

Збірник наукових праць

- созданию продукции военного назначения // Вооружение и экономика. – 2012. - №3 (19). – С.56-72
3. Рискология (управление рисками): Учебное пособие / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. — М.: Экзамен, 2003. — 384 с.
 4. Викулов С.Ф. Подольский А.Г., Косенко А.А. Методический подход к оценке контрактных цен на образцы вооружения и военной техники. // Информационно-аналитический журнал «Вооружение. Политика. Конверсия». – 2008. - №3 (81). – С.33-39
 5. Паспорти бюджетних програм Міністерства оборони України [Електронний ресурс]. — Спосіб доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzhet-ta-vikonannya-czilovix-program/pasporta-byudzhetnih-program-ministerstva-oboroni-ukraini/>
 6. Маюнова Н.В. Основы управления проектами. – М.: Электронный курс ИМЦ МИЭМП, 2010. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook164/book/index/index.html>
 7. Истомина Н.А. Результативный подход в бюджетной сфере в контексте бюджетных рисков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. - №42 (228). – С.56-67

УДК 336.71

Г. О. Панасенко, Г.П. Бортніков

МОДЕЛЬ БІЗНЕСУ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ В ЗАЛУЧЕННІ КОШТІВ КЛІЄНТІВ

На вибір моделі бізнесу суттєво впливає набір різних факторів, включаючи регулювання діяльності банків, рівень конкуренції на ринку, імідж конкретної установи, мінливість залишків коштів на рахунках клієнтів. Значне скорочення мережі може сигналізувати про наближення катастрофи або про рішення власників банку про вихід з ринку. Структура ресурсної бази

Збірник наукових праць

дозволяє визначити критерії кластеризацію банків, зокрема, за показником залежності від коштів клієнтів. повернення коштів вкладникам на схему гарантування вкладів. Ми розглядаємо ресурсний потенціал банку в частині коштів клієнтів з двох точок зору – з позиції попиту і позиції пропозиції ресурсів.

Ключові слова: банк, банківський бізнес, стійкість банку, модель бізнесу, ресурсна політика, депозити, конкуренція.

На выбор модели бизнеса существенно влияет набор различных факторов, включая регулирование деятельности банков, уровень конкуренции на рынке, имидж конкретного учреждения, изменчивость остатков средств на счетах клиентов. Значительное сокращение сети может сигнализировать о приближении катастрофы или о решении собственников банка о выходе с рынка. Структура ресурсной базы позволяет определить критерии кластеризации банков, в частности, по показателю зависимости от средств клиентов. возврат средств вкладчикам на схему гарантирования вкладов. Мы рассматриваем ресурсный потенциал банка в части средств клиентов с двух точек зрения - с позиции спроса и позиции предложения ресурсов.

Ключевые слова: банк, банковский бизнес, устойчивость банка, модель бизнеса, ресурсная политика, депозиты, конкуренция.

The choice of business model significantly affects different set of factors, including the regulation of banks, the level of competition in the market, the image of a particular institution, variability balances on customer accounts. A significant reduction of the network may signal the approach of disaster or owners of the bank decision to withdraw from the market. The structure of the resource base to determine the criteria for clustering of banks, particularly in terms of

depending on customer accounts. pay depositors for deposit guarantee scheme. We consider the resource potential of the bank in terms of customer funds from two points of view - from the perspective of demand and supply position resources.

***Keywords:** bank, banking, bank stability, business model, resource policy, deposits competition.*

Актуальність.

В усьому світі банки постають перед випробуваннями зовнішнього та внутрішнього характеру. Новітні технології та глобальні стреси фінансового сектору змінюють традиційні уявлення про банківський бізнес. Перед банкірами та науковцями постає завдання щодо визначення ефективності тих чи інших моделі бізнесу і необхідності її трансформації, а точніше – її постійного удосконалення. Сьогодні вимагає виходу за рамки спрощеного поділу банків на універсальні і спеціалізовані, відповіді на питання щодо більш точного налаштування ключових компонентів управління бізнесом. Кошти клієнтів формують ядро ресурсної бази типового банку. Залучення коштів фізичних та юридичних осіб потребує комплексного удосконалення, включаючи розробку нових продуктів, технологій, каналів збитку та вміле керування цим процесом. Завдяки цьому банки можуть суттєво підвищити свою фінансову стійкість.

У зв'язку з цим значний теоретичний та прикладний інтерес представляє проведення комплексного дослідження специфіки моделей бізнесу банків в Україні в історичному плані та у порівнянні із світовими тенденціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням моделей бізнесу банків в Україні займаються вітчизняні науковці Ю. Оніщенко, Н. Пантелєєва, Ю. Шульга Ю., але практичним аспектам

побудови оптимальної бізнес-моделі приділяють увагу останнім часом відомі банкіри В. Березовик, М. Власенко, Л. Войнова, В. Крепак, А. Оністрат, Є. Перелигин, К. Рожкова, В. Рашкован. Проте українські вчені головним чином розвивають ідеї західних вчених, які розробили підхід до складання моделей бізнесу. Серед найбільш авторитетних економістів слід відзначити Р. Аяді (Ayadi), В. Де Гроен (De Groen), Р. Ісаев, О. Королев, Р. Роєнґпіта (Roengpitya), Н. Тарашев (Tarashev) та ін. Останнім часом бізнес-моделі банків аналізують відомі консалтингові компанії світу – KPMG, Deloitte, Ernst & Young, McKinsey та ін. Їх праці базуються на концептуальній побудові універсальної моделі бізнесу для будь-якого сектору економіки, закладеної вченими А. Остервальдером (Osterwalder) та Й. Пігнером (Pigneur). Подальший розвиток теорії бізнес-моделі, яка широко використовується у банківському менеджменті, банківському маркетингу та стратегічному плануванні банків, відбувається у напрямку кластеризації банків в рамках національного банківського сектору або на глобальному рівні. Поряд з цим, іноді бізнес-моделі банків звужуються до характеристик стратегії банків як універсальних та спеціалізованих [15], або виділяється лише окремий аспект моделі бізнесу [3]. В частині ресурсної бази сучасного банку постає важливе питання щодо переваг і недоліків в моделях господарювання, які орієнтуються на різні джерела фінансових ресурсів.

