

О. О. Любіч, Г. П. Бортніков, Г. О. Панасенко

АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

Державні банки формують ядро банківської системи України. Стратегія кожного банку передбачає вибір оптимальної моделі бізнесу для досягнення окреслених цілей із використанням конкурентних переваг організації. Такі моделі державних банків слід визначати на підставі затвердженої стратегії відповідної установи, пропозиції продуктів і послуг та сегментації активів, зобов'язань, доходів і прибутків за даними звітності. На основі проведеного аналізу встановлено схожість бізнес-моделей державних банків універсального типу з акцентом на корпоративних клієнтах, що призводить до часткової втрати унікальності в плані конкурентних переваг на ринку. Наявність конкуренції між державними банками в тих самих сегментах бізнесу й навіть у однорідних програмах може розглядатись як результат недалекоглядної політики держави в ролі власника. З'ясовано, що державні банки дотримуються загальної тенденції до скорочення мережі філіалів, поряд із цим у своїх кластерах філіали є слабкою ланкою за обсягами комісійних доходів, але дуже ефективно працюють щодо залучення заощаджень населення. Модель бізнесу державного банку повинна відображати вищий рівень спеціалізації на виконанні національних програм. Для її поліпшення в Україні необхідно насамперед урахувати таку світову тенденцію, як розвиток багатоканальної системи збуту продукції (наприклад, за допомогою цифрової платформи), вдосконалити ІТ-системи. Однак це потребує додаткових витрат у короткостроковій перспективі, тоді як підвищення ефективності може бути досягнуте протягом тривалішого терміну. Для Укресімбанку ключовими напрямками повинні бути радикальне скорочення мережі відділень і закриття роздрібного бізнесу (шляхом реорганізації банку — виведення в окрему банківську установу або продажу іншому банку), а також прийняття функцій банку розвитку.

Ключові слова: модель бізнесу, стратегія бізнесу, державні банки, банківський сектор, регулювання банків.

Рис. 3. Табл. 11. Літ. 16.

А. А. Любич, Г. П. Бортников, А. А. Панасенко

АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ БАНКОВ В УКРАИНЕ

Государственные банки формируют ядро банковской системы Украины. Стратегия каждого банка предусматривает выбор оптимальной модели бизнеса для достижения намеченных целей с использованием конкурентных преимуществ организации. Такие модели государственных банков следует определять на основании утвержденной стратегии соответствующего учреждения, предложения продуктов и услуг и сегментации активов, обязательств, доходов и прибыли по данным отчетности. На основе проведенного анализа установлено сходство бизнес-моделей государственных банков универсального типа с акцентом на корпоративных клиентах, что приводит к частичной потере уникальности в плане конкурентных преимуществ на рынке. Наличие конкуренции между государственными банками в одних и тех же сегментах бизнеса и даже в однородных программах может рассматриваться как результат недальновидной политики государства в роли собственника. Выяснено, что государственные банки придерживаются общей тенденции к сокращению сети филиалов, наряду с этим в своих кластерах филиалы являются слабым звеном по объемам комиссионных доходов, но очень эффективно работают по привлечению сбережений населения. Модель бизнеса государственного банка должна отражать более высокий уровень специализации на вы-

© Любіч О. О., Бортніков Г. П., Панасенко Г. О., 2016

полнении национальных программ. Для ее улучшения в Украине необходимо прежде всего учесть такую мировую тенденцию, как развитие многоканальной системы сбыта продукции (например, с помощью цифровой платформы), усовершенствовать ИТ-системы. Однако это требует дополнительных расходов в краткосрочной перспективе, тогда как повышение эффективности может быть достигнуто в течение более длительного срока. Для Укрэксимбанка ключевыми направлениями должны быть радикальное сокращение сети отделений и закрытие розничного бизнеса (путем реорганизации банка — выведения в отдельное банковское учреждение или продажи другому банку), а также принятие функций банка развития.

Ключевые слова: модель бизнеса, стратегия бизнеса, государственные банки, банковский сектор, регулирование банков.

Oleksandr Lyubich, Hennadii Bortnikov, Hanna Panasenko

ANALYSIS BUSINESS MODEL OF STATE BANKS IN UKRAINE

State banks form the core banking system of Ukraine. The strategy of each bank provides an optimal business model for achieving strategic goals using the competitive advantage of the organization. Such models are state-owned banks should be determined on the basis of the approved strategy of the institution, offers products and services and the segmentation of assets, liabilities, revenues and profits, according to reports. Based on the analysis the similarity of business models of state banks of universal type with a focus on corporate clients, which leads to partial loss of uniqueness in terms of competitive advantage in the market. The presence of competition between state-owned banks in the same business segments and even in uniform programs can be seen as the ineffectiveness of short-sighted policy of the state as the owner. It was found that state banks follow the general trend in reduction of branch network, along with it in its clusters of these branches is the weak link in terms of fee income, but are very effective to attract savings. The business model of the state bank should show a higher level of specialization in implementing national programs. The main area of improvement in Ukraine should take account of global trends such as the development of multi-channel marketing system (eg via digital platforms), improving IT systems. However, this requires additional costs in the short term, while increasing the efficiency can be achieved over a longer period. To Ukreximbank key areas need to be a radical reduction in the branch network and the closure of retail business (through bank restructuring — output in a separate banking institution or sale to another bank) and decision functions of Development Bank.

Keywords: business model, business strategy, state-owned banks, the banking sector, the regulation of banks.

JEL classification: E52, E58, G21.

Державні банки становлять ядро банківської системи України. Предметом цього дослідження є великі діючі банки з контрольною часткою держави в капіталі, а саме: АТ “Ощадбанк”, АТ “Укресімбанк” та АБ “Укргразбанк”.

Стратегія кожного банку передбачає вибір оптимальної моделі бізнесу для досягнення окреслених цілей із використанням конкурентних переваг організації. Для державних банків такі моделі слід визначати на підставі затвердженої стратегії відповідної установи, пропозиції продуктів і послуг та сегментації активів, зобов'язань, доходів і прибутків за даними звітності. На підставі аналізу нами встановлено подібність моделей бізнесу державних банків універсального типу з акцентом на корпоративних клієнтах, що призводить до часткової втрати унікальності в плані конкурентних переваг на ринку. Наявність конкуренції між державними банками в тих самих сегментах бізнесу і навіть у однорідних програмах може розглядатись як

наслідок недалекоглядної політики держави в ролі власника. Модель бізнесу державного банку має відображати вищий рівень спеціалізації на реалізації національних програм.

Фінансові кризи глобального й національного рівнів показали, що комерційні банки істотно відрізняються від державних за стійкістю до потрясінь. Щоб закріпитися на ринку в умовах нестабільної економіки, банки змушені вдосконалювати свої моделі бізнесу¹, підвищувати ефективність власної діяльності. Класифікація такої моделі дає змогу групувати комерційні банки для порівняння.

Невдала бізнес-модель, на наш погляд, являє собою не адекватний реаліям спосіб організації діяльності банку та вибору шляхів утримання позицій на ринку. Зокрема, багато дрібних і більших за розміром українських банків, котрі зазнали краху у 2014—2016 рр., працювали за примітивними моделями бізнесу. Останні не визначались офіційно у стратегії або декларації місії та фактично полягали в акумулюванні на ринку коштів клієнтів для фінансування бізнесу акціонерів. Така схема бізнесу трималася доти, доки в акціонерів не виникли серйозні труднощі — саме тоді вони обрали варіанти порятунку своїх активів за рахунок власних банків.

Після серії фінансових криз власники банків більше не вагаються щодо того, яку модель розвитку банків обрати — універсальну чи спеціалізовану. Вузька спеціалізація робить банк дуже вразливим до секторальних криз, а диверсифікація дає можливість компенсувати втрати за одними видами бізнесу за рахунок доходів від інших. Разом із тим державні банки працюють не тільки в тих сегментах ринку, де присутні інші комерційні банки, а й у тих особливих сегментах, де звичайні комерційні банки не працюють, тому що не очікують значних прибутків або не мають відповідних ресурсів (за строками й розмірами).

Аналіз бізнес-моделей банків є порівняно новим підходом до дослідження банківського сектору, а також у пруденційному нагляді. Традиційного підходу останнього, що зосереджений на достатності капіталу банку, ліквідності та управлінні ризиками, на сьогодні замало. Тому в рамках Базеля III в багатьох країнах світу запроваджено багато додаткових кількісних показників, таких як буфери капіталу, коефіцієнти покриття ліквідності (LCR) і чистого стабільного фінансування (NSFR), левередж, а також особливі вимоги до системно важливих банків. Нові якісні параметри оцінки банку включають: аналіз плану відновлення діяльності, бізнес-моделі та підвищені вимоги до корпоративного управління. Правильно проведений аналіз бізнес-моделі дає змогу на ранній стадії виникнення проблем оцінити життєздатність і стійкість банку, виявити його основні слабкі місця. Європейський центральний банк

¹ У зарубіжній науковій літературі також широко вживається термін “бізнес-модель”, що далі по тексту використовується як синонім моделі бізнесу.

запровадив оцінку життєздатності бізнес-моделей і факторів рентабельності як наглядовий пріоритет на 2015 р. [1].

Вітчизняні економісти поки що не приділяють цьому аспекту банківського аналізу належної уваги. Серед зарубіжних науковців сформувався спільний підхід. Найвагоміший внесок у методологію аналізу бізнес-моделі банку зробили канадські вчені Р. Аяді та В. де Гроен [2].

Бізнес-модель представлена в довгостроковій стратегії банку, а її зміст, на думку бельгійських економістів Ф. Мергаертса й Р. Веннета, визначається структурою активів, зобов'язань, капіталу та доходів [3]. Важливими параметрами структури активів є характеристика кредитного портфеля, якість кредитів і масштаби вкладень; зобов'язань — залежність банку від коштів клієнтів, ризик втрати фінансування; доходів — диверсифікація надходжень; капіталу — співвідношення власного капіталу та активів. Наприклад, під бізнес-моделлю банку розуміють політику банків з управління активами, пасивами й прибутковістю банківських операцій, що ґрунтується на моделі, аналогічній рейтинговій оцінці CAMELS [4]. Проте, на нашу думку, такий підхід є помилковим, оскільки бізнес-модель ототожнюється з моделлю управління ризиками.

