platforms. A detailed analysis has been conducted on the ownership structure, client base, product lines, revenues of companies, their technological solutions, and market positioning. It has been determined that the main sources of success are economies of scale, institutional trust, technological infrastructure, and adaptability to changes in investor behavior. The text provides specific examples of cooperation between companies and government entities as well as pension funds, including the FED, Shell, the government of Japan, and the sovereign funds of Norway and Australia. It is concluded that it is advisable to study and partially adapt elements of the mentioned models to the Ukrainian realities in order to strengthen the institutional capacity of the domestic investment environment. Prospects for further research in the direction of digital transformation of global investment management companies, development of passive investing, and long-term partnerships between the State and global financial institutions are outlined.

Keywords: global investment management companies, business model, investment funds, institutional investors, alternative investments, exchange-traded index funds.

Tabl.: 4. Bibl.: 28.

Duginets Ganna V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of World Economy, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: g.duginets@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3708-3666>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-9850-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223359633>

Bondar Oleksandr V. – Director of the LLC "AMC "Akston" (office 421, 18 Dmytra Doroshenko Str., Kyiv, 01042, Ukraine)

E-mail: ab@akston.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8702-5918>

У XXI столітті інвестиційний менеджмент став не лише інструментом збереження та примноження капіталу, але й одним із головних чинників формування глобальних потоків фінансових ресурсів, трансформації корпоративного управління в стратегічних секторах економіки. При цьому глобальні компанії інвестиційного менеджменту починають відігравати важливу роль у глобальній фінансовій системі, управляючи значними коштами від імені індивідуальних та інституційних інвесторів. Ці компанії забезпечують доступ до різноманітних інвестиційних можливостей, допомагають інвесторам досягати їхніх фінансових цілей та сприяють ефективному функціонуванню ринків капіталу.

Слід зазначити, що зазначений науковий напрям набуває особливої актуальності в контексті необхідності залучення іноземних інвестицій в Україну від таких компаній, як BlackRock, Vanguard Group тощо. Ці та інші глобальні компанії відіграють провідну роль у трансформації сучасних фінансових потоків, зокрема шляхом реалізації стратегій інституційного інвестування, які передбачають високий рівень аналітичної складності та управління ризиками. Дослідження їхніх бізнес-моделей надасть змогу виявити ключові чинники прийняття інвестиційних рішень, особливості взаємодії з урядами та багатонаціональними підприємствами. Це є важливим, враховуючи те, що потреба в приватних інвестиціях зростає, а конкуренція за глобальний капітал посилюється.

Отже, ідентифікація моделей функціонування провідних компаній інвестиційного менеджменту дозволить сформувати стратегічно обґрунтовані кроки інтеграції України у світовий фінансовий простір, а також модернізації вітчизняної економіки через публічно-приватне партнерство у сфері управління активами.

Результати досліджень в обраній науковій площині розкриті в наукових працях іноземних і вітчизняних учених, які можна поєднати в декілька напрямів. *По-перше*, широко досліджується роль глобальних інституційних інвесторів у трансформації корпоративного управління, зокрема через механізми

індексного інвестування та пасивного володіння активами [1; 2]. *По-друге*, зростає обсяг досліджень, присвячених цифровим платформам і технологічним інноваціям у бізнес-моделях інвестиційних компаній [3–6]. *По-третє*, актуальними є публікації, що аналізують стратегії ESG-інвестування, які стрімко інтегруються в бізнес-моделі найбільших гравців [7–9]. *По-четверте*, окрему нішу складають дослідження, присвячені глобальній фінансовій владі та концентрації капіталу, що проявляється в перехресному володінні активами [10; 11]. Наявні наукові опрацювання та отримані авторами результати складають теоретичне підґрунтя для проведення даного дослідження.

Не заперечуючи вагомості існуючих напрацювань, слід зазначити, що залишаються недостатньо дослідженими питання ідентифікації цих моделей, в тому числі з визначенням специфіки функціонування в умовах геополітичних конфліктів та зміни глобальних фінансових пріоритетів у XXI ст.

Мета дослідження полягає в ідентифікації, аналізі та порівнянні ключових елементів бізнес-моделей провідних глобальних компаній інвестиційного менеджменту, що можуть бути адаптовані для залучення інституційних інвесторів в економіку України.

Методика дослідження базується на структурно-аналітичному підході з використанням елементів кейс-стаді та порівняльного аналізу. Об'єктами дослідження обрано три глобальні компанії інвестиційного менеджменту – BlackRock, Charles Schwab та Vanguard Group – які репрезентують різні стратегічні моделі управління активами. На основі відкритих джерел зібрано та систематизовано інформацію за: структурою власності, стратегією зростання, клієнтською базою, продуктовою лінійкою, джерелами доходів та інноваціям. Методичну основу становить поєднання загальнонаукових методів аналізу, індукції, синтезу та інституціонального підходу.

Бізнес-моделі провідних глобальних компаній інвестиційного менеджменту формуються під впливом глобальних фінансових тенденцій,

технологічних інновацій і зростаючих очікувань інституційних і роздрібних інвесторів. Розглянемо детальніше особливості діяльності BlackRock, Vanguard Group та Charles Schwab, що дозволить простежити особливості стратегічних підходів до управління активами, диференціації клієнтських сегментів, побудови продуктових лінійок і забезпечення стійкості доходів в умовах високої конкуренції та ринкових коливань.

BLACKROCK: ГЛОБАЛЬНИЙ ЛІДЕР В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЯМИ

BlackRock, Inc. є провідною глобальною компанією з управління інвестиціями, що надає широкий спектр послуг інституційним і роздрібним клієнтам по всьому світу. Компанія була створена у 1988 р., її головний офіс знаходиться у Нью-Йорку (50 Hudson Yards New York, New York 10001). Головою ради директорів та CEO BlackRock є Лоуренс Фінк. До структури глобальної компанії входять 21 інвестиційний центр, 70 філій у 30 країнах, в яких працюють понад 21 100 працівників, її клієнти проживають у більш ніж 100 країнах [12]. Компанія пропонує широкий спектр інвестиційних продуктів та послуг, включно з інструментами з фіксованою прибутковістю, акціями, змішаними інвестиціями, альтернативними інвестиціями та біржовими індексними фондами (ETF). Компанія також надає технологічні послуги іншим інституційним інвесторам через свою платформу Aladdin (центральна система обробки даних для управління інвестиціями).

Слід зазначити, що BlackRock має розпорошену структуру власності. Найбільшими власниками звичайних акцій є The Vanguard Group, Inc. (8,31%), BlackRock, Inc. (6,18%), Kuwait Investment Authority, яке діє в інтересах і від імені Уряду Держави Кувейт (5,16%), усі директори та виконавчі посадові особи разом (24 особи) (1,98%) [13].

Суть **бізнес-моделі** BlackRock – управління активами клієнтів та інвестиційне консультування на фідучіарній основі. Компанія хоч і володіє повною лінійкою інвестиційних продуктів, проте не прагне надання своїм клієнтам всього спектра (так звана модель One-Stop Shop), необхідного їм протягом їх життєвого циклу. Компанія не має експансії в банківський чи страховий бізнес, а зосереджується на глобальному лідерстві в тих сегментах бізнесу, де має найбільший досвід (взаємні фонди, ETF, індексні продукти, інвестиційні консультації та ризик-менеджмент).