Метою статті є порівняльний аналіз моделей бізнесу банків в Україні в частині залучення ресурсів від клієнтів у часи системної банківської кризи 2014-2016 років для відповідної кластеризації банків.

Викладення основного матеріалу. Досі не існує загальноприйнятого формулювання поняття «бізнес-

моделі» [34], але на наш погляд, принципової різниці між варіантами визначень немає. Американський дослідник А. Оуванс наводить кілька варіантів дуже загальних визначень терміну «модель бізнесу», що широко вживалися у працях економістів з 1990-х років, в тому числі як «мистецтво робити гроші» [30]. Зарубіжні економісти традиційно не приділяють велику увагу дефініціям на відміну від відчизняних [28]. Європейська банківська адміністрація (European Banking Authority, ЕВА) дає таке визначення: «Бізнес-моделі є засоби і методи, які використовуються у роботі (установ) для отримання прибутку і зростання. Моделі складаються з кількох переплетених елементів, які розкривають той спосіб, у якій дана установа організовує свою основну діяльність для досягнення своїх основних цілей» [27]. ЕВА визначає такі компоненти бізнес-моделі банку: банківська діяльність, ресурси, ліквідність, структура доходів, географічне охоплення, розмір, прийняття або передача ризику, апетит до ризику, прибутковість, операційна структура та корпоративний устрій [31].

Залучення ресурсів є важливим компонентом загальної моделі бізнесу конкретного банку. Розробці та оптимізації моделі бізнесу сучасного банку присвячені прикладні дослідження експерта Р. Ісаєва [8; 9].

Оскільки понятійний апарат не є предметом нашої публікації, то ми лише зазначимо, що під моделлю бізнесу розуміємо сукупність взаємодії ключових елементів бізнесу: продукти, ресурси, клієнти, канали доставки, доходи, управління витратами, персонал і інформаційні технології, які приносять певні цінності для контрагентів (банків, кредиторів, вкладників, позичальників, держателів рахунків, платників), задовольняючи їх фінансові потреби.

Ми виділяємо у бізнес-моделі банків в залученні коштів клієнтів наступні особливості:

- 1) Кошти клієнтів, як правило, формують ядро ресурсної бази банку, найбільш динамічну частину балансу, за винятком тих банків, що обслуговують розрахункові та платіжні системи;
- 2) Регулятор регламентує залучення коштів клієнтів банками напряму (ліцензування, стандарти обліку, вимоги до резервування коштів в НБУ, ліквідність, фінансовий моніторинг, вимоги до безпеки і проведення операцій та ін.) або опосередковано (процентні ставки, концентрація контрагентів тощо);
- 3) Жорстка цінова конкуренція між банками у поєднанні із сприйняттям підвищених ставок ринком як тривожного сигналу;
- 4) Вирішальне значення для залучення і збереження клієнтів репутації та якості сервісу у конкретному банку;
- 5) Значний вплив фінансової стабільності на рівень заощаджень домогосподарств і підприємств, які розміщуються у банках;
- 6) Нестабільність ресурсної бази, все більша частина операцій проводиться в режимі он-лайн;
- 7) Недоцільність підтримання значних «запасів» ліквідних активів для своєчасного задоволення запитів клієнтів на розпорядження коштами;
- 8) Необхідність утримання резервної потужності каналів збуту (процесингу платіжних карток, приміщень та персоналу відділень).

Вище наведений перелік можна прокоментувати наступним чином. Потенціал цінового фактору у залученні коштів клієнтів обмежений тим, що підвищені відсоткові

ставки нівелюють процентну маржу банку і не можуть компенсувати сприйняття банку як ризикового контрагента. Підвищення процентних ставок за депозитами супроводжується певним періодом очікування вкладників, які бажають переконатися у надійності установи.

Потенціал сервісу є унікальною конкурентною перевагою конкретного банку. Високі стандарти сервісу закріплюють клієнтів за банком і в той же час ускладнюють копіювання конкурентами.

Привабливість продуктового ряду є комбінацією цінових і якісних параметрів. Фактор реклами сприяє розкриттю цінової та якісної привабливості продуктів банку, але підвищує ціну залучення ресурсу.

Залучення коштів банками від фізичних осіб відбувається під моніторингом Фонду гарантування вкладів. Наявність високого рівня компенсацій за вкладками у разі краху банку породжує дві суміжні проблеми для суспільства безвідповідальної поведінки вкладників, які не відчувають ризику збитків (в межах гарантованої суми), та самих банків, які у разі визнання неплатоспроможності перекладають роботу з проблемними активами та повернення коштів вкладникам на схему гарантування вкладів.