Дослідження впливу бізнес-моделей банків на результати їхньої діяльності стає особливо актуальним у зв'язку з появою альтернатив розвитку державних банків у напрямі їх спеціалізації та підготовки до залучення стратегічних інвесторів.

Деякі зарубіжні економісти намагалися довести вищу ефективність певної моделі бізнесу — роздрібного чи універсального банку, залежного від оптових ринків або від заощаджень населення.

Модель бізнесу банку має такі основні компоненти:

- клієнтська база;
- продукти й послуги, пропоновані банком;
- канали доставки, котрими користуються його клієнти;
- управління активами;
- організаційна структура.

Бізнес-моделі банків активно обговорюються експертами, банкірами та вченими. Іноді поняття “модель бізнесу банку” вживається в дуже вузькому розумінні, стосовно моделі доходів або операційної, а іноді в надто широкому, щодо управління банком узагалі. Електронна енциклопедія “Investopedia” визначає, що бізнес-модель є способом, у який компанія отримує дохід і прибуток від своєї діяльності [5]. У науковій літературі наводиться декілька визначень бізнес-моделі універсального характеру, незалежно від сектору економіки, де вона використовується (реальний чи фінансовий), у інших випадках — саме для моделі бізнесу банків (табл. 1).

А. Остервальдер і Я. Пігнер поглибили поняття бізнес-моделі, узагальнивши точки зору практиків із різних країн [6]. Вони застосовували такі

Таблиця 1. Універсальні визначення бізнес-моделі

Автори	Визначення
Х. Чесбро (H. Chesbrough) та Р. Розенблум (R. Rosenbloom)	Бізнес-модель створює вартість та охоплює частину цієї вартості. Бізнес-моделі складаються із шести компонентів: сегмента ринку, пропозиції цінності, ланцюжка збільшення вартості, конкурентної стратегії, потоків надходжень і структури витрат
А. Остервалдер (A. Osterwalder) та Й. Пігнер (Y. Pigneur)	Бізнес-модель описує засади створення організації, забезпечує та фіксує вартість. Включає дев'ять компонентів: сегмент клієнтів, пропозицію цінності, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, основні ресурси, ключові види діяльності, партнерську мережу і структуру витрат
М. Томкус (M. Tomkus)	Бізнес-модель являє собою набір компонентів для перевершення конкурентів і отримання оптимального прибутку на фінансовому ринку, де використовується подібна продуктова стратегія
Європейський орган банківського регулювання (European Banking Authority)	Бізнес-моделі — це засоби й методи, які застосовуються для роботи, отримання прибутку та зростання. Вони складаються з кількох переплетених елементів, що розкривають спосіб, у котрий компанія організовує свою основну діяльність з метою досягнення своїх головних цілей

Джерело: Jočienė A. Business models of Scandinavian banks subsidiaries in the baltics: identification and analysis / A. Jočienė ; The Centre for Excellence in Finance and Economic, Bank of Lithuania — Occasional Paper Series. — 2015. — No. 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ef.vu.lt/dokumentai/English_page/occasional_paper_a_jociene_2015_nr_5.pdf.

моделі, намагаючись краще пояснити те, як підприємства здійснюють свою діяльність. Бізнес-моделі були зведені в дев'ять блоків та показані з використанням схеми “Канва бізнес-моделі” (“Business model canvas”).

М. Томкус розвинув бізнес-моделювання для банків та підкреслив, що їх головною метою є оптимальна фінансова діяльність [7]. Він визначив бізнес-модель як набір компонентів для перевершення конкурентів та отримання оптимального прибутку на фінансовому ринку. На думку М. Томкуса, банки розробляють бізнес-моделі для управління трьома основними процесами: 1) придбання необхідних ресурсів для своєї діяльності; 2) надання кредитів для отримання доходів; 3) прийняття ризику. Він звузив визначення бізнес-моделі, приділивши особливу увагу створенню банком економічної цінності.

На думку Й. Алтанбаса, С. Манжанеллі, Д. Маркуса-Ібанеза, чинники, пов'язані з бізнес-моделями підприємницьких структур, можуть вплинути на ризик краху банку [8]. Наприклад, структура фінансування в бізнес-моделі часто позначається як характеристика, котра підвищує ризик: чим вища залежність від депозитів клієнтів, тим нижчий ризик для банку, тоді як залежність від оптового фондування пов'язана з більшим ризиком, хоча ефект, що важливо, може відрізнятися за типом банку. Структура доходів є ще одним потенційним фактором ризику. На переконання окремих дослідників, банки, котрі мали більш диверсифіковану структуру доходів, були захищенішими в період кризи; вища диверсифікованість підвищує їх стійкість до потрясінь, навіть у разі збільшення мінливості доходності [9]. Непроцентні доходи

в загальних доходах є ознакою диверсифікації надходжень, оскільки їх отримують не тільки від оплати послуг, а й від торгівлі, маркетингів та цінними паперами, андеррайтингу або сек'юритизації. Структура витрат теж може впливати на ризик моделі. Згідно з результатами деяких досліджень, зазвичай банки, котрі є менш економічно ефективними, ближчі до краху (дефолту). Водночас інші дослідження свідчать про те, що великі банки менш стабільні, а окремі вчені доводять, що вони є стабільнішими в довгостроковій перспективі [3]. Корпоративне управління, особливо структура власності, також може впливати на профіль ризиків банку. Виявлено, що наявність системи фінансового захисту та явних (або неявних) державних гарантій може стимулювати більш ризикове ведення бізнесу банками [10].

Для побудови “Канви бізнес-моделі” банку потрібно визначити цільову клієнтуру та набір продуктів і послуг для неї, у канали доставки включають маркетингові заходи та стратегії дистрибуції банку. Модель бізнесу охоплює також процеси управління взаємовідносинами з клієнтами. Банк має надавати цільовим клієнтам цінні пропозиції, вказувати свої переваги над конкурентами, розуміти, чому клієнти для придбання продуктів обирають певний банк. Щоб модель працювала, необхідні кошти на створення цінностей. Мережа партнерів включає різноманітні альянси, спільні проекти. Фінансова частина бізнес-моделі визначає грошові аспекти використання ресурсів (структура витрат), диверсифікацію потоків надходжень.

Активну участь у розробленні методології аналізу бізнес-моделей банків беруть експерти IRCCF, міжнародного дослідницького центру з кооперативних фінансів, котрі проводять регулярний моніторинг таких моделей та публікують щорічні доповіді. Зокрема, звіт “The Banking Business Models (BBM) Monitor for 2015” охоплює банки та кредитні спілки країн Європи [2]. Для того щоб визначити бізнес-моделі банку, експерти IRCCF застосовують підхід кластеризації (рис. 1). Кластерний аналіз являє собою статистичний метод для призначення набору спостережень на окремі кластери. У цьому випадку для конкретного банку обирається бізнес-модель.

Перший крок формування кластерів полягає у встановленні набору інструментів (або характеристик бізнес-моделі), щоб виявити будь-які подібності чи відмінності; другий — у визначенні методу для встановлення кластерів, а також так званого права припинення для їх відповідного числа. Якщо припустити, що банки свідомо обирають свої бізнес-моделі, то кластерний аналіз має ґрунтуватися на інструментах, на котрі банки можуть безпосередньо впливати. Наприклад, банки мають велику свободу у виборі загальної організаційної побудови та структури фінансової звітності (позицій балансу, доходів і витрат), окремих аспектів ризику. Більшість показників діяльності банку (ринкові умови, системні ризики, споживчий попит тощо) пов'язані з інструментами, що перебувають поза сферою його контролю. Тому дані про

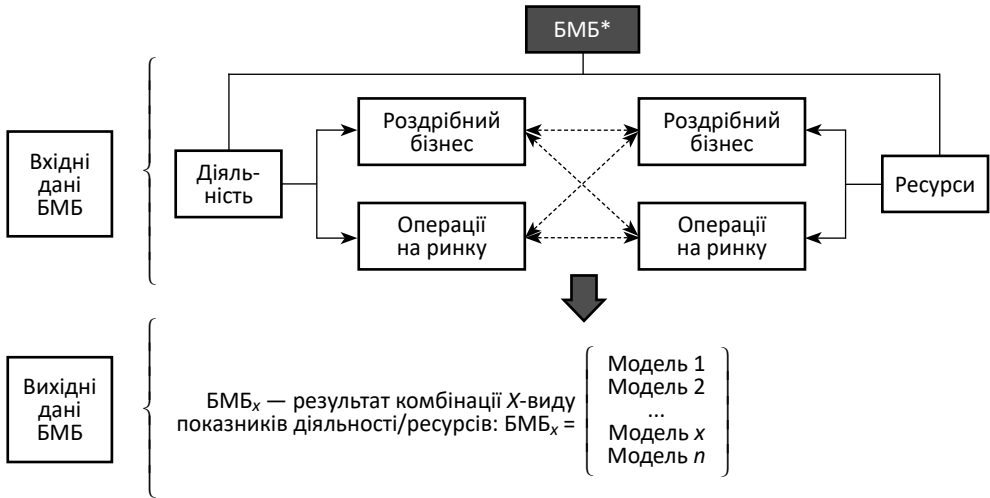


Рис. 1. Канва бізнес-моделі банку

* БМБ — бізнес-модель банку.

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

джерела доходів (тобто частку непроцентного доходу в загальному доході) не використовувались як інструменти в ідентифікації кластерів.

Автори описаної методики моніторингу виокремлюють п'ять параметрів (у ролі інструментів), котрі визначають особливості діяльності й фінансування в бізнес-моделі банків, що використовуються для формування кластерів:

- 1) кредити, надані банкам (масштаби оптового бізнесу та міжбанківської діяльності);
- 2) кредити клієнтам (схильність банку до ризиків, зумовлених взаємозв'язками в банківському секторі);
- 3) торгові активи (залежність доходів від нетрадиційних банківських операцій);
- 4) боргові зобов'язання (обсяги інвестиційної діяльності, що вразлива до ринкових ризиків і ризику ліквідності);
- 5) експозиції в похідних інструментах (сукупна вартість усіх похідних експозицій банку в ролі одного з фінансових ризиків).