Основний зліт BlackRock, незважаючи на фінансову кризу 2008 р., припав на 2006–2013 рр. Цей період відзначився кількома важливими злиттями та поглинаннями, які значно розширили масшта-

би діяльності компанії та її вплив на фінансовому ринку. Зокрема, злиття з Merrill Lynch Investment Managers у 2006 р. додало значний обсяг активів під управлінням і розширило експертизу BlackRock в різних класах активів. Придбання Barclays Global Investors (BCI) у 2009 р. зробило BlackRock лідером на ринку ETF завдяки платформі iShares.

Зазначимо, що BlackRock відрізняється агресивною політикою зростання за рахунок злиття та поглинання з іншими компаніями. З моменту заснування в 1988 р. активи під її управлінням зросли з 1,2 млрд дол. до 4 324 млрд дол. у 2013 р. [12]. Це відповідає середньорічним темпам зростання (CAGR) клієнтських активів компанії за 26 років на рівні 57% річних. Таке швидке зростання свідчить про ефективність стратегії злиттів та поглинань BlackRock, а також про її здатність інтегрувати придбані компанії та ефективно управляти збільшеними активами.

Розглянемо більш детально наслідки успішної стратегії злиттів та поглинань.

1) *Збільшення активів під управлінням.* Злиття з іншими компаніями дозволяло BlackRock швидко збільшити обсяг коштів, якими вона управляє, що, своєю чергою, приводило до зростання доходів від управління активами. Цей ефект масштабу є критично важливим у бізнесі з управління активами, оскільки він дозволяє компанії розподіляти свої витрати на більшу базу активів, підвищуючи прибутковість.

2) *Розширення продуктової лінійки.* Поглинання інших компаній дозволило BlackRock диверсифікувати свої пропозиції та запропонувати клієнтам ширший спектр інвестиційних інструментів. Це дозволяє задовольняти потреби різних типів інвесторів з різними інвестиційними цілями та апетитами до ризику.

3) *Вихід на нові ринки.* Злиття з компаніями, що мають сильні позиції на певних географічних ринках, дозволяло BlackRock розширити свою присутність на міжнародній арені. Це також забезпечує доступ до нових джерел фінансування та зменшує залежність від будь-якого окремого ринку.

4) *Здобуття нових технологій та експертизи.* Поглинання компаній з розвиненими технологіями або унікальною експертизою дозволяло посилити свої конкурентні переваги.

Проте стратегія злиттів та поглинань також пов'язана з певними ризиками. Інтеграція різних корпоративних культур, управління збільшеними масштабами діяльності та збереження ключових співробітників можуть бути складними завданнями. BlackRock за період свого існування змогла успішно впоратися з цими викликами завдяки сво-

їй професійній команді менеджерів та чіткій стратегії інтеграції. Їх досвід у інтеграції великих придбань є ключовою компетенцією, яка відрізняє їх від конкурентів.

BlackRock обслуговує широкий спектр **клієнтів**, включно з інституційними інвесторами, роздрібними інвесторами та акціонерами iShares. Інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди та державні структури, складають значну частину клієнтської бази компанії. Ці клієнти, як правило, мають великі обсяги активів та складні інвестиційні потреби, що робить BlackRock критично важливим партнером для них (табл. 1). Разом із тим, вважаємо це певною слабкістю бізнес-моделі.

ши інвестування доступнішим для окремих інвесторів. Компанія має глобальну клієнтську базу з інвесторами в понад 100 країнах. Ця глобальна присутність є значною конкурентною перевагою, оскільки вона забезпечує BlackRock доступ до різноманітних інвестиційних можливостей і джерел капіталу.

Слід зазначити, що **продуктова лінійка** BlackRock є однією з найширших у галузі управління активами. Компанія пропонує клієнтам широкий вибір інвестиційних інструментів, що охоплюють різні класи активів, інвестиційні стилі та географічні регіони. Ця різноманітність є резуль-

Таблиця 1

Найбільші клієнти BlackRock станом на 2024 р.

№ з/п	Клієнт BlackRock	Напрями співпраці
1	Уряд Японії	BlackRock управляє значними активами для уряду, включно з пенсійними коштами та валютними резервами. Це підкреслює довіру, яку великі суверенні інвестори мають до BlackRock
2	Федеральна резервна система США	BlackRock надає послуги управління активами та консультування. Ця унікальна роль підкреслює системну важливість BlackRock на фінансовому ринку
3	Державний (суверенний) пенсійний фонд Норвегії (Norway's oil fund)	BlackRock управляє частиною активів найбільшого у світі суверенного фонду. Це ще один приклад того, як BlackRock обслуговує найбільших і найскладніших інвесторів у світі
4	Пенсійні фонди великих корпорацій	У 2024 р. Shell доручила BlackRock управління своїми пенсійними активами на суму 26 млрд євро. Це сталося після того, як British Airways у 2021 р. доручила BlackRock управління пенсійними активами на суму 21,5 млрд фунтів стерлінгів, а оборонний підрядник BAE Systems доручив Goldman Sachs управління активами на суму 23 млрд фунтів стерлінгів [14]

Джерело: складено авторами за відкритими даними.

Також BlackRock обслуговує широкий спектр клієнтів по всьому світу, включно з:

- ✦ **інституційними інвесторами.** Це найбільший сегмент клієнтів BlackRock, що включає пенсійні фонди, страхові компанії, суверенні фонди, корпорації, благодійні фонди та інші організації. Ці клієнти, як правило, мають складні інвестиційні потреби та вимагають індивідуальних рішень. BlackRock пропонує цим клієнтам широкий спектр послуг, включно з управлінням портфелем, консультуванням з питань розподілу активів та аналізу ризиків;
- ✦ **роздрібними інвесторами.** BlackRock також обслуговує індивідуальних інвесторів через різні канали, включно з фінансовими консультантами, брокерськими фірмами та онлайн-платформами. Зростання платформи iShares ETF значно розширило охоплення BlackRock на роздрібному ринку, зробив-

татом як органічного розвитку, так і стратегічних придбань, і це дає BlackRock значну конкурентну перевагу (табл. 2). Саме широкий спектр продуктів дозволяє BlackRock задовольняти потреби різних інвесторів – від консервативних пенсійних фондів до агресивних хедж-фондів та урядів деяких країн.

BlackRock має стабільні **фінансові показники**. Компанія отримує значні доходи від плати за управління активами та надання технологічних послуг. Як уже було зазначено вище, активи під управлінням BlackRock станом на кінець 2024 р. перевищують 11,6 трлн дол. США. Ці величезні активи забезпечують стабільний потік доходу для компанії. Чистий прибуток компанії за 2025 р. склав приблизно 7,67 млрд дол. США, що на 20,41% більше порівняно з 6,37 млрд дол. США у 2024 р. [17]. Така прибутковість підкреслює ефективність бізнес-моделі та здатність генерувати прибуток навіть у складних ринкових умовах.