Ми розглядаємо ресурсний потенціал банку в частині коштів клієнтів з двох точок зору – з позиції попиту і позиції пропозиції ресурсів. Ресурсний потенціал в даному реалізується як збіг пропозиції з боку клієнтів та попиту з боку банків (Рис. 1). Клієнти різних видів прагнуть отримати цінність (англ. «value») від стосунків з банком, в т.ч. задоволення своїх потреб у якісному сервісі та примноженні добробуту. На наш погляд, кошти клієнтів, розміщені у банках, виконують три ключові

функції – «гаманця» (для розрахунків і платежів), «скарбниці» (зберігання вартості) та «капіталу» (нарощування добробуту). Для кожного призначення характерна специфічна поведінка постачальника ресурсів і банку, що їх приймає. Банки мають потребу у таких ресурсах для вкладання в доходні активи, і якщо можливості для отримання доходів падають, що знижує стимул до залучення коштів клієнтів.

Пропозиція коштів клієнтами

Попит банків на кошти клієнтів

Довіра до банку і банківської системи	Потреба у вкладеннях в доходні активи
Доходність за розміщеними коштами	Історичні очікування щодо сталості / мінливості коштів на рахунках клієнтів
Зручність та безпека у користуванні	Структурні потреби у ресурсах за видами валют
Альтернативна доходність за іншими інструментами	Процентна маржа за кредитними операціями
Імовірність краху банку	Альтернативна вартість фінансування від інших контрагентів
Очікувані доходи від бізнесу або від роботи	Рівень операційних витрат банку на залучення коштів клієнтів
Норма споживання та норма заощадження	Потенціал банку у розвитку каналів збуту продуктів
Схильність до інвестицій	Регулятивні обмеження на залучення коштів клієнтів

Рис. 1. Фактори пропозиції і попиту щодо коштів клієнтів

Для фронтального і більш поглибленого аналізу характеристик моделі бізнесу банків варто використовувати, по-перше, дані публічної фінансової звітності, яка розміщується на веб-сайтах банків (інформація за сегментами бізнесу, розподіл ресурсів за строками погашення, ціна ресурсів), по-друге, новини

банків, включаючи пропозиції депозитних продуктів; анкетування банків, яке має проводити Національний банк на регулярній основі. З метою визначення моделей бізнесу для великих масивів інформації за певний період у залученні ресурсів клієнтів нами були використані дані офіційної звітності банків, оприлюднені на сайті Національного банку України [17].

Нижче ми узагальнили думки, що висловлюють керівники українських банків та банківського нагляду стосовно ролі бізнес-моделей у залученні коштів клієнтів як фактору краху банків:

по-перше, банки працювали у залученні заощаджень домогосподарств для фінансування бізнесу своїх акціонерів (власників) [2; 10];

по-друге, банки не визначали прозоро, достовірно, обґрунтовано свою бізнес-модель, або просто її не розуміли, або приховували своє справжнє призначення [5; 18; 12];

по-третє, банки обслуговували схеми відмивання грошей, ухилення від сплати податків, виведення капіталу за кордон [10].

Як зазначила керівник одного малого банку, крах великих українських банків у 2015 році обумовлено абсолютно об'єктивними причинами – «хибною бізнес-моделлю «депозитно-кредитної піраміди», яку активно використовували в своїй роботі чимало вітчизняних, та й зарубіжних банків» [2]. Серед додаткових факторів краху деяких банків варто визнати неадекватну або запізнену реакцію органу нагляду і регулювання (Національного банку) та Фонду гарантування вкладів, які не вжили заходів на упередження, але у даному випадку мова йде не про причини, а про передумови краху. Таку оцінку мають

давати незалежні державні органи контролю та ревізії, наприклад, Рахункова палата.

Ми проаналізували показники банківської системи на початку 2014 року і на 01.07.2016 року, щоб виявити кореляцію між частотою крахів банків та моделлю бізнесу у залученні коштів клієнтів.

Для цього були обрані такі показники:

- Частка коштів клієнтів у зобов'язаннях банків;
- Частка коштів клієнтів на поточних рахунках у коштах клієнтів;
- Частка коштів фізичних осіб в коштах клієнтів;
- Частка строкових вкладів у коштах фізичних осіб;
- Співвідношення кредитів клієнтам до коштів клієнтів;
- Динаміка мережі філіалів;
- Кошти клієнтів розрахунку на 1 відділення.

Більшість наведених показників не потребують роз'яснення, але й не мають еталонних значень, за винятком останнього (англ. Loan to deposit ratio, LTD): показник на рівні 100% говорить про те, що весь кредитний портфель банку сформований за рахунок депозитів клієнтів і не схильний до необхідності дострокового погашення при заворушеннях на ринках капіталу. Гранично комфортним рівнем LTD вважається 120%, але значення менше 95% свідчить про недостатню ефективність використання коштів клієнтів для їх кредитування.

Наведені у табл. 1 дані свідчать про відсутність тісного зв'язку між структурою ресурсної бази та імовірністю крахів банку (частота наближена до 50%).

Разом з тим, ці дані не дозволяють виокремити ті банки, що працювали за моделлю «акумулятора» заощаджень населення для кредитування бізнесу своїх акціонерів.

Таблиця 1.