Такий підхід дає загальне уявлення про модель бізнесу банку та повинен доповнюватися показниками результативності. Для характеристики діяльності банків у кластерах використовують набір показників фінансової результативності, який включає:

- відношення операційних витрат до операційного доходу (*cost income ratio*);
- чистий процентний дохід;
- чисті комісійні доходи;
- результат від торгових операцій;
- динаміку статей балансу (наприклад, кредитів клієнтам);
- комбінації даних щодо фінансового результату й балансу (прибутковість активів і капіталу, операційний дохід до активів).

Сьогодні, через три десятиліття після фінансової лібералізації, що відбулася в 1970—80-х роках, найбільшою популярністю в регульованому банківському секторі користуються три бізнес-моделі: роздрібних банківських послуг (“роздрібний банк”), інвестиційно-банківських послуг (“інвестиційний банк”) та універсального банку. Тіньовий банківський сектор розвиває бізнес-модель за власними канонами, але переважно у сфері спеціалізації на фінансових інструментах або окремих видах кредитування й інвестицій.

На підставі кластерного аналізу експерти European Banking Authority розподілили банки в ЄС за бізнес-моделями на такі [1]:

- 1) середні універсальні банки, зосереджені на внутрішньому кредитуванні;
- 2) невеликі банки, що залучають кошти вкладників і сконцентровані на кредитуванні;
- 3) місцеві або спеціалізовані кредитори зі значною часткою фінансування за рахунок ринку;
- 4) великі універсальні банки, які фінансуються за обсягом депозитів із істотною експозицією за активами на місцевих ринках, а також чималими торговими активами;
- 5) середні універсальні банки з диверсифікованими активами, котрі великою мірою покладаються на фінансування за рахунок депозитів;
- 6) великі міжнародні банківські групи з диверсифікованими активами на світовому рівні, що залучають значну частку ресурсів на ринку та мають великі торгові активи;
- 7) інвестиційні кастодіальні (депозитарні) банки, зосереджені на комісійних доходах.

Зазначена кластеризація враховує структуру активів і пасивів банків, а також їх обсяг, тобто використовує два виміри.

Серед нових бізнес-моделей банків можна визнати: модель банку платіжних карток, банку з розвитком лише каналів дистанційного обслуговування (інтернет-банк), модель безфіліального банку, а також банку для споживчих кредитів.

Очевидно, що універсальної бізнес-моделі, як і стратегії банку, не існує. Кожна модель має переваги й недоліки. На сьогодні власники та керівники банків працюють над удосконаленням своїх бізнес-моделей із метою підвищення їх безпечності і стабільності.

Особливості бізнес-моделі, пов'язані з ризиком, явно корелюють між собою: банки, що більше залежать від коштів клієнтів, мають менше процентних доходів та пропонують традиційні банківські кредити, а ті, які сильніше залежать від оптового фінансування, активніші в торгових операціях і на ринках капіталу та мають вищі витрати [1].

Експерти Банку міжнародних розрахунків обґрунтовують іншу класифікацію моделей бізнесу для банків. Вони виокремлюють три бізнес-моделі за ключовими джерелами фінансування: 1) комерційний банк, що фінансується за рахунок роздрібного бізнесу; 2) комерційний банк, який фінансується на оптових ринках; 3) банк, що орієнтується на ринки капіталу (ця модель характеризується більшою активністю в торгівлі фінансовими інструментами) [11].

До фінансової кризи 2008—2010 рр. державні системні банки в Україні розвивались як універсальні, при цьому прискореними темпами зростав роздрібний бізнес (залучення коштів і кредитування населення). Після кризи спостерігається згортання кредитної активності державних банків, і роздрібний сегмент бізнесу стає переважно постачальником ресурсів. Окрім того, проблемами циклічної рентабельності, зумовлені низькими процентними ставками, стимулюють банки до диверсифікації джерел доходів, зокрема за рахунок збільшення частки комісійних доходів.

Ми розподілили державні банки за кластерами, враховуючи розвиток філіальної мережі та профіль їхнього бізнесу (табл. 2). Такий розподіл дає можливість побачити, що державні банки дотримуються загальної тенденції до скорочення мережі філіалів. Водночас у своїх кластерах їхні філіали є слабкою ланкою за обсягами комісійних доходів, зате дуже ефективно працюють щодо залучення заощаджень населення (особливо Ощадбанку та Укресімбанку), що, на нашу думку, зумовлено їхнім державним статусом. Окрім того, спостерігається вкрай висока конкуренція для Укргазбанку — по суті, принаймні 10 банків порівнянного масштабу мають аналогічну мережу збуту.

Для Укресімбанку створені унікальні умови за багатьма програмами, проте він не може конкурувати з однорідними банками. На наш погляд, великий комісійний дохід у розрахунку на одне відділення цього банку варто скоригувати на високу частку головного офісу, що обслуговує крупні державні корпорації, приватні компанії та виступає агентом Уряду України. З огляду на стратегічну місію цього банку, мережа його філіалів видається зовеликою й непродуктивною. До речі, відомі у світі експортно-імпортні банки працюють практично без мережі філіалів. Так, в Угорщині банк має лише головний офіс, у Туреччині — головний офіс та один філіал, так само як Банк міжнародного співробітництва в Японії. Винятком є Ексімбанк США, що має п'ять філіалів у центральних штатах і по чотири в західних і східних. Банки такого рівня працюють як агентства з підтримки експорту або в партнерстві з державним агентством страхування кредитів та взагалі не залучають кошти населення.

Таблиця 2. Розвиток мережі філіалів державних і однорідних банків

Назва банку	Кількість філіалів (на 01.04.2016), од.	Комісійні доходи на один філіал, тис. грн	Кошти фізичних осіб на один філіал, тис. грн	Приріст філіалів за 2013—2016 рр., %	Частка в системі (на 01.07.2016), %
АТ "Ощадбанк"	4 027	159,3	341 674,8	-33	37
ПАТ КБ "ПриватБанк"	2 351	820,2	180 070,9	-32	22
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	594	988,8	16 464,5	-31	5
АТ "УкрСибБанк"	449	791,1	13 934,2	-35	4
ПАТ "Укрсоцбанк" (Юнікредит)	262	913,9	15 232,1	-36	2
ПАТ АБ "Укргазбанк"	180	481,6	25 154,9	-22	2
ПАТ "Мегабанк"	172	274,8	7 439,0	-7	2
ПАТ "Сбербанк Росії"	153	919,1	11 835,0	-6	1
ПАТ КБ "Правекс-Банк"	139	350,8	4 996,8	-62	1
АБ "Південний"	120	805,3	7 243,1	-27	1
ПАТ "Кредобанк"	109	614,0	4 938,4	-18	1
ПАТ "Альфа-Банк"	103	2 381,6	5 620,6	10	1
АТ "ОТП Банк"	83	2 457,7	3 814,9	-44	1
ПАТ "ВТБ Банк"	55	891,1	5 285,1	-57	1
ПАТ "Креді Агріколь Банк"	168	992,6	5 853,8	-20	2
ПАТ "ПУМБ"	158	1 871,2	7 746,2	-1	1
ПАТ "Промінвестбанк"	103	1 009,3	7 237,2	-41	1
АТ "Укресімбанк"	99	3 410,5	7 555,2	-30	1

Джерело: розраховано за даними Національного банку України (<http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>).

Для аналізу моделі бізнесу банків пропонуємо використовувати їхню звітність за сегментами бізнесу (табл. 3). Наведена структура не включає сегмент "загальне управління", до якого належать операції банку на міжнародних ринках капіталу, з НБУ та утримання головного офісу, хоча в передовій банківській практиці витрати на утримання центрального апарату зазвичай розподіляються пропорційно активам, пасивам, чисельності персоналу тощо.

Заощадження населення формують значну частину пасивів державних банків. У вкладанні ресурсів у дохідні активи державні банки віддають явну перевагу державним корпораціям, ОВДП і депозитним сертифікатам НБУ. В Ощадбанку 53 % активів та 43 % зобов'язань належать до державного сектору, в Укргазбанку — 68 і 52 % відповідно. В Укресімбанку кредити державним підприємствам становлять 15,8 млрд грн, або 10 % активів, при цьому 62 млрд грн, тобто 41 % активів, вкладено в ОВДП, а залучені кошти установ та підприємств держсектору — 39,5 млрд грн, або 27 % зобов'язань. Варто звернути увагу на низьку частку вкладень у корпоративний бізнес Укресімбанку (37 % дохідних активів), що фактично переорієнтувався на казначейські операції (59 %).

Дані табл. 4 свідчать, що корпоративний бізнес є для державних банків основним джерелом як доходів, так і витрат.

Таблиця 3. Структура активів і зобов'язань державних банків України за сегментами бізнесу (без урахування загального управління)*

Показники	Абсолютна сума, млн грн			Частка в підсумку, %		
	Корпоративний бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейський бізнес	Корпоративний бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейський бізнес
<i>Ощадбанк</i>						
Активи	67 886,0	5 501,9	63 774,2	49	4	46
дохід на активи, %	11	16	–4	—	—	—
Зобов'язання	55 129,6	54 490,4	2 501,1	49	49	2
<i>Укрексімбанк</i>						
Активи	56 336,2	5 238,2	88 680,9	37	3	59
дохід на активи, %	1	–41	2	—	—	—
Зобов'язання	49 867,9	32 529,2	65 449,5	34	22	44
<i>Укргазбанк</i>						
Активи	10 970,3	5 428,4	9 122,6	43	21	36
дохід на активи, %	–13	–32	–4	—	—	—
Зобов'язання	32 253,4	11 833,1	2 875,9	69	25	6

* Станом на 1 липня 2016 р.

Джерело: розраховано за даними квартальної звітності аналізованих банків.

Згідно з проспектом емісії єврооблігацій, текст якого був оприлюднений лише на веб-сайті Ірландської фондової біржі [12], головна мета **Ощадбанку** полягає в досягненні цілей, викладених у його стратегічному плані на 2015—2017 рр., підготовленому в лютому 2015 р. за підтримки компанії “PricewaterhouseCoopers”. План включає посилення системи управління ризиками, оптимізацію банківських технологій і продуктів, зміцнення ІТ-інфраструктури та окреслення заходів безпеки для боротьби з тероризмом, запобігання потенційному погіршенню або застою в українській економіці. Крім того, у стратегічному плані прописані додаткові цілі, такі як поліпшення відносин із клієнтами, охоплення їх послугами банку, а також створення підґрунтя для стійкого розвитку.