Продуктова лінійка BlackRock станом на 2024 р.

№ з/п	Продукт	Характеристика
1	Інструменти з фіксованою прибутковістю	Забезпечують стабільний дохід та відносно низький рівень ризику, що робить їх привабливими для консервативних інвесторів, таких як пенсійні фонди та страхові компанії. BlackRock має значний досвід в управлінні складними портфелями з фіксованою прибутковістю, включно з інструментами з різними кредитними рейтингами, термінами погашення та структурами
2	Акції	Забезпечують можливість отримання високого доходу, але також пов'язані з вищим рівнем ризику порівняно з інструментами з фіксованою прибутковістю. BlackRock використовує широкий спектр методів дослідження акцій, включно з кількісним аналізом, фундаментальним аналізом та аналізом поведінки, щоб приймати обґрунтовані інвестиційні рішення
3	Змішані інвестиції	Призначені для інвесторів, які шукають збалансований підхід до інвестування з метою отримання як доходу, так і зростання капіталу. Змішані інвестиційні продукти BlackRock варіюються від консервативних з акцентом на збереження капіталу до агресивних з акцентом на зростання капіталу
4	Альтернативні інвестиції	Інвестиції в альтернативні активи, такі як хедж-фонди, приватний капітал, нерухомість та інфраструктура. Ці інвестиції можуть забезпечити вищу дохідність, але вони також, як правило, є менш ліквідними та більш складними, ніж традиційні інвестиції. BlackRock має спеціалізовані команди, які зосереджуються на кожному типі альтернативних інвестицій, з глибоким досвідом і мережами в цих класах активів
5	iShares ETFs	BlackRock є найбільшим у світі постачальником біржових індексних фондів (ETF) під брендом iShares. Вони пропонують інвесторам диверсифікований доступ до різних класів активів та інвестиційних стратегій з низькими комісіями. Станом на 2025 р. iShares ETFs мають активи під управлінням понад 4 трильйони доларів США [15]. На думку авторів, успіх iShares ETFs є ключовим фактором зростання BlackRock, і це зробило інвестування доступнішим та ефективнішим для широкого кола інвесторів
6	Технологічні послуги	Технологічні послуги іншим інституційним інвесторам через свою платформу Aladdin. Цей сегмент бізнесу забезпечує стабільний потік доходу та ще більше зміцнює відносини BlackRock з її клієнтами. (більш детально див. [16])

Джерело: складено авторами.

Підсумовуючи, зазначимо що BlackRock має ряд конкурентних переваг, які сприяють її успіху як провідної компанії з управління інвестиціями у світі.

1. Масштаб та глобальне охоплення.

BlackRock є найбільшою у світі компанією з управління інвестиціями, що забезпечує значні переваги масштабу. Компанія має глобальну присутність з інвестиційними командами та офісами в багатьох країнах, що дозволяє їй отримувати доступ до широкого спектра інвестиційних можливостей та обслуговувати клієнтів по всьому світу. Цей масштаб також дозволяє BlackRock інвестувати значні кошти в технології та залучати найкращих талантів.

2. Платформа Aladdin.

Технологічна платформа Aladdin є важливою конкурентною перевагою BlackRock. Aladdin надає комплексні рішення для управління інвестиціями та ризиками, які використовуються не лише BlackRock, але й іншими інституційними інвесторами. Поширене викорис-

тання Aladdin робить його стандартом де-факто в індустрії управління активами та забезпечує BlackRock стабільний потік доходу.

3. Бренд iShares ETFs. BlackRock є провідним постачальником ETF у світі під брендом iShares. ETF iShares пропонують інвесторам ліквідний та ефективний спосіб отримання доступу до різних класів активів та інвестиційних стратегій. Успіх iShares ETFs зумовлений низькими витратами, широким вибором і ліквідністю, що робить їх привабливими як для роздрібних, так і для інституційних інвесторів.

4. Досвід управління ризиками. BlackRock має сильну культуру управління ризиками та значний досвід управління складними інвестиційними портфелями. Компанія розробила передові інструменти та методи управління ризиками, які допомагають їй приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та захищати активи клієнтів. Управління ризиками є критично важливим у бізнесі з управ-

ліній активами, і досвід BlackRock у цій сфері є значною конкурентною перевагою.

CHARLES SCHWAB: ДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

Charles Schwab Corporation є провідною американською компанією з надання фінансових послуг, що пропонує широкий спектр продуктів і послуг для індивідуальних та інституційних інвесторів. Компанія була заснована у 1971 р. під назвою First Commander Corporation, а у 1973 р. змінила назву на Charles Schwab & Co., Inc. Засновником компанії та співголовою правління є Чарльз Шваб (*Charles Robert Schwab*). Зазначимо, що компанія надає брокерські послуги, послуги управління активами, банківські послуги та фінансові консультації та обслуговує понад 30 мільйонів клієнтів з активами на суму понад 7 трильйонів доларів США [18]. Слід відзначити вибухове зростання бізнесу за останнє десятиліття, значною мірою завдяки як органічному притоку нових інвесторів, так і великим придбанням (зокрема, поглинанню конкурента TD Ameritrade у 2020 р.). Фінансові показники «Charles Schwab» залишаються стабільними: у 2024 р. виторг склав \$19,6 млрд, а чистий прибуток – \$5,48 млрд [19], що відображає зростання на 4% і 18% відповідно порівняно з попереднім роком.

Станом на початок 2025 року структура володіння акціями The Charles Schwab Corporation (NYSE: SCHW) представлена в табл. 3.

«Charles Schwab» реалізує **диверсифіковану бізнес-модель**, надаючи клієнтам комплексне фінансове обслуговування за принципом «one-stop shop». Ключові напрямки діяльності включають: брокерські послуги (торгівля акціями, облігаціями, фондами та іншими цінними паперами, ведення брокерських рахунків), управління інвестиціями (керовані портфелі для роздрібних інвесторів, трастові послуги та консультативні рішення для інституцій), банківські послуги (депозитні рахунки, кредитні картки, іпотечне кредитування через

Schwab Bank) та фінансове консультування (допомога клієнтам у фінансовому плануванні та інвестуванні). Така широка продуктова лінійка дозволяє Schwab обслуговувати різні категорії клієнтів – від початківців-інвесторів до незалежних фінансових консультантів та великих корпоративних клієнтів.

Індивідуальні інвестори становлять основну частку клієнтської бази, але через підрозділ Advisor Services компанія також надає платформи та кастодіальні послуги тисячам незалежних інвестиційних радників (RIA), які обслуговують кінцевих клієнтів на фідучіарних засадах. Така модель дозволила Schwab стати центральним гравцем у фінансах американських домогосподарств, зробивши інвестиції доступною частиною повсякденного життя.

Ключові особливості бізнес-моделі «Charles Schwab»:

1) *Низькі ціни.* Компанія знизила комісії за торгівлю акціями до нуля у 2019 році, що стало значним поштовхом для індустрії.

2) *Широкий спектр послуг.* Пропонує широкий спектр фінансових послуг, що дозволяє клієнтам задовольняти всі свої фінансові потреби в одному місці (так звана модель One-Stop Shop).