Частота крахів серед банків, які мали показники ресурсної бази гірше від еталонних

Показник та його еталонне значення*	Банки з поганим значенням	В т.ч. банки, що згодом зазнали краху	Частка банків, що зазнали краху
Частка коштів ФО у зобов'язаннях (< 50 %)	46	24	52%
Частка строкових депозитів в коштах ФО (< 70 %)	142	71	50%
Частка коштів на вимогу в коштах ЮО (> 60 %)	102	60	59%
Кредити клієнтам / Кошти клієнтів (< 95 %)	65	34	52%
Кредити клієнтам / Кошти клієнтів (> 120 %)	61	32	52%
Частка коштів в іновалюті в коштах ФО (< 30 %)	121	56	46%

*Примітка: * еталонні значення визначені автором*

Розраховано автором за даними звітності банківського сектору станом на 01.07.2016

Розподіл окремих показників ресурсної бази банків, які були визнані неплатоспроможними у 2014-2016 роках (включаючи банки в стані ліквідації), показано на нижче наведених графіках. Ядро таких банків характеризується високою часткою коштів фізичних осіб у зобов'язаннях

(80-100%) та часткою строкових коштів в заощадженнях фізичних осіб (40-60%). Частка коштів на поточних рахунках в коштах юридичних осіб вказує на стан стосунків банку з такими клієнтами: чим більше вони залишають коштів на поточних рахунках, тим більше довіряють даному банку, і навпаки – значна частка строкових депозитів вказує на те, що ресурсну базу банк підтримує високою ціною. Графік праворуч показує (до кризи станом на 01.01.2014), що використання коштів клієнтів для кредитування є дуже високим у проблемних банків, якщо розглядати співвідношення кредитів до коштів клієнтів. Це можна пояснити значними обсягами кредитування де-факто пов'язаних осіб банків.

Рівень концентрації коштів клієнтів продовжує зростати за рахунок перетікання ресурсів з менш надійних банків та банків з слабкою підтримкою акціонерів до банків із західним іноземним капіталом та державних банків (Табл. 2). Приватбанк значно зміцнив свої позиції у залученні коштів клієнтів, особливо в частині коштів населення, але варто зазначити, що фінансові ресурси Фонду гарантування вкладів [18] станом на 01.07.2016 були у 17,5 рази менше обсягу заощаджень фізичних осіб в цьому банку (148,4 млрд грн.), тобто у разі краху такого банку Фонд буде мати значний дефіцит ресурсів і вимагатиме або переведення депозитів у інші системні банки, або позичати кошти у держави для проведення виплат.

Динаміка мережі філіалів продовж фінансової кризи 2008-2010 років суттєво відрізняється від динаміки у часи новітньої системної кризи: на зміну різноспрямованим тенденціям (до збільшення та скорочення) панує курс на згорання мережі (Табл. 3).

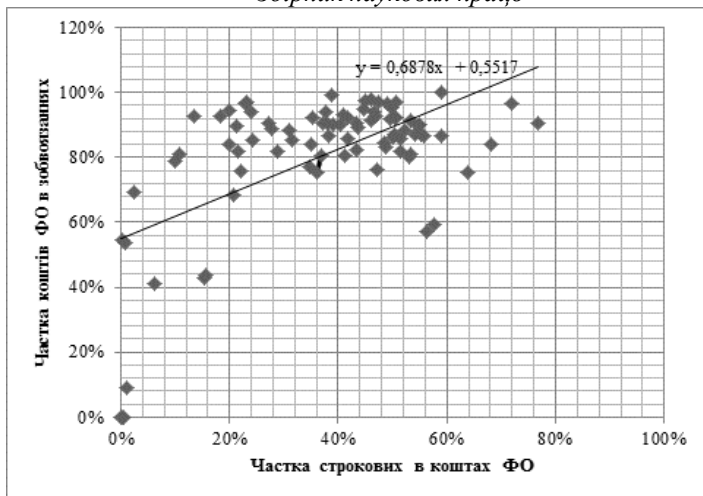


Рис. 2. Показники структури ресурсної бази українських банків за коштами фізичних осіб

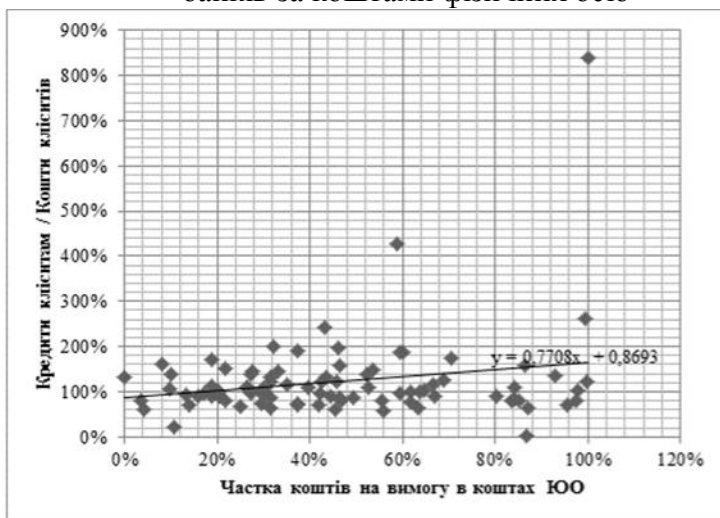


Рис. 3. Показники структури ресурсної бази українських банків за коштами юридичних осіб та LTD.

Побудовано за даними НБУ [17] *Ушибка!* *Источник ссылки не*

найден.]).

Таблиця 2.

Частки 10 найбільших банків у залучених банківською системою коштах клієнтів.

Банки	Кошти клієнтів		Кошти фізичних осіб	
	01.01.2014	01.07.2016	01.01.2014	01.07.2016
ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК"	19,0%	23,4%	24,1%	36,1%
АТ "ОЩАДБАНК"	6,6%	15,1%	8,1%	14,2%
АТ "Укресімбанк"	6,1%	10,0%	3,9%	5,9%
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	3,8%	5,2%	3,3%	3,9%
АБ "УКРГАЗБАНК"	1,2%	5,4%	1,3%	2,9%
ПАТ "УКРСОЦБАНК"	3,1%	3,1%	2,7%	3,4%
ПАТ "СБЕРБАНК"	2,7%	2,2%	3,2%	2,5%
АТ "УкрСиббанк"	2,4%	3,9%	2,1%	2,7%
ПАТ "АЛЬФА-БАНК"	2,3%	3,2%	2,1%	3,3%
ПАТ "ПУМБ"	2,9%	3,7%	2,5%	3,5%
Разом	50,1%	75,2%	53,3%	78,5%
Частка великих державних банків	13,9%	30,5%	13,3%	23,0%
Частка великих іноземних банків	14,3%	17,7%	13,4%	15,9%

Розраховано за даними НБУ [17Ошибка! Источник ссылки не найден.]).