Ощадбанк планує стати банком вибору для громадян і компаній шляхом надання допомоги клієнтам у максимізації своєї цінності в простий, зручний і доступний спосіб із точки зору надання фінансових послуг, а також лідером вітчизняного ринку завдяки формуванню орієнтованої на клієнта системи продажу та операційної моделі з функціями високого рівня централізації й низької вартості процесів.

Для забезпечення кращої внутрішньої ефективності Ощадбанк має на меті підвищити операційну ефективність за рахунок оптимізації продажів і системи мотивації фронт-офісу. До його намірів також входять: вивчення питання реорганізації мережі філій і регіональних відділень; централізація певних функцій, зокрема звітності й контролю, де це можливо; впровадження

Таблиця 4. Структура доходів і витрат державних банків за сегментами бізнесу (без урахування загального управління)*

Показники	Абсолютна сума, млн грн			Частка в доходах і витратах, %		
	Корпоративний бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейський бізнес	Корпоративний бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейський бізнес
Ощадбанк						
Доходи	10 862,7	5 387,4	3 787,5	54	27	19
процентні	5 880,4	342,5	3 355,1	61	4	35
комісійні	488,8	810,9	34,7	37	61	3
Витрати	-7 222,3	-4 938,5	-5 027,1	42	29	29
процентні	-5 782,9	-3 118,6	-4 626,2	43	23	34
операційні	-497,5	-1 632,0	-108,0	22	73	5
Результат	3 640,5	448,9	-1 239,6	—	—	—
Укресімбанк						
Доходи	6 291,2	1 696,0	6 728,6	43	12	46
процентні	4 046,0	239,8	2 944,1	56	3	41
комісійні	287,1	239,1	10,1	54	45	2
Витрати	-7 352,8	-1 328,0	-5 779,2	51	9	40
процентні	-1 474,2	-1 320,5	-2 784,0	26	24	50
операційні	-179,8	-421,1	-49,7	28	65	8
Результат	-1 061,6	368,0	949,4	—	—	—
Укргазбанк						
Доходи	1 857,1	251,3	42,2	86	12	2
процентні	1 002,5	124,2	39,3	86	11	3
комісійні	74,3	103,4	3,2	41	57	2
Витрати	-2 555,5	-1 116,4	-242,8	65	29	6
процентні	-1 409,1	-729,6	-225,3	60	31	10
операційні	-210,2	-323,0	-9,0	39	60	2
Результат	-698,3	-865,1	-200,6	—	—	—

* Станом на 1 липня 2016 р.
Джерело: розраховано за даними квартальної звітності аналізованих банків.

передової практики з управління ризиками та стягнення заборгованості. За потреби банк ініціюватиме масштабні ІТ-проекти для сприяння досягненню цілей його розвитку.

Планується підтримувати реалізацію стратегічно важливих економічних програм на всій території України, котрі передбачають фінансування енерго-ефективних та інвестиційних проектів відновлювальної енергетики, надання кредитів вітчизняним виробникам і можливості розвинути виробничі потужності в Україні, реалізуючи проекти для стійкого економічного зростання та розбудови інфраструктури, а також фінансування мікро-, малого й середнього бізнесу.

Ощадбанк розробив стратегічні принципи управління банком для усунення ризику подальшого погіршення або стагнації національної економіки, а саме:

- 1) помірне розширення корпоративного сегмента бізнесу банку за рахунок незначного збільшення кредитних лімітів для клієнтів із прийнятним ступенем ризику;
- 2) збереження ресурсної бази за роздрібним бізнесом;
- 3) перегляд політики капітальних вкладень із метою обмеження витрат до рівня, необхідного для реалізації стимулів до поліпшення операційної ефективності;
- 4) підвищення такої ефективності за рахунок зниження витрат, централізації, систематизації та оптимізації основних бізнес-процесів;
- 5) удосконалення методів роботи щодо стягнення заборгованості;
- 6) оптимізація оцінки ризиків і управління ними.

Відповідно до концепції розвитку [12], Ощадбанк орієнтований на підтримку тісної співпраці з державою та держпідприємствами, котрі мають стратегічне значення для економіки країни, в т. ч. найбільшим корпоративним клієнтом банку — НАК “Нафтогаз України”. Крім того, він реалізує різні державні програми компенсацій і виплат, наприклад програму компенсації громадянам України за втрату грошових заощаджень в Ощадбанку в УРСР за рахунок державного бюджету. Банк також виступає в ролі фінансового агента держави в обслуговуванні Пенсійного фонду України та підтримує розрахункові рахунки, які використовуються учасниками оптового ринку електроенергії, постачальниками природного газу для обробки платежів за поставлену продукцію й послуги.

Ощадбанк є другим у країні за емісією платіжних карток. Станом на 30 червня 2015 р. він емітував 5,62 млн таких карток, у т. ч. 0,72 млн VISA та 4,9 млн MasterCard. Мережа його банкоматів є однією з найбільших в Україні та налічує 2343 одиниці. Банк є учасником 15 систем грошових переказів: лише за шість місяців 2015 р. обсяг переказів у різних валютах, здійснених через нього, становив 3,24 млрд грн.

Корпоративний сегмент бізнесу Ощадбанку надає повний спектр банківських послуг корпоративним клієнтам (рахунки, кредити, овердрафт, револьверні кредитні лінії, гарантії, векселі, валютні операції, акредитиви, операції з цінними паперами, розрахунково-касові операції та інкасація, консультаційні послуги, що є допоміжними відносно кредитування). Цільовими клієнтами банку є компанії, які працюють у харчовій промисловості й сільському господарстві, енергетичному, роздрібному бізнесі, виробництві природних ресурсів, а також експортоорієнтовані компанії з потенціалом зростання. Політика банку також передбачає сприяння малим і середнім підприємствам (МСП) та реалізацію різних кредитних програм держави.

Казначейський бізнес Ощадбанку складається з операцій із цінними паперами й тих, що проводяться на міжбанківському ринку. Інвестиції в цінні папери представлені ОВДП (близько 10 млрд грн), корпоративними (майже 12 млрд грн) та муніципальними (2 млрд грн) облігаціями. Банк є ключовим оператором на міжбанківському ринку: у 2015 р. він мав генеральні угоди з 42 вітчизняними та 33 іноземними банками. За наведеними показниками Ощадбанк однозначно слід вважати системно важливим.

Основними стратегічними завданнями **Укрексімбанку**, як визначено в його Статуті, є створення належних умов для економічного розвитку України, підтримка національних виробників, надання кредитів і фінансової допомоги для розбудови інфраструктури країни та сприяння розвитку виробництва й торгівлі, збільшенню потенціалу експортоорієнтованих секторів економіки з високою доданою вартістю.

Згідно з проспектом про реструктуризацію облігацій [13], стратегія Укрексімбанку для досягнення зазначених цілей включає:

- Збереження:

- його унікального становища фінансового агента Уряду України й статусу одного з провідних вітчизняних банків у сфері фінансів зовнішньої торгівлі та інших суміжних видів діяльності;

- міжнародної репутації Укрексімбанку, зокрема шляхом співпраці з міжнародними інституціями та експортно-кредитними агентствами.

- Диверсифікацію:

- клієнтської бази з акцентом на успішних середніх компаніях і крос-продажі роздрібним клієнтам;

- власних джерел фінансування, зокрема за рахунок збільшення обсягу депозитів клієнтів.

- Розвиток системи управління ризиками, в т. ч. виконання вимог Базеля II, а згодом — Базеля III.

Укрексімбанк розробив стратегію відновлення, що складається з трьох етапів: 1) стабілізації; 2) відновлення; 3) зростання.

Перший етап (2015 р.). Головна мета цього етапу стратегії відновлення — усунення наслідків кризи за рахунок зниження схильності до ризику. Банк очікує подальшого погіршення якості кредитного портфеля в першому півріччі, а також стабілізацію якості кредитів у другому. Запроваджено посилений моніторинг позичальників, що передбачає безпосередню взаємодію з клієнтами. У разі визнання бізнесу життєздатним банк має намір і далі надавати підтримку цим підприємствам у вигляді відповідного рефінансування наявних впливів, включаючи реструктуризацію та/або відстрочку. Отже, сукупний кредитний портфель (із урахуванням курсів валют) не зростатиме, але нові кредити можуть розглядатись у виняткових випадках.

До 2014 р. відношення витрат Укресімбанку до доходів було меншим від 30 %. Відношення операційних витрат до доходів у 2014 р. погіршилося до 41 % переважно за рахунок зниження чистого процентного доходу та збитків унаслідок девальвації гривні. Банк планував вжити заходів щодо економії витрат, включаючи реорганізацію для скорочення чисельності персоналу, зведення регіональної мережі банку та централізації окремих сервісних функцій, таких як ІТ і бухгалтерський облік. Докладалися зусилля, спрямовані на відновлення відношення витрат до доходів, виключаючи негативний вплив на чистий прибуток подальшого зниження курсу гривні, до рівня, нижчого за 35 %, до кінця 2015 р. Утім, це завдання виконане не було.

У системі управління ризиками планувалося завершити підготовку проектної документації щодо трансформації структури управління ризиками з метою приведення її у відповідність із найкращою практикою та стандартами Базеля III до кінця 2015 р.

Другий етап (2016 р.). Головна мета банку на цьому етапі — нормалізація внутрішнього фінансового середовища задля зниження вразливості до ринкових ризиків. Пропозиції щодо нових кредитних ризиків, реалізацію яких планується завершити у 2016 р., оптимізовано для визначення кредитних проектів із відповідними профілями. Стосовно подовження нового кредиту слід зауважити, що банк орієнтуватиметься на реальний сектор економіки, зокрема експортерів, енергозберігаючі й технічні проекти з модернізації з акцентом на тих із них, котрі можуть проводитися у співпраці з міжнародними фінансовими установами.

Банк прагне виконати пруденційні вимоги щодо першого чи другого рівнів капіталу для підтримання коефіцієнта його достатності понад нормативне значення, а також повернутися до прибутковості у 2016 р. переважно за рахунок підвищення продуктивності, реабілітації кредитного портфеля.