3) *Технологічні інновації.* «Charles Schwab» активно інвестує в технології, щоб покращити якість обслуговування клієнтів та знизити витрати. Компанія пропонує зручні онлайн- та мобільні платформи для торгівлі та управління рахунками.

4) *Орієнтація на клієнта.* «Charles Schwab» відома своєю сильною орієнтацією на клієнта. Компанія надає високоякісне обслуговування клієнтів та прагне будувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами.

«Charles Schwab» увійшла в історію індустрії інвестицій завдяки кільком ключовим інноваціям, що забезпечили стрімке зростання компанії (табл. 4).

Таблиця 3

Структура володіння акціями The Charles Schwab Corporation

№ з/п	Тип інвестора	Кількість акцій у %	Власники
1	Інституційні інвестори	Приблизно 74% акцій	Vanguard Group Inc., Dodge & Cox., BlackRock Advisors LLC, T. Rowe Price International Ltd., State Street Corp., JPMorgan Investment Management, Inc., Geode Capital Management LLC, Harris Associates LP, Fiduciary Trust Company International
2	Інсайдери	Близько 5,73%	Переважно Charles R. Schwab (5,41%) та інші
3	Інші	20,27%	Роздрібні інвестори

Джерело: складено авторами за [20].

Інновації «Charles Schwab» в обслуговуванні клієнтів

№ з/п	Інновація	Характеристика
1	Дисконтний брокеридж	У кінці 1970-х років стала першим дисконтним брокером у США, запропонувавши різко нижчі комісії за торгівлю цінними паперами порівняно з традиційними брокерськими фірмами. Ця стратегія «низьких цін» підірвала стару модель Уолл-стріт і привернула масовий сегмент приватних інвесторів. Логічним продовженням стала революційна для галузі відміна торговельних комісій за онлайн-операції з акціями у 2019 р. – тепер клієнти можуть здійснювати торгові угоди з акціями та ETF без комісій, що змусило інших брокерів наслідувати цей приклад. Така цінова конкуренція значно розширила клієнтську базу та обсяг активів компанії
2	«Супермаркет» взаємних фондів	У 1985 році започаткувала платформу Mutual Fund OneSource – перший в індустрії єдиний майданчик для доступу до тисяч пайових інвестиційних фондів різних керуючих компаній. Така концепція «фондів під одним дахом» радикально спростила процес: через один брокерський рахунок клієнти отримали змогу купувати та продавати частки багатьох фондів у режимі, близькому до реального часу. Ця інновація не лише привернула значні кошти дрібних інвесторів, але й стала новим стандартом обслуговування на ринку (за аналогією до того, як інтернет-магазини об'єднують товари різних продавців)
3	Мережа незалежних радників	У середині 1980-х було створено мережу афілійованих незалежних інвестиційних радників (Independent Investment Advisors), які користуються інфраструктурою компанії для обслуговування своїх клієнтів. Також виступила піонером у цьому напрямку, залучивши тисячі зареєстрованих радників на свою платформу. На сьогодні ця мережа перевищує 7 тисяч фірм і приносить їй значний приплив активів (через кастодіальні послуги та спільні продукти)
4	Цифрові технології та онлайн-сервіси	Є одним з перших брокерів, що інвестували в інтернет-трейдинг ще в 1990-х, запропонувавши зручні онлайн-платформи. У 2000-х компанія продовжила інновації – запустила мобільні застосунки, роботизовані інвестиційні консультації (сервіс Schwab Intelligent Portfolios) та інші fintech-рішення, що підвищують ефективність і здешевлюють обслуговування клієнтів. Акцент на технологіях дозволив утримувати низьку структуру витрат та швидко масштабувати бізнес без пропорційного збільшення штату
5	Масштаб і впізнаваність бренду	Завдяки мільйонам клієнтів та трильйонним активам компанія має значний економічний масштаб, який забезпечує їй низькі граничні витрати та вигідні умови від контр-агентів (бірж, постачальників ліквідності тощо). Бренд Schwab асоціюється з надійністю, доступністю та орієнтацією на інтереси «звичайного інвестора», що дозволяє компанії успішно конкурувати з великими традиційними банками на фінансовому ринку США
6	Диверсифікована бізнес-модель	Компанія отримує доходи з різних джерел – комісії від трейдингу й управління інвестиціями, відсотковий прибуток банківського підрозділу, консультаційні та сервісні збори. Така диверсифікація робить бізнес стійкішим до коливань ринку: наприклад, у періоди спаду активності на біржі зростає значення відсоткових доходів чи консалтингу, і навпаки. Крім того, модель full-service brokerage приваблює клієнтів можливістю задовольнити всі фінансові потреби «під одним дахом». Це підвищує лояльність клієнтів і share of wallet (частку їх фінансових активів, розміщених у Schwab)
7	Низькі витрати для клієнтів	Історично компанія позиціонує себе як провайдер доступних інвестиційних сервісів. Вона практично обнулила брокерські комісії, пропонує низьковитратні фонди (власна лінійка Schwab Funds та ETF з одними з найменших комісій на ринку) і не стягує плату за базове обслуговування рахунків. Така цінова перевага приваблює ціннісно орієнтованих інвесторів, особливо на фоні традиційних банків, що мають вищі тарифи. Масштаб Schwab дозволяє перекидати низькі маржі великою кількістю клієнтів
8	Технологічні рішення	Власні trading-платформи компанії (StreetSmart і інші) забезпечують швидкий і зручний доступ до ринків; клієнти мають розвинені інструменти аналітики, торгівлі й управління портфелем в онлайн-режимі. Сервіс Schwab Intelligent Portfolios (запущений у 2015 р.) є одним із найбільших робот-адвайзерів, автоматизуючи процес інвестування відповідно до цілей клієнта з мінімальними комісіями. Висока якість клієнтського сервісу: поєднання цифрових каналів із підтримкою досвідчених фахівців створює позитивний клієнтський досвід і відрізняє компанію від багатьох конкурентів

Джерело: складено авторами за відкритими даними.

Це компанія, яка так само, як Fidelity, Vanguard, BlackRock, MorningStar, змінила світ інвестицій, зробивши їх невід'ємною частиною повсякденного життя американських домогосподарств.

VANGUARD GROUP: ІНВЕСТИВАННЯ З НИЗЬКИМИ ВИТРАТАМИ

Vanguard Group, Inc. – одна з найбільших у світі глобальних компаній інвестиційного менеджменту, відома своєю унікальною структурою власності та філософією низьковитратного інвестування. Компанія була заснована видатним фінансистом Джоном К. Боглом (*John C. Bogle*) у 1975 р. і згодом стала піонером пасивного індексного інвестування – саме під керівництвом Богла був створений перший у світі індексний взаємний фонд (1976 р., фонд Vanguard 500 Index Trust, що відстежував S&P 500). Станом на кінець 2024 р. Vanguard Group є другим найбільшим менеджером активів у світі після BlackRock: під її управлінням перебуває близько \$8,6 трлн [21].