Динаміка мережі філіалів продовж фінансової кризи 2008-2010 років суттєво відрізняється від динаміки у часи новітньої системної кризи: на зміну різноспрямованим

тенденціям (до збільшення та скорочення) панує курс на згортання мережі (Табл. 3).

Таблиця 3.

Розподіл банків за динамікою філіальної мережі

Кластер банків	2008-2010 роки		2014-2016 роки	
	Усього	Зазнали згодом краху	Усього	Зазнали згодом краху
Скорочення мережі на 5 % і більше	60	38	120	62
Приріст мережі на 10 % і більше	64	37	20	-
Стабільність мережі (приріст не більше 10 %, або зниження менше -5 %)	27	14	18	-

Складено за даними НБУ [17].

Значне скорочення мережі може сигналізувати про наближення катастрофи (у 63% випадках у першу кризу та 52% - у другу кризу) або про рішення власників банку про вихід з ринку. В середньому неплатоспроможний банк мав у першу кризовий період 52 відділення (в т. ч. 14 банків з 1-2 філіалами), а у другу кризу – 54 відділення (5 банків по 1-2 філіали). Бурхливе зростання мережі філіалів в умовах кризи може свідчити або про прагнення банку захопити сегменти ринку, що залишили інші банки, або про екстенсивний приріст заради збільшення інвестиційної привабливості без обґрунтованої стратегії. Наприклад, зазнали краху банки, які у 2008-2014 роках дуже активно

Збірник наукових праць

нарощували мережу: Фідобанк – у 6 разів, Фінансова Ініціатива – у 29 разів, Інтеграл – 12 разів, ЮСБ – 48 разів, Промекономбанк – 10 разів, Грін банк – 14 разів, Фінрост – 36 разів, Контракт – 33 рази, Український фінансовий світ – 18 разів, Аксіома – 18 разів, Дельта-банк – 8 разів. У період 2014-2016 років на фоні загального скорочення філіальної мережі банків з 19 тис. до 11 тис. (на 44%) кілька малих банків різко збільшили мережу: Асвіо банк – у 6 разів, Народний капітал – 16 разів, Комерційний індустріальний банк - 10 разів, Конкорд – 9 разів, Акордбанк - 7 разів, Банк Січ – 15 разів.

Іноземні банки радикально змінили свою стратегію у залученні коштів клієнтів, згорнувши філіальну мережу у 2008-2016 роках (Табл. 4), в т. ч. Райффазен банк Аваль – на 50%, Укрсиббанк – на 57%, Правекс-Банк – на 82%, Промінвестбанк – на 94%, ВТБ Банк – на 69%, Марфін Банк – на 55%, Прокредит Банк – на 60%, Піреус Банк МКБ - на 80%, БТА Банк – на 85%.

Таблиця 4.

Динаміка філіальної мережі іноземних банків

П/П	Назва банку	01.01.2014	01.07.2016	Тенденція
1	Райффайзен Банк Аваль	828	590	Згортання
2	Укрсиббанк	578	429	Згортання
3	Укрсоцбанк	432	262	Згортання
4	Креді Агріколь Банк	204	168	Згортання
5	Сбербанк Росії	210	151	Спад після буму
6	Кредобанк	131	108	Згортання
7	Альфа-банк	96	102	Зростання
8	Правекс-банк	261	99	Згортання
9	ОТП банк	137	83	Згортання

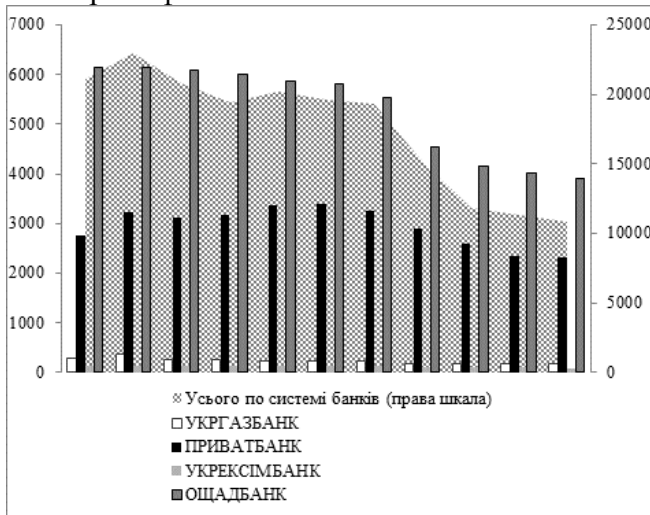
Збірник наукових праць

10	Ідея банк	102	82	Спад після буму
11	Промінвестбанк	80	57	Згорання
12	ВТБ банк	128	54	Згорання
13	Марфін банк	85	40	Згорання
14	ВІЕС банк	38	38	Стагнація
15	Прокредит банк	33	25	Згорання
16	Львів	24	24	Стагнація
17	Піреус банк МКБ	36	17	Згорання
18	БМ банк	30	17	Спад після буму
19	БТА банк	13	4	Згорання
20	Кредит Європа банк	1	1	Стагнація
21	Кредитвест банк	1	1	Стагнація
22	ІНГ банк Україна	0	0	Стагнація
23	Сітібанк	0	0	Стагнація
24	Дойче Банк ДБУ	0	0	Стагнація
25	СЕБ корпоративний банк	0	0	Стагнація
26	Банк Форум	106		Ліквідація
27	КІБ Креді Агріколь			Реорганізація
28	Сведбанк Інвест			Закрито
29	Унікредит банк			Реорганізація
30	Ерсте банк			Закрито

Побудовано за даними НБУ [17].