У частині валютного ризику Укресімбанк планує ліквідувати свою коротку відкриту валютну позицію до кінця 2016 р.

Третій етап (2017—2019 рр.). Основними завданнями цього етапу є розширення ресурсної бази банку та збільшення фінансування реального

сектору, особливо в рамках програм міжнародних фінансових організацій. У такому разі активно долучатимуться іноземні інвестори, відновиться довіра з їхнього боку, що дасть змогу Укрексімбанку повернутися на міжнародні ринки капіталу.

Очікується, що оздоровлення кредитного портфеля буде завершено до кінця 2019 р. Окрім того, на цьому етапі банк прагнутиме відновити та зміцнити свій статус як провідного фінансового інституту (в плані рентабельності й ефективності).

З 2006 р. Укрексімбанк розширив роздрібну діяльність шляхом підвищення якості й збільшення асортименту продукції та послуг, посиливши свою географічну присутність у промислово розвинutih регіонах України. На наш погляд, прискорений розвиток роздрібного бізнесу для такого спеціалізованого (в минулому) банку був стратегічною помилкою. Як наслідок, останній був змушений відволікати свої ресурси на відповідну IT-підтримку, розширення мережі філіалів і дистанційні канали обслуговування, до того ж згодом реалізувалися кредитні ризики іпотечного та споживчого кредитування, яке не має жодного стосунку до місії Укрексімбанку. У 2015 р. клієнтська база банку становила близько 1 млн роздрібних клієнтів (переважно вкладників і держателів платіжних карток). Роздрібний бізнес складається переважно з депозитів та розрахункових грошових операцій. Роздрібне кредитування розраховане насамперед на співробітників і керівників компаній. Банк також пропонує широкий спектр карткових продуктів та послуг, таких як дебетові й кредитні картки. Останні можуть бути використані в рамках платіжних систем VISA і MasterCard. У 2015 р. емісія карток сягнула 800 тис.

Корпоративні клієнти становлять 94,7 % кредитного портфеля банку, 66,8 % поточних рахунків клієнтів і 18 % депозитної бази банку. У корпоративному бізнесі основні банківські операції Укрексімбанку включають: корпоративні кредити, у т. ч. проектне фінансування та пов'язані з експортом кредити; залучення депозитів; розрахунково-касові, валютно-обмінні операції; факторинг, торгове фінансування та документарні операції; операції на ринку цінних паперів; корпоративні платіжні картки. Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити, овердрафти, поновлювані кредитні лінії, банківські гарантії та різні послуги, пов'язані з їхніми векселями. Стратегія банку полягає в зосередженні діяльності з кредитування не на корпоративних клієнтах, а на середніх і великих компаніях, експортно-імпортних операціях і сегменті малого й середнього бізнесу.

У корпоративному бізнесі більшу частину кредитного портфеля банку традиційно формують кредити на фінансування експортно-імпортних операцій.

Банк надає кредити підприємствам у ключових експортоорієнтованих галузях економіки, що мають стійкі темпи зростання, а також у імпортозамінних галузях, котрі виробляють товари, на які є попит в Україні (йдеться про

машинобудування й переробну промисловість, будівництво, поліграфію, легку промисловість і транспорт). Сегмент МСП для банку належить до пріоритетних. Фінансування таких проектів клієнтів здійснюється за рахунок власних коштів та кредитних програм іноземних і міжнародних фінансових інститутів (проект МБРР із енергоефективності, програма енергоефективності ЄБРР, програма кредитування малого й середнього бізнесу ЄБРР). Кредитний портфель МСП наближається до 3 млрд грн.

Банк бере активну участь у розвитку кредитних відносин із зарубіжними фінансовими інститутами з метою залучення додаткового середньо- й довгострокового фінансування для українських підприємств. Він виступає в ролі фінансового агента в рамках 13 міжнародних кредитних ліній (у т. ч. ФРН, США, Франція, Японія, Швейцарія, Італія та Іспанія) і двох кредитних програм. Укресімбанк із 1992 р. виконує функції фінансового агента Кабінету Міністрів України з оформлення та обслуговування іноземних кредитів, залучених державою або під державні гарантії, що були спрямовані на фінансування першочергових потреб національної економіки з розвитку інфраструктури, модернізації виробництва, придбання товарів критичного імпорту тощо. Банк співпрацює з 36 провідними експортно-кредитними агенціями світу, Європи, Азії та Америки.

Укресімбанк має одну з найбільших в Україні мереж іноземних банків-кореспондентів та встановив кореспондентські відносини із широким колом банківських установ по всьому світу. Він здійснював міжнародні розрахунки через 51 рахунок ностро в різних валютах у великих іноземних банках. Свої рахунки в ньому відкрили 91 вітчизняний банк і 10 банків із країн СНД та Балтії [13].

Операції з цінними паперами є основою дохідних активів банку. У 2015 р. у портфелі інвестицій обсягом 62,79 млрд грн капіталовкладення в державні цінні папери перевищили 52 млрд грн (боргові цінні папери корпорацій становили 7 млрд, а муніципалітетів — 3 млрд грн).

Банк надає 11 банкам консультаційні послуги щодо приєднання до платіжних систем MasterCard і Visa, а також виступає представником і гарантом банків щодо цих систем.

Наступним кроком проведеного аналізу було порівняння ефективності державних банків за такими показниками: операційний дохід до активів, активи на одного працівника, операційний дохід у розрахунку на одного працівника, операційні витрати до операційних доходів, частка високоліквідних активів у їх загальній кількості, частка негативно класифікованих активів у кредитному портфелі, частка кредитів, прострочених більш ніж на 90 днів. Дані табл. 5 засвідчують позитивну динаміку активів, особливо Укргазбанку, на тлі скорочення персоналу. Серед трьох банків навантаження на одного працівника є найвищим в Укресімбанку, що пояснюється його традиційним бізнесом із обслуговування корпорацій і банків, а також вкладень у ОВДП.

Таблиця 5. Показники ефективності діяльності державних банків: динаміка персоналу та активів у 2016 р.

Персонал, осіб	Станом на 1 січня	Станом на 1 липня	Зміна з початку року
Укресімбанк	4 248	3 749	-499 (-12 %)
Ощадбанк	30 893	30 318	-575 (-2 %)
Укргазбанк	3 747	3 468	-279 (-7 %)
Активи, тис. грн	Станом на 1 січня	Станом на 1 липня	Зміна з початку року
Укресімбанк	141 285 440	152 708 471	11 423 031 (8 %)
Ощадбанк	159 133 011	184 930 390	25 797 379 (16 %)
Укргазбанк	41 555 340	51 380 390	9 825 050 (24 %)
Активи на одного працівника, тис. грн	Станом на 1 січня	Станом на 1 липня	Зміна з початку року
Укресімбанк	33 259	40 733	7 474 (22,5 %)
Ощадбанк	5 151	6 100	949 (18,4 %)
Укргазбанк	11 090	14 816	3 726 (33,6 %)

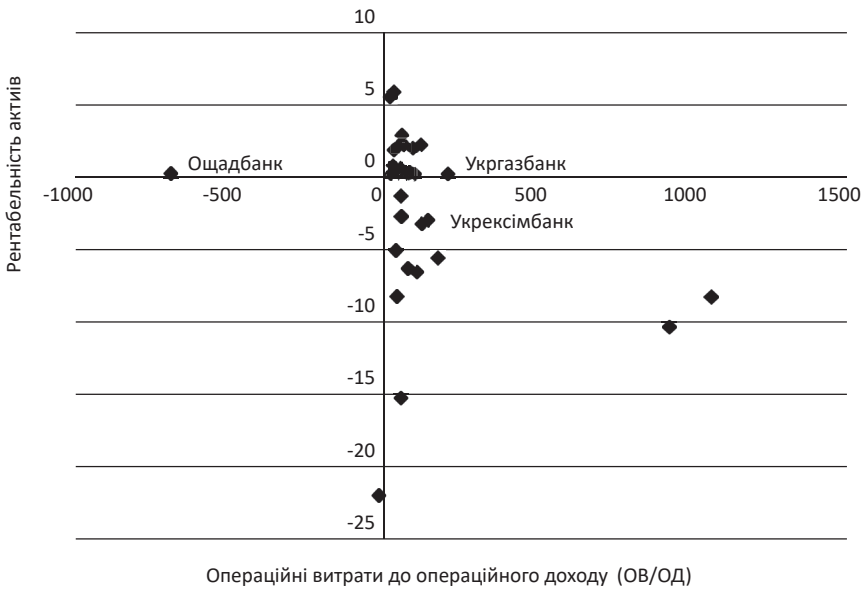
Джерело: розраховано за даними квартальної звітності аналізованих банків.

За показником “операційні витрати на операційний дохід” державні банки працюють нестабільно. При еталонному значенні щонайбільше 60 % (досягнення якого ставлять собі за мету провідні іноземні банки) цей показник варіює від оптимального до вкрай негативного. Укресімбанк показав негативний операційний дохід за 2015 р., а Укргазбанк — падіння операційного доходу внаслідок переоцінки активів (табл. 6). У 2016 р. цей показник у найбільших державних банків поліпшився, але така позитивна динаміка має ситуативний характер.

Таблиця 6. Відношення операційних витрат до операційного доходу державних банків (показник ефективності) у 2015 — першій половині 2016 рр.

Показники	2015	2016 (I півріччя)
<i>Операційні витрати, тис. грн</i>		
Укресімбанк	1 945 414	733 050
Ощадбанк	4 291 359	2 436 988
Укргазбанк	1 089 011	759 820
<i>Операційний дохід, тис. грн</i>		
Укресімбанк	-1 770 593	1 857 670
Ощадбанк	9 130 551	5 077 058
Укргазбанк	2 587 596	114 836
<i>Відношення операційних витрат до операційних доходів, %</i>		
Укресімбанк	-110	39
Ощадбанк	47	48
Укргазбанк	42	662

Джерело: розраховано за даними квартальної звітності аналізованих банків.



Джерело: побудовано за даними Національного банку України станом на 1 квітня 2016 р.