Компанія обслуговує понад 50 мільйонів інвесторів по всьому світу, пропонуючи їм різноманітні інвестиційні фонди та послуги. Але необхідно зазначити її унікальну структуру власності. На відміну від більшості конкурентів, Vanguard не є публічною корпорацією і не має зовнішніх акціонерів. Натомість вона належить самим фондам Vanguard, якими володіють клієнти. Іншими словами, інвестори Vanguard через належні їм паї у взаємних фондах фактично є співвласниками всієї компанії [22]. Така взаємна модель (*mutual structure*) створює вирівнювання інтересів фірми та клієнтів, тому Vanguard працює винятково в інтересах інвесторів, оскільки відсутня мотивація генерувати прибуток для сторонніх акціонерів. Усі надлишкові доходи реінвестуються в бізнес, здебільшого спрямовуються на зниження комісій і покращення сервісів для клієнтів. Така структура власності забезпечує Vanguard довгострокову стабільність і дозволяє уникати багатьох конфліктів інтересів, характерних для публічних компаній у сфері фінансів [23].

Серед ключових особливостей бізнес-моделі Vanguard Group слід відзначити такі.

Масштаб і глобальна присутність. Сьогодні Vanguard пропонує конкурентам глобальний набір продуктів: компанія управляє 208 взаємними фондами у США та 215 фондами на міжнародних ринках (загалом понад 420 фондів). У Vanguard працює близько 20 тисяч співробітників (яких називають «crew members» – команда) по всьому світу [24]. Окрім домінуючої присутності в Північній Америці, Vanguard здійснює діяльність в Європі, Азії, Австралії, Латинській Америці, обслуговуючи клієнтів у 170 країнах. Такий глобальний масштаб і різнома-

ніття інвесторів (від приватних осіб і консультантів до пенсійних і суверенних фондів) робить Vanguard одним із стовпів сучасного ринку капіталу.

Клієнтоорієнтована власність. Взаємна структура власності Vanguard дозволяє їй утримувати наднизькі витрати для своїх фондів та сервісів. Для прикладу, середньозважене співвідношення витрат (*expense ratio*) фондів Vanguard становило лише ~0,09% станом на 2023 р., тоді як середнє по індустрії – близько 0,5% [21]. Це колосальна різниця, що прямо підвищує дохідність клієнтів у довгостроковому періоді (менші витрати = більший чистий прибуток від інвестицій). Усі рішення керівництва спрямовані на максимізацію вигоди інвесторів. Наприклад, Vanguard систематично ініціює зниження комісій своїх фондів у міру зростання їхніх обсягів, передаючи ефект масштабу клієнтам. Також компанія не виплачує дивідендів акціонерам (їх просто немає), а прибуток, що залишається після покриття витрат, реінвестується у розвиток продуктів, технологій та подальше зменшення комісій. Завдяки цьому Vanguard здобула репутацію «народного» інвестфонду, який ставить інтереси інвестора на перше місце.

Незалежне управління. Хоча фонди володіють Vanguard, управління здійснюється радою директорів та менеджментом, що діють від імені інвесторів. Засновник Джон Богл очолював компанію до 1996 р., заклавши основи її культури. Зараз Vanguard керує CEO Тім Баклі (*Tim Buckley*). Важливо, що Vanguard не виплачує захмарних бонусів чи компенсацій топ-менеджерам, оскільки відсутній тиск акціонерів щодо підвищення прибутковості за будь-яку ціну. Це також відображається у стриманій корпоративній культурі, орієнтованій на довгостроковий результат для клієнтів. Так, основоположною ідеєю Джона Богла, що стала credo Vanguard, є теза: «Витрати мають значення». Високі комісії та операційні витрати можуть істотно знизити сумарну прибутковість інвестора в довгому періоді, тому зменшення витрат – прямий шлях до кращих результатів для клієнтів. На практиці ця філософія реалізована через пріоритет пасивних інвестиційних підходів та максимальну операційну ефективність.

Vanguard стала піонером індексного інвестування. Замість активного відбору окремих акцій або облігацій (що тягне великі витрати на аналітиків і часто призводить до середніх результатів), індексні фонди просто відстежують склад певного ринку (наприклад, S&P 500). Це дозволяє радикально здешевити управління та забезпечити клієнту дохідність, близьку до ринкової, без «продання» частки прибутку на витрати. Перший фонд S&P 500 під керуванням Богла мав комісію всього 0,2% – надзвичайно мало на ті часи. Нині Vanguard

є найбільшим у світі провайдером індексних взаємних фондів і одним з лідерів на ринку ETF. До прикладу, фонд Vanguard Total Stock Market Index охоплює практично весь американський фондовий ринок з комісією лише 0,04% – по суті, майже безкоштовне інвестування в економіку США.

Окрім індексних фондів, Vanguard пропонує активно керовані фонди та ETF. Важливо, що навіть її активні фонди мають значно нижчі витрати, ніж середні по ринку (завдяки тому, що компанія не бере собі прибутку). Асортимент продуктів включає фонди акцій, облігацій, збалансовані фонди, таргетовані фонди з датою виходу на пенсію, а також трастові та інституційні продукти.

В останні роки Vanguard розвиває інвестиційні консультації – як через цифровий сервіс Vanguard Personal Advisor [25] (гібридний робото-консультант з підтримкою людини), так і через власний штат фінансових радників. Ці послуги також надаються за собівартістю, з дуже низькими комісіями порівняно з ринком.

Загалом філософія Vanguard зводиться до простого підходу: «Будь ринком, а не перегравай ринок». Це означає інвестувати широко диверсифіковано, тримати довгостроковий горизонт, мінімізувати торгівлю та витрати. Такий підхід довів свою ефективність: багато індексних фондів Vanguard стабільно випереджають переважну більшість активно керованих конкурентів за показниками чистої дохідності (саме завдяки нижчим витратам). Компанія активно популяризує індексне інвестування та фінансову грамотність, публікуючи дослідження й освітні матеріали для інвесторів.

Роздрібні інвестори. Vanguard із самого початку орієнтувалась на масового інвестора, пропонуючи чесні умови та прості рішення. Значну частину 50-мільйонної клієнтської аудиторії складають звичайні американські домогосподарства, які інвестують заради пенсійних накопичень, освіти дітей чи інших довгострокових цілей. Компанія пропонує пряму роботу з такими клієнтами через зручні онлайн-платформи: відкриття рахунку, придбання фондів, автоматичне реінвестування дивідендів – усе це спрощено та доступно. Vanguard також є одним із найбільших провайдерів рахунків 401(k) – роботодавці обирають її фонди для пенсійних планів своїх співробітників, знаючи про низькі витрати та надійність.

Таким чином, роздрібний сегмент – основа бізнесу Vanguard, що приносить стабільний приплив коштів (через регулярні внески) і довгострокову лояльність клієнтів.

Інституційні інвестори. Попри фокус на «маленькому інвесторі», Vanguard обслуговує і

великих інституційних клієнтів – пенсійні фонди, страхові компанії, неприбуткові організації, державні фонди тощо. Для них привабливі ті самі переваги: низька вартість і проста, прогнозована дохідність. Наприклад, багато пенсійних планів державних службовців у різних країнах інвестують через глобальні індексні фонди Vanguard. Станом на кінець 2024 року серед інституційних клієнтів компанії – урядові фонди Австралії, Японії, значні університетські ендаументи тощо. Інституційний сегмент сприяє міжнародному розширенню Vanguard, але зазвичай ці клієнти мають і рахунки в конкурентів, тому Vanguard постійно працює над утриманням своєї частки в цьому ринку, демонструючи вищу ефективність після витрат.