У багатьох випадках згортання мережі було і є загальною стратегією групи на вихід з українського ринку, санацію дочірніх структур з переведенням бізнесу на більш привабливі регіони (Центральної та Східної Європи). Окремі іноземні банки вимушені біли згортати активність внаслідок необхідності оздоровлення головних фінансових корпорацій у країнах походження (Греція, Кіпр, ФРН, Австрія).

Переважає загальна тенденція до згортання роздрібного бізнесу, особливо ринок відчуває скорочення мережі Приватбанку та Ощадбанку (Рис. 4). При цьому державні банки демонструють схожу тенденцію до згортання мережі філіалів.

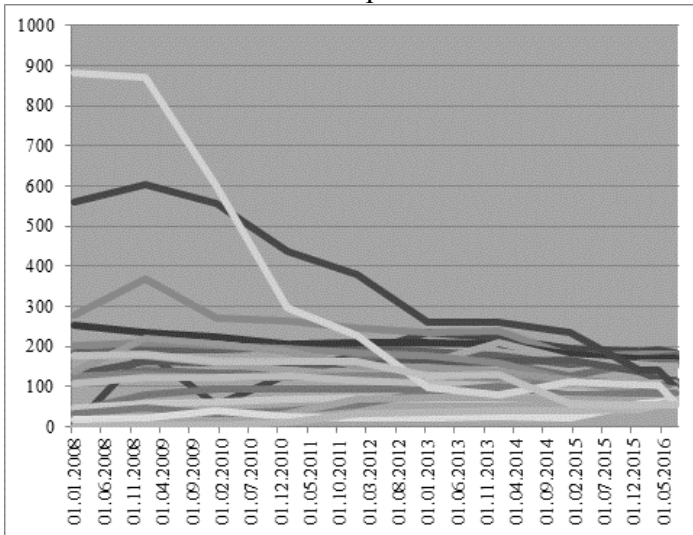


Побудовано за даними НБУ [17]

Рис. 4. Динаміка мережі філіалів найбільших банків за кількістю відділень

В цілому на ринку спостерігається тенденція до оптимізації мережі філіалів в діапазоні 100-200

регіональних підрозділів з присутністю в усіх областях, але з пріоритетами у базових містах, де розташовані центральні офіси (Київ, Харків, Львів, Дніпропетровськ та Одеса). Наведена вибірка банків (за винятком явних лідерів: Ощадбанку, Приватбанку, Райффайзен Банк Аваль, Укрсиббанк та Укрсоцбанк) показує зниження диференціації за масштабами мережі.



Побудовано за даними НБУ [17]

Рис. 5. Динаміка кількості відділень вибірки середніх банків України

Частка коштів клієнтів у банках в середньому знаходиться на рівні 72% зобов'язань (станом на 01.07.2016), але виділяються два характерні кластери банків:

Кластер 1 - банки із дуже високим ступенем залежності від коштів клієнтів більше 90%, усього 35 банків, в т. ч. великі (Укргазбанк, Райффайзен банк Аваль, ВТБ банк, Кредіт Агріколь, ОТП), середні (Кредит-Дніпро,

Марфін банк, Кредобанк, Сітібанк) та малі банки (Неос банк, Дойче банк, Новий, Полікомбанк, Полтава, Індустріалбанк та ін.). **В цьому кластері 16 банків показують збитки або нульову рентабельність** (чистий прибуток менше 1 млн грн.);

Кластер 2 – банки з високою залежністю від коштів клієнтів в діапазоні 70-90%, усього 36 банків, в т.ч. великі банки Приватбанк, Ощадбанк, Укрсоцбюанк (Юнікредит), Укрсиббанк, ПУМБ, середні банки – Прокредитбанк, Кредобанк, Мегабанк, Таскомбанк, Платіnum банк, Правекс-банк та малі банки. В цьому кластері лише 9 банків показують збитки або нульову рентабельність;

Кластер 3 – банки з дуже низькою залежністю від коштів клієнтів – менше 30%, усього 13 банків, в т. ч. іноземні банки (ІНГ Банк Україна, Кредит Європа Банк,) та малі банки (Банк Фамільний, Фінбанк, Фінексбанк, Кредит Оптима Банк, ДІВІ Банк, Гефест, РВС Банк). Іноземні банки в цьому класі мають залучення ресурсів від материнських холдингів, а банки з місцевим капіталом – характеризуються як непомітні на ринку. В цьому кластері 8 банків показують збитки або нульову рентабельність.

Кластер 4 – банки з помірною залежністю від коштів клієнтів – в діапазоні 50-70%, усього 16 банків, в т. ч. державний Укрексімбанк, приватні Південний т, Діамант, Місто банк, іноземні банки Альфа-банк, ВТБ Банк, Універсалбанк, Піреус банк МКБ, Кредитвест банк, Банк Форвард та малі банки. В цьому кластері 8 банків показують збитки або нульову рентабельність;

Кластер 5 – банки з заниженою залежністю від коштів клієнтів – в діапазоні 30-50%, усього 16 банків, в т. ч. державний Укрексімбанк, приватні: банки Південний, Діамант, Місто банк, іноземні банки: Альфа-банк, ВТБ Банк, Універсалбанк, Піреус банк МКБ, Кредитвест банк,

Банк Форвард та малі банки. В цьому кластері лише 5 банків показують збитки або нульову рентабельність.