Рис. 2. Розподіл вибірки банків за показниками ефективності витрат і рентабельності активів, %

Варто зауважити, що порівняно з усією банківською системою державним банкам властива низька ефективність. За винятком ПАТ “Розрахунковий центр”, який спеціалізується на операціях із ОВДП, вони не потрапляють до оптимальної зони (відношення операційних витрат до операційних доходів щонайбільше 60 % та рентабельність діяльності), що показано на рис. 2.

Державні банки демонструють поліпшення показника відношення операційних витрат до операційних доходів, особливо Ощадбанк. Варто зазначити, що результати першого кварталу року часто мають сезонний характер, тому їх потрібно відстежувати в динаміці, виявляючи зміни. З початку року державні банки рухалися в різних напрямках: Укресімбанк нормалізував цей показник, Ощадбанк стабілізував, а Укргазбанк погіршив (див. табл. 6).

Вважаємо за доцільне ширше використовувати показники, що включають операційний дохід, оскільки він не залежить від витрат на формування резервів, котрі є результатом управлінських рішень. Так, продуктивність персоналу Ощадбанку, внаслідок розгалуженої мережі філіалів, є нижчою. Завдяки масштабам в Укресімбанку кращі показники, проте загалом по держбанках спостерігається висока нестабільність результатів (табл. 7).

До речі, іноземні банки в Україні мають близькі показники “навантаження” активів на одного працівника: Юнікредит — 10,55 млн грн, Креді Агріколь Банк — 10,329 млн, УкрСибБанк — 5,79 млн грн.

Таблиця 7. Масштаби бізнесу державних банків України у 2016 р.

Показники	Станом на 1 січня	Станом на 1 липня
<i>Активи на одного працівника, млн грн</i>		
Укрексімбанк	33,26	40,73
Ощадбанк	5,15	6,10
Укргазбанк	11,09	14,82
<i>Операційний дохід на одного працівника, млн грн</i>		
Укрексімбанк	-0,417	0,991
Ощадбанк	0,296	0,335
Укргазбанк	0,691	0,066
<i>Операційні витрати на активи, %</i>		
Укрексімбанк	1,4	1,0
Ощадбанк	2,7	2,6
Укргазбанк	2,6	3,0

Примітка. Дані про витрати й доходи наведені за шість місяців 2016 р. у річному виразі.
Джерело: розраховано за даними квартальної звітності аналізованих банків.

Структура доходів державних банків дає можливість додати суттєві характеристики до моделі бізнесу. Для цього ми обрали такі показники:

- частка процентних доходів у загальних доходах — показує вплив надходжень від прийняття кредитного ризику банком;
- частка комісійного доходу в загальному доході — характеризує вплив “безризикових” надходжень на дохід;
- частка доходів або втрат від курсової різниці — показує вплив валютного ризику на дохід банку;
- частка доходів банку від переоцінки інвестицій — характеризує вплив фондового (ринкового) ризику на дохід банку;
- частка доходів банку від чистої зміни резервів — показує вплив непередбачених доходів від поліпшення якості активів.

Наведені в табл. 8 дані свідчать про високу ризиковість доходів державних банків. Особливо вразливими до кредитного ризику є Ощадбанк і Укрексімбанк. Незважаючи на роль останніх як агентів Уряду України, вони мають незначну частку комісійних доходів. Істотна частина процентних доходів держбанків є “безризиковими”, а саме від ОВДП та за депозитними сертифікатами НБУ. Крім того, ці банки не використовують повною мірою свого потенціалу щодо отримання доходів від операцій із валютою (кращі показники мають приватні й іноземні банки). Укргазбанк забезпечив свою прибутковість у 2016 р., по суті, за рахунок розформування резервів.

Три державних банки мають приблизно однакову якість активів та дуже схожі причини її погіршення (рис. 3). Усі ці фактори (в поєднанні) призвели до матеріалізації кредитного ризику у 2014—2016 рр. Як наслідок, частка проблемних активів у державних банках різко зросла та наразі перевищує 25 % вкладень.

Таблиця 8. Частка в доходах вибірки 30 банків за ключовими статтями, %*

Вид доходів	Ощад-банк	Укресім-банк	Укргаз-банк	Середнє значення по вибірці
Процентні	93	95	81	78
Комісійні	12	9	6	14
Надходження від:				
продажу цінних паперів	0	0	0	0
операцій із іноземною валютою	1	2	4	3
переоцінки іноземної валюти	-12	-12	7	-1
переоцінки інструментів	6	7	0	1
розформування резервів	-11	-32	18	-36

* Станом на 1 липня 2016 р.

Джерело: розраховано за даними офіційного веб-сайту Національного банку України (<http://www.bank.gov.ua/>).

Для державних банків характерна вкрай висока концентрація позичальників. Зокрема, на 30 червня 2015 р. загальна сума кредитів, наданих Ощадбанком десяти найбільшим позичальникам чи їх групам, становила 57,25 млрд грн, або 57 % сукупного кредитного портфеля банку (на 31 грудня 2014 р. — 54,23 млрд грн, або 58 %). Ці суми включають позики НАК “Нафтогаз України” в розмірі 15,2 млрд грн станом на 30 червня 2015 р. Усі державні банки кредитують НАК “Нафтогаз України”, ПАТ “Українська залізниця” та ряд інших корпорацій у галузі енергетики, газопостачання, що наражає державу на підвищений ризик консолідованої експозиції стосовно великих позичальників. Такий ризик посилюється тим, що кредити й облігації державних корпорацій надаються цими ж банками в заставу за кредитами рефінансування. Тобто в разі банкрутства таких корпорацій держава в особі Національного банку України не зможе відшкодувати значні збитки за рахунок реалізації вимог за кредитами.

Зовнішні	Внутрішні
Кредитування фінансово слабких підприємств за рішенням вищих інстанцій. Анексія Криму та відповідна втрата активів. Погіршення платоспроможності боржників і дисципліни обслуговування боргу в індустріально розвинутих регіонах, що опинилися в зоні АТО. Значна девальвація гривні та збільшення боргового навантаження на валютних позичальників. Обвал ринку нерухомості й ринків інших активів, що були прийняті в заставу. Погіршення стану банків-контрагентів. Нестабільність ринкової кон'юнктури та середовища для бізнесу позичальників	Недосконала культура корпоративного управління, а точніше прогалини в роботі наглядових рад. Недоліки в кредитній політиці, зокрема лімітах концентрації кредитного ризику, забезпеченні та кредитних рішеннях. Громіздка організаційна структура й малоефективна система каналів збуту. Відставання культури обслуговування клієнтів від світових стандартів. Недосконала система управління ризиками, а саме невідповідність практики прийняття ризиків стандартам. Великий апетит до ризиків, особливо валютного й кредитного. Повільна модернізація кредитного аналізу та адміністрування, повернення кредитів

Джерело: складено авторами.

Рис. 3. Фактори погіршення якості активів українських державних банків

Держбанки проводять регулярну реструктуризацію кредитів великим позичальникам, включаючи державні корпорації, оскільки мають дуже високу частку знецінених кредитів у кредитних портфелях: Укресімбанк — 69 %, Ощадбанк — 41, Укргазбанк — 43 %. При цьому кредити клієнтам Укргазбанку на не підконтрольній українській владі території (знецінені) становили 971 млн грн, а Ощадбанку — 15 434 млн грн.

Окрім того, всі три держбанки мають велику частку проблемних активів, котрі розміщені в неплатоспроможних банках, що свідчить про слабку систему управління ризиками. Такого висновку можна дійти, порівнявши сформовані резерви за коштами в інших банках станом на 1 липня 2016 р.: Укресімбанк — 658 млн грн (на початку року — 549 млн грн); Ощадбанк — 4390 млн (4160 млрд); Укргазбанк — 744 млн грн (744 млн грн).

На результативність роботи державних банків із проблемними кредитами негативно впливає слабка захищеність інтересів кредиторів у претензійній роботі з великими позичальниками [14], зокрема тими, які входять до сфери контролю олігархів. Керівництво Ощадбанку також визнає наявність серйозних проблем із кредитами, виданими приватним корпораціям, таких як корупційні перешкоди, недостатньо ефективні заходи судової системи щодо захисту прав кредиторів [15].

У 2015—2016 рр. держбанки повернули рефінансування НБУ (в повному розмірі чи більшу частину) та позбулися високої залежності від цього ресурсу. Такі схожі рішення банків, на наш погляд, обумовлені не вигідними умовами фінансування, а саме високою ставкою ресурсу (облікова ставка НБУ + маржа); вимогливістю центробанку до застави за кредитами; прийняттям і контролем із його боку виконання програми оздоровлення; призначенням куратора від банківського нагляду та відсутністю можливостей для розміщення в дохідні активи з достатньою процентною маржею. У II кв. 2016 р. ці банки значно скоротили залучення коштів від НБУ: Укргазбанк — з 4,28 млрд грн на початку року до 0,62 млрд станом на 1 липня; Укресімбанк — з 2,97 млрд грн до 1,92 млрд; Ощадбанк — з 14,06 млрд грн до 3,5 млрд. Головним чином це вдалося зробити завдяки нарощенню коштів клієнтів.

Найбільший приріст коштів клієнтів демонструють Ощадбанк і Укргазбанк на тлі повільного розширення ресурсної бази банківської системи. Спостерігається *одержавлення заощаджень населення*. При цьому для депозитів фізичних осіб характерна висока валютизація: на 1 липня 2016 р. в Укресімбанку частка вкладів у іноземній валюті становила 71 %, у Ощадбанку — 31, в Укргазбанку — 54 % (для порівняння: в провідних іноземних банках вона в середньому дорівнює 60 %, Приватбанку — 55, ПУМБ — 60 %). Загалом частка зобов'язань у іноземній валюті в держбанках дуже велика: в Укресімбанку — 84 %; Ощадбанку — 59; Укргазбанку — 34 %.

Для всіх держбанків залишаються пріоритетними такі сегменти клієнтури, як державний сектор, великі приватні корпорації та малі й середні підприємства (табл. 9). Проте для інших банків держсектор привабливий лише в частині розрахунково-касового обслуговування.