Фінансові посередники. Ще одна важлива категорія – незалежні фінансові радники та брокери, які використовують фонди Vanguard для своїх клієнтів. Компанія активно співпрацює з консультантами, надаючи їм необхідні інструменти та аналітику. Фактично, багато RIA (*Registered Investment Advisors*) будують портфелі для своїх клієнтів майже повністю з ETF і фондів Vanguard, розуміючи, що це в інтересах клієнта (*низькі витрати – вища чиста віддача*. – Примітка авторів). Така опосередкована клієнтська база також розширює вплив Vanguard на ринок.

Репутація та довіра. Vanguard користується дуже високим рівнем довіри серед інвесторів. У колективній свідомості вона асоціюється з надійністю, прозорістю та відсутністю жадібності. Компанія послідовно відмовляється брати участь у ризикованих трендах (наприклад, її CEO прямо заявив, що Vanguard не планує запускати криптовалютні ETF, оскільки не вважає біткоїн довгостроковим інвестиційним класом [26]). Ця консервативність, поєднана з турботою про інвесторів, робить Vanguard «тихою гаванню» у турбулентні часи. Показово, що під час криз 2008 і 2020 років компанія продовжувала залучати чисті притоки коштів, коли багато конкурентів стикалися з відтоками, що в даній індустрії говорить про неабиякий рівень довіри та лояльності. У цілому, ринкове позиціонування Vanguard можна охарактеризувати як «чемпіон індексного інвестування та низьких витрат».

Якщо BlackRock більше асоціюється з інституційним управлінням активами та інноваційними фінтех-рішеннями (Aladdin), то Vanguard – з масовим інвестором і простими пасивними стратегіями. Обидва ці гіганти разом контролюють значну частину світового ринку фондів: за даними на початок 2025 р. BlackRock та/або Vanguard входять до трійки найбільших акціонерів у кожній компанії індексу S&P 500 [27], фактично

маючи вагомий вплив на корпоративне управління в масштабах глобальної економіки.

Фінансова модель Vanguard унікальна тим, що компанія не націлена на отримання максимально-го прибутку. Вона працює майже «безбалансово»: більша частина доходів (комісійні від управління фондами) одразу витрачається на покриття операційних витрат та інвестування в розвиток, а решта повертається клієнтам через зниження комісій. Тому формально прибуток Vanguard невеликий, і його важко оцінити, оскільки компанія не публікує детальних фінансових звітів (не має зовнішніх акціонерів). Ключовими метриками успіху є активи під управлінням (AUM) та обсяг залучених клієнтських коштів.

Станом на кінець 2024 р. активи Vanguard сягнули \$8,6 трильйонів доларів [28], збільшившись з ~\$7,1 трлн наприкінці 2022 р. (для порівняння, у 2010 р. було близько \$1,4 трлн). Це зростання відбувається як за рахунок ринкової оцінки (зростання вартості акцій та облігацій у портфелях), так і за рахунок чистих притоків коштів від інвесторів. У 2023–2024 рр. Vanguard продовжувала отримувати суттєві притоки, особливо у свої фондові ETF, на фоні того, як конкуренти – активні фонди – зазнавали відтоків. Частка пасивних індексних стратегій у загальному AUM Vanguard становить ~82%, тоді як активні продукти – 18%. Така структура робить доходи компанії залежними від економіки масштабу (*economies of scale*): чим більше активів, тим більше комісія (в абсолютних цифрах) навіть при дуже низькому процентному рівні цих комісій. Завдяки цьому виручка Vanguard все ж велика – орієнтовно \$8–9 млрд на рік (оцінка, виходячи із середньої комісії ~0,11% на \$8 трлн AUM). Ці кошти покривають витрати на персонал, технології, операції та розвиток. Ефект масштабу у Vanguard проявляється в постійному зниженні коефіцієнта витрат (*expense ratio*).

За останні 50 років компанія понад 200 разів скорочувала комісії на різні фонди. Наприклад, якщо у 1980-х типовий взаємний фонд компанії мав комісію ~0,5%, то зараз аналогічний – менше 0,1%. Це приваблює нових інвесторів, збільшує AUM, і цикл повторюється (ще більше масштаб – ще нижчі витрати). Такий самопідсилювальний механізм став можливим завдяки взаємній структурі власності та довірі клієнтів, які залишають кошти на тривалі терміни.

Vanguard також уникає боргового навантаження та надмірних витрат: у неї немає дорогих рекламних кампаній чи розгалуженої мережі філій – більшість взаємодії з клієнтами відбувається онлайн або телефоном. Це дозволяє утримувати

операційну маржу на достатньому рівні навіть при низьких комісіях.

Зазначимо, що стабільність фінансової моделі Vanguard проявилася під час криз: коли ринкова вартість активів падала (2000, 2008 рр.), компанія тимчасово працювала майже на нульовому прибутку, але завдяки запасам і відсутності акціонерного тиску могла пережити спад без скорочення інвестицій в бізнес.

Низькі витрати – конкурентний бар'єр.

Головна перевага Vanguard – її найнижчі комісії в галузі, підтримувати які іншим фірмам вкрай складно. Публічні компанії (як-от Fidelity чи Franklin Templeton) не можуть легко відмовитися від прибутку на користь клієнтів, бо мають акціонерів, котрі очікують дохідності. Таким чином, Vanguard опинилася в унікальному положенні: вона диктує тренд на здешевлення інвестування, а конкуренти змушені скорочувати свої fees, часто жертвуючи власною маржею. Ця «цінова війна» багато в чому виграна Vanguard – наприклад, доля індексних фондів зросла глобально, і значна їх частина належить Vanguard. Компанія має лідерство за показником «вартість/якість» (*value for money*), яке важко відібрати або запропонувати аналог.

Широка диверсифікація продуктів. Vanguard пропонує один із найширших виборів фондів та ETF у світі – від традиційних індексних фондів акцій розвинених ринків до спеціалізованих фондів облігацій ринків, що розвиваються, чи товарних індексів. Це дозволяє привабити інвесторів з будь-якими потребами. Особливо сильні позиції у фондах акцій США, міжнародних акцій та облігацій. Завдяки співпраці з FTSE, CRSP, Bloomberg та іншими індекс-провайдерами Vanguard забезпечує якісне відстеження ринків з мінімальним відхиленням. За рахунок цього інвестиційні результати фондів компанії стабільно входять до топ-квантилів у своїх категоріях за 5–10-річними періодами (якщо порівнювати з активними фондами). Інвестори фактично отримують «ринкову дохідність» і можуть будувати збалансовані глобальні портфелі виключно з інструментів Vanguard.