Внаслідок виникнення атмосфери недовіри банків один до одного та фактичного закриття ринку міжбанківських ресурсів, на 01.07.2016 частка коштів у 56 банків складає лише 1% і менше зобов'язань, але окрема група банків підтримує дуже високу частку (20% і більше) даного ресурсу, що є свідченням слабкої клієнтської бази, яка компенсується залученням коштів від материнського банку (в т.ч. Сбербанк 58%, ВТБ Банк – 46%, ІНГ Банк – 72%, ВіЕс Банк 55%, Піреус банк М КБ – 43%, Кредит Європа банк – 44%). Внаслідок специфіки бізнесу – концентрації на операціях з цінним паперами банк Авангард має високу частку коштів інших банків – 42%, а також слід відзначити два малих банки, які знаходяться у небезпечній залежності від міжбанківських запозичень, це ДІВІ Банк – 75% та Фінексбанк – 71% всіх зобов'язань. Разом з тим, операції на міжбанківському ринку є дуже динамічними на відміну від залучення коштів клієнтів, тому зазначені показники швидко змінюються вже у часовому інтервалі до 1 міс.

Для реалізації потенціалу у залученні коштів клієнтів українські банки проводять низку заходів, серед яких ми виділяємо: по-перше, маркетингові заходи (новий дизайн відділення, приват-банкінг для заможних клієнтів, дистанційний банкінг, іміджева реклама, акцент на якості сервісу та надійності, цінова та продуктова політики), по-друге, заходи із скорочення витрат (оптимізація чисельності персоналу, раціоналізація операцій, трансформація відділень, аутсорсинг допоміжних функцій); по-третє, впровадження новітніх технологій (засоби комунікації, автоматизація управління стосунками

з клієнтами, проведення платежів та розрахунків, безпека операцій).

Перспективним, але нереалізованим на сьогодні напрямком для українських банків є довірче управління залученими коштами (без прийняття на баланс), включаючи активи інвестиційних та пенсійних фондів, муніципалітетів, заможних громадян. Розвиток тіньового банкінгу і тіньового реального сектору економіки сприяє тому, що банки не можуть отримати суттєву частку заощаджень клієнтів банків, зокрема, представників середнього і малого бізнесу. Нові виклики для українських банків виникають у зв'язку з перспективами розвитку «безготівкового суспільства» (англ. cashless society), активізації телекомунікаційних компаній у проведенні платежів і розрахунків для клієнтів без використання платіжних карток, а також популяризації віртуальних валют, в результаті традиційні банки можуть втратити суттєвий сегмент клієнтури.

Висновки. Моделі бізнесу українських банків у залученні коштів клієнтів не демонструють значну диференціацію за впливом на стійкість банків до криз. У залученні ресурсів українські банки акцентують зусилля на коштах фізичних осіб, якщо користуються довірою з боку вкладників, або відмовляються від цього ресурсу шляхом згортання мережі філіалів, зниження ставок закладами, підвищених тарифів для клієнтів з незначними сумами заощаджень. Аналіз показує, що банки з високою залежністю від коштів клієнтів у пасивах (більше 80%) мають збитки або мізерні прибутки.

Структура коштів клієнтів, на нашу думку, визначається більшою мірою профілем активів кожного конкретного банку, і коли падає кредитна активність у банківському секторі, то знижуються і темпи залучення

коштів клієнтів. Таке спостереження відрізняється від традиційного погляду на ресурси банків, як вирішального чиннику кредитування реального сектору економіки. Продовж кризи 2014-2016 років у колапсі опинилися банки з різними структурами клієнтської бази. Головна причина такої схожості полягає у активній частині балансу, а не в пасивах: погіршення якості активів унеможливорює своєчасне виконання вимог контрагентів банком, а це негативно впливає на схильність держателів рахунків до збереження коштів у даному банку та ускладнює залучення нових клієнтів.

Список використаних джерел

1. Андрій Оністрат: Національний кредит хоче конкурувати з Приватом у технологічному банкінгу // БИЗНЕС. - 11.05.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bnk.ua/News/4298-Andrij-Onistrat-Nacionalnij-kredit-xoche-konkuruvati-z-Privatom-u-texnologichnomu-bankingu?type=aboutBnk>
2. Войнова Л. Банк-бутік: що привертає до нього клієнтів? // Економічна правда. - 10 серпня 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/08/10/601935/>
3. Благун І.І. Механізм формування стратегій управління банківською системою України. - Дисертація на здобуття наукового ступеня. – Івано-Франківськ. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_blagun.pdf
4. Вадим Березовик: «Мы, может быть, и маленькие, но у нас есть бизнес-модель»// FinClub. - 29 марта 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finclub.net/video-foto/vadim-berezovik-my-mozhet-byt-i-malenkie-no-u-nas-est-biznes-model.html>
5. Владислав Рашкован: “Вы не можете покупать на рекламу банков и на красивые улыбки”. – Вести. - 8 августа 2016 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.radio.vesti-ukr.com/interview/30593-vladislav-rashkovan-vy-ne-mozhete-pokupatsya-na-reklamu-bankov-i-na-krasivye-ulybki-.html>