За словами керівництва Ощадбанку, воно буде банком, орієнтованим на роздріб і партнерство з МСП, зберігаючи при цьому можливість роботи з корпоративним сегментом у енергетиці, інфраструктурі та АПК [15]. У сегменті МСП спостерігається надзвичайно висока конкуренція між банками різних форм власності, крім того, малий бізнес є дуже складним клієнтом, оскільки функціонує в умовах тіньової економіки та агресивного середовища. Найпривабливіші клієнти з цього сегмента давно перейшли на обслуговування в приватних банках, котрі реалізували свої програми задовго до державних банків. Великі приватні корпорації формують ядро проблемних кредитів держбанків, при цьому за кількома клієнтами два з них або всі три мають спільні експозиції, й не завжди вдається досягти партнерства у врегулюванні боргів.

Таблиця 9. Стратегічні цільові сегменти клієнтури системно важливих державних банків

Банк	Продукти з кредитним та/або ринковим ризиками	Інші банківські продукти
Ощадбанк	Роздрібний, мікро-, малий і середній бізнес (АПК та енергоефективність). Великий бізнес (енергетика, АПК та інфраструктура)	Усі сегменти клієнтури
Укресімбанк	Малий, середній і великий бізнес (експортери, імпортери)	Малий, середній та великий бізнес; обслуговування міждержавних торговельних/інвестиційних угод

Джерело: Засади стратегічного реформування державного банківського сектору / М-во фінансів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf.

Наведені сегментації свідчать про переплетіння інтересів державних банків у подальшому розвитку. На підставі аналізу їхніх бізнес-моделей встановлено, що вони де-факто розвиваються як універсальні, проводять переважно урядову політику, що проявляється в ресурсній базі та вкладенні коштів.

Також державні банки мають надзвичайно високу концентрацію контрагентів у ресурсній базі. Наприклад, у 2015 р. у Ощадбанку загальна сума депозитів 10 найбільших клієнтів становила 14,81 млрд грн, або 21 % загальної суми коштів його клієнтів, тоді як на початку року — 8,67 млрд грн (15 % загальної суми).

Ставки залучення ресурсів від населення в держбанках нижчі від ринкових: своєрідна премія за ризик становить 1—1,5 в. п. за гривневими ресурсами та до 1,5 в. п. за доларовими.

Аналіз діяльності державних банків дає підстави для висновку про наявність значної конкуренції між ними. По-перше, вони кредитують спільне коло

державних і приватних корпорацій; по-друге, кожен із них прагне залучити кошти підприємств (зарплатні проекти, соціальні програми) і населення (ощадні й пенсійні рахунки, виплати компенсацій вкладникам на доручення Фонду гарантування вкладів); по-третє, вони реалізують схожі кредитні програми для бізнесу та домогосподарств. Також варто зауважити, що кожний із них отримує поповнення статутного капіталу за рахунок інвестицій держави, передбачених держбюджетом, тобто з одного джерела.

Усі названі банки при залученні клієнтів використовують свій імідж держустанови як ознаку надійності, однак наразі тільки Ощадбанк має повну державну гарантію вкладів своїх індивідуальних клієнтів. Ця гарантія робить його особливо привабливим для таких клієнтів, котрі можуть розміщувати заощадження на суми, що значно перевищують розмір відшкодування з Фонду гарантування вкладів. Якщо держава перестане бути єдиним власником акцій Ощадбанку, то він, згідно із законодавством, втратить державну гарантію щодо роздрібних вкладів. Цілком імовірно, що це призведе до зниження його привабливості для клієнтів, а отже, й зменшення обсягу роздрібних депозитів або ускладнення залучення нових депозитів фізичних осіб, що, у свою чергу, негативно вплине на ліквідність і ресурсну базу банку.

Хоча після зниження кредитного рейтингу суверена до спекулятивного рівня держбанки втратили доступ до зарубіжних оптових ринків ресурсів, в умовах системної кризи міжнародні фінансові організації надають кредитну підтримку Україні, в т. ч. через ці системно важливі банки.

Реструктуризація боргу за єврооблігаціями відбувалася в Укрексімбанку й Ощадбанку однаково (табл. 10). Трестом у перепрофілюванні євробондів для них виступила американська корпорація “BNY Mellon Corporate Trustee Services Limited”, котра є дочірньою компанією американського банку [12; 13]. Дані, наведені в табл. 10, вказують на істотне зростання вартості запозичення, при цьому погашення боргу починається лише через кілька років, що збільшує процентні витрати.

Таблиця 10. Умови емісії єврооблігацій державних банків

Банк	Кредитор	Сума, млн дол. США	Процентна ставка, %		Строки погашення	
			до реструктуризації	після реструктуризації	до реструктуризації	після реструктуризації
Ощадбанк	SSB NO.1 PLC (SPV, Британія)	700	8,25—8,875	9,375—9,625	2016—2018 рр.	2023—2025 рр.
Укрексімбанк	BIZ Finance PLC (SPV, Британія)	750	8,375	9,625	2015 р.	2019—2022 рр.
		600	8,75	9,75	2018 р.	2021—2025 рр.

Джерело: складено за даними річної звітності аналізованих банків.

У Ощадбанку й Укрексімбанку єврооблігації перебувають у лістингу Ірландської фондової біржі, проте інформація про інвесторів (держателів облігацій) відсутня.

Слід звернути увагу на те, що обидва банки оформили свою заборгованість за облігаціями на підприємства спеціального призначення (*special vehicle purpose*), які зареєстровані у Великобританії та створені з метою емісії зобов'язань у інтересах споріднених компаній (див. табл. 10). При цьому в договорах не передбачено жодних спеціальних санкцій на випадок недотримання банком договірних зобов'язань. Тобто операції з такими підприємствами проводились як із афілійованими структурами. До речі, таке перепрофілювання відбулося майже одночасно із завершенням реструктуризації більшої частини зовнішніх запозичень України.

Кредитні рейтинги державних банків перебувають на рівні суверенних рейтингів України (табл. 11). Утім, Укргазбанк не користується послугами міжнародних рейтингових агентств, а Українське кредитно-рейтингове агентство взагалі визначає місце банку без детального аналізу останнього, лише на підставі публічної звітності.

Таблиця 11. Кредитні рейтинги державних банків (довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті)

Банк	Агентство	Рейтинг	Примітка
Укрексімбанк	Fitch Ratings	CCC	За міжнародною шкалою
	Moody's Investors Service	Ca	
Ощадбанк	Fitch Ratings	CCC	
	Moody's Investors Service	Caa3	
Укргазбанк	Українське кредитно-рейтингове агентство	uaA+	За українською шкалою
	Експерт-Рейтинг	uaAA-	

Джерело: складено за даними публічної звітності аналізованих банків.

У зв'язку зі схожістю моделей бізнесу постає питання про доцільність дублювання таких установ у країні та доречність їх злиття. Для обґрунтування цього кроку звернемося до наведеного вище аналізу спеціалізації державних банків, за основу якої нами взято сегментацію бізнесів згідно з інформацією, розкритою в публічній звітності. Ключовими параметрами за сегментами бізнесу обрано структуру доходів і витрат, активів та пасивів.

Моделі бізнесу банків із державним капіталом визначено в загальному плані Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору, затверджених Кабінетом Міністрів України в лютому 2016 р. [16]. Зокрема, підкреслено, що досягнення мети держави стосовно системних державних банків потребує *серйозної перебудови моделі ведення бізнесу та впровадження нових управлінських механізмів*. Розвиток банків буде сфокусовано на двох основних напрямках: 1) максимальна орієнтація на цільові клієнтські

сегменти; 2) реформування операційних моделей та проведення “індустріалізації” систем і процесів для підвищення керованості й масштабованості, зниження витрат, поліпшення якості обслуговування клієнтів, що також дасть можливість банкам краще управляти кредитними та іншими ризиками.

У деяких аспектах державні банки виконують унікальну місію охоплення фінансовим сервісом населення. Зокрема, Ощадбанк присутній там, де комерційним банкам бути не цікаво через економічну неефективність.

Стратегічні інвестори, такі як міжнародні фінансові організації, вже проводять попередні або детальні дослідження фінансового стану й бізнес-моделей вітчизняних держбанків. Кожний із них повинен реалізувати програми трансформації (інституційної розбудови) для підвищення своєї інвестиційної привабливості. Такі програми розроблені керівництвом і фахівцями держбанків, а для Ощадбанку — із залученням міжнародних консалтингових компаній. На нашу думку, в цих банках слід реалізувати дієвіші комплексні програми скорочення операційних витрат, котрі не погіршать якості бізнесу та сервісу для клієнтів. Усі три державних банки наразі оптимізують організаційну структуру, будують нову управлінську модель, здійснюють автоматизацію бізнес-процесів. Щоправда, інші провідні банки вже давно зробили це або розпочали робити ще 10 років тому. До таких перетворень належать:

- централізація бек-офісу;
- оптимізація операційної моделі;
- електронний документообіг;
- оптимізація мережі відділень (закриття, перепрофілювання, раціоналізація, ребрендинг);
- створення цифрових відділень із мінімумом персоналу, зонами самообслуговування, а також мобільних (пересувних) відділень;
- розбудова дистанційного банкінгу;
- реалізація програм розвитку й навчання персоналу;
- скорочення персоналу, що виконує непродуктивні чи низькопродуктивні функції;
- підвищення культури обслуговування, постійне навчання клієнтів.

Платіжні картки державних банків обробляються в трьох різних процесингових центрах (власні центри на базі системи WAY4 є в Укрексімбанку та Ощадбанку, а Укргазбанк користується послугами колишньої афілійованої з банком компанії “Укркарт” і лише планує створити свій центр). Усі три держбанки входять до об’єднаної з кількома іншими банками мережі банкоматів.

Перспективи розвитку аналізованих банків великою мірою залежать від відновлення нормального стану державних корпорацій. Утім, фінансове оздоровлення, приміром, НАК “Нафтогаз України” та Укрзалізниці тісно пов’язане з реструктуризацією боргів, але в державних банків немає таких довгострокових ресурсів, окрім капіталу.

Орієнтовані на експорт українські корпорації, незалежно від їхнього фінансового стану, обтяжені борговим навантаженням (за кредитами вітчизняним банкам і міжнародними запозиченнями). За таких обставин державним банкам можна розраховувати лише на заміщення кредиторів (наприклад, російських банків, які перебувають у скрутному становищі). Проте в разі кредитування великих корпорацій існує ризик моральної безвідповідальності (*moral hazard*), коли банк стає заручником крупного позичальника, котрий не бажає виконувати свої обов'язки належним чином, розраховуючи на нові поступки з боку кредиторів.