Надійність і прозорість. Як друга за розміром у світі інвестиційна компанія, Vanguard володіє значним довірчим кредитом. Її фонди завжди повністю прозорі щодо того, у що інвестують (щоденна публікація складу ETF), компанія відома консервативним менеджментом ризиків. Не будучи частиною банківського конгломерату, Vanguard фокусується лише на управлінні активами, що знижує конфлікти інтересів (компанія не торгує за власний рахунок, не кредитує і не страхує – отже, ризики банкрутства чи фінансових потрясінь мі-

німальні). Ці фактори є конкурентною перевагою, особливо після криз, коли інвестори шукають «безпечних гаваней».

Вплив на індустрію. Vanguard має також нематеріальну перевагу – моральне лідерство в галузі. Завдяки Джону Богу компанію асоціюють з ідеалами справедливості на фінансових ринках. Вона багато зробила для популяризації довгострокового інвестування, протидії зайвій спекуляції та зниження бар'єрів входу для простих людей. Ця репутація створює лояльність: інвестори часто залишаються з Vanguard протягом усього життя (і передають рахунки спадкоємцям). Крім того, діє ефект присутності: якщо в портфелі клієнта вже є фонди Vanguard, то додати ще один або наростити суму легше, ніж іти до іншого менеджера. Таким чином, Vanguard отримує перевагу і в утриманні наявних активів.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу бізнес-моделей трьох провідних глобальних компаній інвестиційного менеджменту (*BlackRock, Vanguard Group та Charles Schwab*) встановлено, що стратегічні орієнтири, структура власності, ціннісна пропозиція клієнтам і рівень технологічної інтегрованості суттєво впливають на стійкість та ефективність бізнес-моделі в довгостроковій перспективі.

Так, BlackRock та Vanguard представляють дві контрастні моделі – публічна компанія з максимальним масштабом і прибутковістю vs. взаємна компанія з мінімальними витратами, але обидві домінують за рахунок глобального охоплення та пасивних продуктів. «Charles Schwab» – інший тип бізнесу, більше брокерсько-банківський, проте він конкурує з управителями активів через свої власні фонди та платформи (фактично, Schwab став одним із найбільших дистриб'юторів фондів Vanguard та інших). Таким чином, ринок управління активами нині сконцентрований і одночасно різномірний: BlackRock і Vanguard контролюють пасивні потоки, а компанії на кшталт Schwab контролюють доступ роздрібних інвесторів до ринків. Кожна з компаній має свої сильні сторони – від технологій BlackRock та структури Vanguard до клієнтоорієнтованості Schwab – і їхнє суперництво визначає напрям розвитку глобальної індустрії інвестиційного менеджменту загалом.

Зазначимо, що перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом адаптивності глобальних бізнес-моделей інвестиційних компаній до умов геополітичної нестабільності, цифровізації та зростаючих вимог до прозорості та стійкості. Особливо актуальним є вивчення можливостей інтеграції елементів цих моделей в інвестиційну інфраструктуру України для посилення її інституційної привабливості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Осика С. Г., Куликов К. Б. Базові характеристики глобальної компанії інвестиційного менеджменту BlackRock. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57>
2. Olatoye F. O., Elufioye O. A., Okoye C. C. et al. Block chain in asset management: An extensive review of opportunities and challenges. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 11. Iss. 1. P. 2111–2119. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0280>
3. Haberly D., MacDonald-Korth D., Urban M., Wójcik D. Asset Management as a Digital Platform Industry: A Global Financial Network Perspective. *Geoforum*. 2019. Vol. 106. P. 167–181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.009>
4. Ключко О., Шморгун Я. Стан та перспективи розвитку технологій штучного інтелекту у сфері банківської діяльності в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 482–486. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/117>
5. Ніжейко К. А. Практичні засади функціонування міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 147–153. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.147>
6. Наконечна О. С., Михайлик О. М. Fintech в банківському бізнесі: особливості розвитку та потенційні можливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 108–119. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.19>
7. Hübel B., Scholz H. Integrating sustainability risks in asset management: The role of ESG exposures and ESG ratings. *Journal of Asset Management*. 2020. Vol. 21. Iss. 1. P. 52–69. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41260-019-00139-z>
8. Thompson G. Letters as organizational rhetoric on environmental social and governance (ESG): the case of Larry Fink and BlackRock from 2018 to 2023. *Corporate Communications: An International Journal*. 2025. Vol. 30. Iss. 2. P. 224–240. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2023-0181>
9. McCahery J. A., Pudschedl P. C., Steindl M. Institutional Investors, Alternative Asset Managers, and ESG Preferences. *European Business Organization Law Review*. 2022. Vol. 23. Iss. 4. P. 821–868. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00264-0>
10. Rungi A., Morrison G., Pammolli F. Global Ownership and Corporate Control Networks. *SSRN Electronic Journal*. July 31, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3031955>
11. Huse C., Ribeiro R., Verboven F. Common-Ownership Versus Cross-Ownership: Evidence from the Automobile Industry. *The Journal of Industrial Economics*. 2024. Vol. 72. Iss. 4. P. 1339–1359. DOI: <https://doi.org/10.1111/joie.12390>
12. Blackrock. Proxy Statement 2025. URL: https://s24.q4cdn.com/856567660/files/doc_financials/2025/ar/PRO013216_91_Blackrock_Proxy-Statement-2025.pdf

13. BlackRock acquires ElmTree Funds, scaling income investment solutions. 2025. URL: <https://www.blackrock.com/corporate>
14. Asset Management: the year that was. URL: <https://www.ft.com/content/e74df6e7-55d3-445c-8672-0bb743f20015>
15. BlackRock Expands iShares Build ETF Toolkit with Industry's First S&P 500 3%-Capped Weighted ETF. *BusinessWire*. April 16, 2025. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20250416384950/en/BlackRock-Expands-iShares-Build-ETF-Toolkit-with-Industrys-First-SP-500-3-Capped-Weighted-ETF>
16. Дугінець Г. В., Ганзенко О. С. Цифрові платформи управління активами в світовій економіці. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32. С. 222–226. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.34>
17. Macrotrends, BlackRock Net Income 2025. URL: https://eulerpool.com/en/stock/BlackRock-Stock-US09290D1019/NetIncome?utm_source=chatgpt.com
18. The Charles Schwab Corporation. Annual Report 2024. URL: https://content.schwab.com/web/retail/public/about-schwab/schwab_annual_report_2024.pdf
19. Charles Schwab Revenue 2010–2025. *SCHW. Macrotrends*. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SCHW/charles-schwab/revenue#:~:text=,decline%20from%202022>
20. With 74% ownership of the shares. The Charles Schwab Corporation (NYSE:SCHW) is heavily dominated by institutional owners. URL: https://finance.yahoo.com/news/74-ownership-shares-charles-schwab-130010389.html?utm_source
21. Behind the \$19 trillion curtain: The power of BlackRock and Vanguard. URL: <https://upstox.com/news/upstox-originals/investing/behind-the-19-trillion-curtain-the-power-of-black-rock-and-vanguard/article-155420/>
22. Vanguard is different from other asset management firms. We're different by design-from our structure to our strategy. URL: <https://corporate.vanguard.com/content/corporatesite/us/en/corp/who-we-are/sets-us-apart/index.html>
23. Edwards J. Who Owns Vanguard Group? *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/110515/who-are-owners-vanguard-group.asp#:~:text=,biggest%20ETF%20issuer>
24. Behind the \$19 trillion curtain: The power of BlackRock and Vanguard. URL: <https://upstox.com/news/upstox-originals/investing/behind-the-19-trillion-curtain-the-power-of-black-rock-and-vanguard/article-155420/>
25. Advisors and tech at a price worth paying. URL: <https://investor.vanguard.com/advice/personal-hybrid-robo-advisor>
26. Meet Bitcoin ETF: Wall Street's new craze. *International Finance*. 07.11.2023. URL: <https://internationalfinance.com/asset-management/meet-bitcoin-etf-wall-streets-new-craze/#:~:text=Not%20Everyone%20Is%20Joining%20The,Race>
27. Tracking Vanguard/Blackrock Corporate Ownership. Blackrock and/or Vanguard are among the three largest institutional investors for 505 out of 505 of the S&P 500. URL: <https://blackrockvanguardwatch.com/>
28. Ross S. The Biggest Stock Brokerage Firms in the US. *Investopedia*. URL: https://www.investopedia.com/articles/professionals/110415/biggest-stock-brokerage-firms-us.asp?utm_source