Збірник наукових праць

6. Власенко М. Как банку поменять бизнес-модель// Дело. - 12 августа 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.delo.ua/finance/kak-banku-pomenjat-biznes-model-321312/?supdated_new=1472312023 © delo.ua
7. Дмитро Крепак: Чим менше держави в посткомуністичній економіці - тим краще [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kredobank.com.ua/about/press/10577.html#.V8G03PmLTcs>
8. Исаев Р. А. Референтные (типовые) модели банковской деятельности// Управление в кредитной организации. - № 6, 2010. – с. 23-35.
9. Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
10. Катерина Рожкова: Коли банк починають хитати, можуть початися незворотні процеси // FinClub. - 21 червня 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finclub.net/ua/analytics/kateryna-rozhkova-koly-bank-pochynaiut-khytaty-mozhut-pochatysia-nezvorotni-protsesy.html>
11. Королев О. Г. О сущности банковских бизнес-моделей / О. Г. Королев // Экономические науки. - 2014. - № 3 (112). - С. 69-74.
12. НБУ: Банк "Хрещатик" потребував кардинальної зміни бізнес-моделі// Економічна правда. 8 квітня 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2016/04/8/588800/>
13. Пантелєєва Н. М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповідь на виклики та наслідки фінансової кризи // Фінансовий Простір. № 3 (11) 2013. – с. 70-76.
14. Пантелєєва Н. М. Тенденції розвитку банківського бізнесу як передумова активізації інноваційної діяльності вітчизняних банків// Вісник Університету банківської справи Національного банку України 2012 № 1 (13). – с. 170-177.
15. Пашова С. М. Банківське інвестиційне кредитування інноваційної діяльності в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / С. М. Пашова; Ун-т банк. справи Нац. банку України. - К., 2013. - 19 с.
16. Перелигин Є. Банки-2016: як правильно використати міжнародний досвід. Які вдалі рішення із закордонного досвіду варто перейняти українським фінустановам // Форбес. – 5 січня

- 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www. forbes . net. ua/ua/opinions/1408328-banki-2016-yak-pravilno-vikoristati-mizhnarodnij-dosvid](https://www.forbes.net.ua/ua/opinions/1408328-banki-2016-yak-pravilno-vikoristati-mizhnarodnij-dosvid)
17. Показники банківської діяльності. – Національний банк України. Офіційне інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www.bank.gov.ua /control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593](https://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)
 18. Статистика. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fg.gov.ua/statystyka>
 19. Рашкован В. Які банки виживуть в Україні// 23 серпня 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biz.nv.ua/ukr/experts/rashlovan/jaki-banki-vizhivut-v-ukrajini.html>
 20. Шульга Ю.В. Організаційно-економічні аспекти підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України / Шульга Ю.В. // Вісник Запорізького національного університету №4 (12), 2011. – с. 268-273.
 21. Ayadi R. Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm? / Ayadi R., Arbak E., De Groen W.P. // Centre for European Policy Studies (CEPS). 2012.
 22. Ayadi Rym. Models in European Banking: A Pre-and Post-Crisis Screening /Arbak Emrah, De Groen Willem Pieter// Centre for European Policy Studies (CEPS). - September 20, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1945779
 23. Business models in European banking: a pre and post-crisis screening [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ceps.eu/book/businessmodels-european-banking-pre-and-post-crisisscreening>.
 24. D'Apice V., Ferri G and Lacitignola P. Rating Performance and Bank Business Models: Is There a Change With the 2007-2009 Crisis? – September 9, 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2493135
 25. Daruvala Toos, Malik Hasan, and Nauck Fritz. Why US banks need a new business model [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/why-us-banks-need-a-new-business-model>

Збірник наукових праць

26. Global banking outlook 2015: transforming banking for the next generation: New horizons, new business models. – Ernst& Young [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com/transformingbanking>
27. Jočienė A. Business models of Scandinavian banks subsidiaries in the Baltics: identification and analysis / Jočienė A. - The Centre for Excellence in Finance and Economic, Bank of Lithuania. - Occasional Paper Series. No 5 / 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lb.lt/business_models_of_scandinavian_banks_subsidiaries_in_the_baltics_identification_and_analysis
28. Onyshchenko Y. Banking business models in Ukrainian banking system / Y. Onyshchenko // Baltic Journal of Economic Studies. – Riga: Baltija Publishing, 2015. – Volume 1. – № 2. – P. 115-121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4838>
29. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. - 288 с.
30. Ovans A. What Is a Business Model? / Ovans A. – Harvard Business Review. - January 23, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
31. Overview of the potential implications of regulatory measures for banks' business models. - EBA Report. - 9 February 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/974844/Report+-+Overview+of+the+potential+implications+of+regulatory+measures+for+business+models.pdf/fd839715-ce6d-4f48-aa8d-0396ffc146b9>
32. Roengpitya R., Tarashev N. and Tsatsaronis K. Bank business models. – Bank for international settlements. - 7 December 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.htm
33. Swiss Banking Business Models of the Future. Embarking to New Horizons [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/swiss-banking-business-models-of-the-future.html>

34. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America. - Aarhus University, Business and Social Sciences. – January 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf

УДК 519.872:621.321.1

**Л.А.Пономаренко,
С.М.Константінов,
Ю.Л.Пономаренко**

**МАРКОВСЬКІ ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
ПРИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ ТЕЛЕТРАФІКУ
МАРКОВСЬКІ ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
ПРИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ
ТЕЛЕТРАФІКУ**

Розглядаються класичні й нові методи теорії прийняття рішень, які дають змогу визначати оптимальні стратегії доступу в системах телетрафіку.

Ключові слова: телетрафік, пріоритет, стратегія доступу.

Рассматриваются классические и новые методы теории принятия решений, которые дают возможность определять оптимальные стратегии доступа в системах телетрафика.

Ключевые слова: телетрафик, пріоритет, стратегія доступу.

Classic and modern decision making methods are considered, which enable to define optimal access strategies in teletraffic systems.