REFERENCES

- "Advisors and tech at a price worth paying". <https://investor.vanguard.com/advice/personal-hybrid-robo-advisor>
- "Asset Management: the year that was". <https://www.ft.com/content/e74df6e7-55d3-445c-8672-0bb743f20015>
- "Behind the \$19 trillion curtain: The power of BlackRock and Vanguard". <https://upstox.com/news/upstox-originals/investing/behind-the-19-trillion-curtain-the-power-of-black-rock-and-vanguard/article-155420/>
- "BlackRock acquires ElmTree Funds, scaling income investment solutions". 2025. <https://www.blackrock.com/corporate>
- "BlackRock Expands iShares Build ETF Toolkit with Industry's First S&P 500 3%-Capped Weighted ETF". *BusinessWire*. April 16, 2025. <https://www.businesswire.com/news/home/20250416384950/en/BlackRock-Expands-iShares-Build-ETF-Toolkit-with-Industrys-First-SP-500-3-Capped-Weighted-ETF>
- "Blackrock". Proxy Statement 2025. https://s24.q4cdn.com/856567660/files/doc_financials/2025/ar/PRO013216_91_Blackrock_Proxy-Statement-2025.pdf
- "Charles Schwab Revenue 2010-2025. SCHW". *Macrotrends*. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SCHW/charles-schwab/revenue#:~:text=,decline%20from%202022>
- Duhinets, H. V., and Hanzenko, O. S. "Tsyfrovii platformy upravlinnia aktyvamy v svitovii ekonomitsi" [Digital Asset Management Platforms in the Global Economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 32 (2024): 222-226. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.34>
- Edwards, J. "Who Owns Vanguard Group?" *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/110515/who-are-owners-vanguard-group.asp#:~:text=,biggest%20ETF%20issuer>
- Haberly, D. et al. "Asset Management as a Digital Platform Industry: A Global Financial Network Perspective". *Geoforum*, vol. 106 (2019): 167-181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.009>
- Hubel, B., and Scholz, H. "Integrating sustainability risks in asset management: The role of ESG exposures and ESG ratings". *Journal of Asset Management*, vol. 21, no. 1 (2020): 52-69. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41260-019-00139-z>
- Huse, C., Ribeiro, R., and Verboven, F. "Common-Ownership Versus Cross-Ownership: Evidence from the

- Automobile Industry". *The Journal of Industrial Economics*, vol. 72, no. 4 (2024): 1339-1359.
DOI: <https://doi.org/10.1111/joie.12390>
- Klochko, O., and Shmorhun, Ya. "Stan ta perspektyvy rozvytku tekhnolohii shtuchnoho intelektu u sferi bankivskoi diialnosti v Ukraini" [Status and Prospects of the Development of Artificial Intelligence Technologies in the Sphere of Banking in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 4 (2023): 482-486.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/117>
- "Macrotrends, BlackRock Net Income 2025". https://eulerpool.com/en/stock/BlackRock-Stock-US09290D1019/NetIncome?utm_source=chatgpt.com
- "Meet Bitcoin ETF: Wall Street's new craze". *International Finance*. November 07, 2023. <https://internationalfinance.com/asset-management/meet-bitcoin-etf-wall-streets-new-craze/#:~:text=Not%20Everyone%20is%20Joining%20The,Race>
- McCahery, J. A., Pudschedl, P. C., and Steindl, M. "Institutional Investors, Alternative Asset Managers, and ESG Preferences". *European Business Organization Law Review*, vol. 23, no. 4 (2022): 821-868.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00264-0>
- Nakonechna, O. S., and Mykhailik, O. M. "Fintech v bankivskomu biznesi: osoblyvosti rozvytku ta potentsiini mozhlyvosti" [Fintech in Banking Business: Features of Development and Potential Opportunities]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 23 (2022): 108-119.
DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.19>
- Nizheiko, K. A. "Praktychni zasady funktsionuvannia mizhnarodnykh stratehichnykh aliانسiv v IT-sferi" [Practical Foundations of Functioning of International Strategic Alliances in the IT]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 22 (2023): 147-153.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.147>
- Olatoye, F. O. et al. "Blockchain in asset management: An extensive review of opportunities and challenges". *International Journal of Science and Research Archive*, vol. 11, no. 1 (2024): 2111-2119.
DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0280>
- Osyka, S. H., and Kulykov, K. B. "Bazovi kharakterystyky hlobalnoi kompanii investysiinoho menedzhmentu BlackRock" [Basic Features of the Global Investment Management Company BlackRock]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57>
- Ross, S. "The Biggest Stock Brokerage Firms in the US". *Investopedia*. https://www.investopedia.com/articles/professionals/110415/biggest-stock-brokerage-firms-us.asp?utm_source
- Rungi, A., Morrison, G., and Pammolli, F. "Global Ownership and Corporate Control Networks". *SSRN Electronic Journal*. July 31, 2017.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3031955>
- "The Charles Schwab Corporation. Annual Report 2024". https://content.schwab.com/web/retail/public/about-schwab/schwab_annual_report_2024.pdf
- "Tracking Vanguard/Blackrock Corporate Ownership. Blackrock and/or Vanguard are among the three largest institutional investors for 505 out of 505 of the S&P 500". <https://blackrockvanguardwatch.com/>
- Thompson, G. "Letters as organizational rhetoric on environmental social and governance (ESG): the case of Larry Fink and BlackRock from 2018 to 2023". *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 30, no. 2 (2025): 224-240.
DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2023-0181>
- "Vanguard is different from other asset management firms. We're different by design-from our structure to our strategy". <https://corporate.vanguard.com/content/corporatesite/us/en/corp/who-we-are/sets-us-apart/index.html>
- "With 74% ownership of the shares. The Charles Schwab Corporation (NYSE:SCHW) is heavily dominated by institutional owners". https://finance.yahoo.com/news/74-ownership-shares-charles-schwab-130010389.html?utm_source