У галузевому розрізі всі три держбанки мають однакові пріоритети: АПК, енергетика, енергозбереження, екологія. У зв'язку з цим необхідні виважені національні програми з підтримки галузей або міжгалузевих проектів, зокрема національного товаровиробника для підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародних ринках.

Складовою нової бізнес-моделі державних банків повинна бути сучасна культура управління ризиками, усунення подвійних стандартів у кредитуванні. Державні банки мають оприлюднювати результати стрес-тестування з визначенням потреби в капіталізації та шляхів скорочення ризикових активів. Окрім того, оскільки два державних банки є системно важливими, вони, згідно зі світовими стандартами наглядової практики, повинні розробити *плани відновлення роботи та реорганізації* на випадок краху. При цьому в моделях бізнесу слід передбачати сценарії, коли державні банки будуть готові до прийняття на себе активів, зобов'язань та платіжних і розрахункових операцій від інших системно важливих банків у разі їх краху.

Передумовою успішної трансформації бізнес-моделі є *розвиток культури корпоративного управління* в державних банках. На нашу думку, важливим у цьому контексті є не тільки формування складу наглядової ради в кожному банку, а й налагодження належних відносин між гілками влади, роботи профільних комітетів таких рад, затвердження та контроль реалізації стратегії розвитку й трансформації банків. Статус держбанків вимагає широкого оприлюднення інформації про виконання стратегії, незалежного контролю діяльності керівників банку та її результативності з боку держави як власника. Тому, на наше переконання, визначення складу наглядових рад за рахунок лише незалежних директорів (експертів) є хибним рішенням: власник обов'язково має бути представлений у цьому органі та мати вирішальний вплив на прийняття стратегічних рішень. Експерти повинні враховувати інтереси національної фінансової безпеки. Отже, державні банки не можуть бути незалежними від урядової політики, адже за статусом є її провідниками. Зазначене слід відрізняти від політизації бізнесу таких банків, коли ключові рішення щодо ресурсної бази й активних операцій приймаються не з метою

стабілізації національної економіки, забезпечення міцності банку, а в інтересах кланів, олігархів та ін.

Нові бізнес-моделі державних банків повинні передбачати перехід до сучасної системи винагороди банкірів із урахуванням результатів діяльності та прийнятих ризиків. До речі, такі моделі розроблені у великих банках західних країн за вимогами регулятора після глобальної системної кризи. Ключову роль у цьому процесі мають відігравати відповідні комітети з винагороди й призначень.

Оптимізація бізнес-моделі є складним і дорогим процесом, особливо для таких великих і серйозних установ, як державні банки в Україні. Кожний із них повинен повною мірою використовувати свої переваги та усувати недоліки. Для реалізації конкурентних переваг цим банкам потрібно зосередитися на пріоритетних сегментах бізнесу.

На нашу думку, інвестиційній привабливості держбанків сприятиме впроваджене *виведення з них проблемних активів* (списання, погашення, передання, конкурсний продаж), а також припинення діяльності в неприбуткових, непрофільних чи неперспективних напрямках бізнесу. Одним із радикальних заходів є створення державних компаній з управління проблемними активами [15] та викупу останніх за ринковими цінами. Для цього необхідно модифікувати систему оподаткування операцій банків із такими активами, котра має створити стимули для банків.

Цілком виправданим є також *курс на зниження залежності від ресурсів Національного банку України*, оскільки він сприятиме підвищенню життєздатності банків, позбавленню їх синдрому “зомбі”, що не здатний функціонувати самостійно, без державної допомоги.

Ключовим напрямом поліпшення моделі бізнесу державних банків в Україні доцільно визначити врахування світових тенденцій *розвитку багатоканальної системи збуту продукції* (наприклад, за допомогою цифрової платформи), удосконалення ІТ-систем. Однак такі заходи, ймовірно, спричинять додаткові витрати в короткостроковій перспективі, а результат у вигляді підвищення ефективності може бути реалізований протягом тривалішого терміну. Для Укрексімбанку одним із основних напрямів має бути радикальне скорочення мережі відділень, закриття роздрібного бізнесу (шляхом реорганізації банку — виведення в окрему банківську установу або продажу іншому банку) та прийняття функцій банку розвитку.

З огляду на найкращий світовий досвід, державні банки повинні зосереджуватися на таких ключових напрямках:

- Підтримка зовнішньої торгівлі, насамперед експорту:
 - експортно-імпортний банк окремо або в союзі з державним агентством гарантій для експортерів.

- Підтримка розвитку вітчизняної економіки шляхом фінансування інвестиційних проєктів у рамках національних програм:

- банк розвитку (варіант: із поєднанням функцій експортно-імпортного банку);

- банк підтримки малих і середніх підприємств;

- банк для забезпечення фінансових потреб широких верств населення.

Підсумовуючи викладене, доходимо таких висновків. Бізнес-моделі державних банків мають багато схожих рис, у т. ч. негативних, не забезпечують ефективну роботу, що закономірно породжує питання про доцільність їх існування в теперішньому стані. Поки що комбінація моделей кептивного банку держави та універсального банку не дає результатів. В умовах постійного браку ресурсів держбанки не можуть собі дозволити експериментувати, а також розвивати всі сегменти бізнесу. Їм слід зосередитися на діяльності, що найкраще відповідає національним інтересам і водночас найефективніше використовує потенціал кожного банку. Уряд має покласти край нездоровій конкуренції між державними банками та разом із тим не допускати надання їм істотних преференцій, хіба що в надзвичайних обставинах (у разі політичної нестабільності, збройних конфліктів) або в інтересах національної безпеки (з метою обслуговування рахунків провідних державних корпорацій, силових відомств). При цьому уряд має всі важелі впливу на керівництво державних банків щодо поліпшення якості надання послуг клієнтам. До слова, держава за природою може бути ефективним власником, якщо подолати корупцію та правильно акумулювати й розподіляти фінансові ресурси, але не менеджером банків. Для того щоб вигідно залучити кошти, держбанки в Україні повинні якнайшвидше змінити свої бізнес-моделі, не чекаючи приходу стратегічних інвесторів.

Серія фінансових криз засвідчила переваги й недоліки як спеціалізованих, так і неспеціалізованих банків. Серед комерційних банків світу найбільшою популярністю користується модель універсального банку (корпоративно-роздрібного або роздрібно-корпоративного). Державним банкам не потрібно повторювати цей курс, оскільки вони не мають шансів перемогти в боротьбі за клієнта більш ефективні й захищені від стресів іноземні банки, що зберігають присутність на українському ринку та захоплюють найкращі сегменти клієнтури. Перепрофілювання держбанків, а за потреби їх реорганізація, не виключаючи злиття чи поділу, є вимогою часу, проте це слід зробити лише на підставі ретельного аналізу із залученням незалежних експертів. Вивчення передового міжнародного досвіду дає можливість обрати оптимальний варіант розвитку державних банків.

Заслугує подальшого аналізу варіант створення в Україні повноцінного банку розвитку за моделлю, котра найповніше враховує стан реального й фінансового секторів національної економіки, потенціал державних банків,

здатність держбюджету підтримати таку структуру. Створення в Україні нового банку розвитку має на меті подолання корупції в діяльності держбанків, при цьому немає гарантії, що це вдасться, і впевненості в тому, що такий банк швидко запрацює (для виходу на повноцінне функціонування потрібен щонайменше рік, тимчасом бюджетних коштів не вистачає й на важливіші цілі) та ще й буде позбавлений політичного тиску. Крім того, поява ще одного державного банку не розв'яже проблеми дублювання функцій діючих держбанків.

Рішення про заснування агентства страхування для підтримки експорту слід приймати лише на підставі об'єктивного аналізу переваг і недоліків різних варіантів, у т. ч. шляхом трансформації бізнес-моделі Укресімбанку. Для цього варто використати досвід Хорватії, Польщі та Угорщини. Укргазбанк має потенціал у разі перепрофілювання на пріоритетний розвиток малого й середнього бізнесу та згортання сегмента обслуговування великих корпорацій. У цьому випадку можна запозичити досвід країн, де діють спеціалізовані банки. Ощадбанк здатний і далі розвивати модель універсального банку з наголосом на роздрібному банкінгу.

Список використаних джерел

1. Recent trends in euro area banks' business models and implications for banking sector stability // Financial Stability Review — Special Features. — 2016. — May [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sfcfinancialstabilityreview201605.en.pdf?ecb712f83f124c11f45abe4e48cac2d0>.
2. Banking business model monitor 2015: Europe / R. Ayadi, W. P. de Groen, I. Sassi and others ; Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ceps.eu/system/files/Banking-Business-Models-Monitor-Europe-2015.pdf>.
3. Mergaerts F. Business models and bank performance. A long-term perspective / F. Mergaerts, R. V. Vennet // 4th EBA Policy Research Workshop. — 2015. — Nov. 18 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/1018121/Mergaerts%2C%20Vander+Vennet+-+Business+models+and+bank+performance.+A+long+term+perspective+-+Presentation.pdf>.
4. Бизнес-модели российских банков: типология, структура, приверженность выбору / Ф. Т. Алескеров, В. Ю. Белоусова, П. К. Бондарчук, Е. С. Попова ; Высшая школа экономики. — 2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hse.ru/data/2012/12/04/1268905426/бизнес-модели%20рос%20банков%20статья.pdf>.
5. Investopedia [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp#ixzz4GdU9cQJf>.
6. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. — Wiley — La German, 2009. — 72 p.
7. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America / M. Tomkus ; Aarhus University. — Aarhus : Business and Social Sciences, 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_appendixu.pdf.
8. Altunbas Y. Bank risk during the financial crisis: do business models matter? / Y. Altunbas, S. Manganeli, and D. Marques-Ibanez // ECB Working Paper Series. — 2011. — No. 1394, Nov.
9. Köhler M. Which banks are more risky? The impact of business models on bank stability / M. Köhler // Journal of Financial Stability. — 2015. — Vol. 16. — P. 195—212.

10. Laeven L. Corporate governance: What's special about banks? / L. Laeven // *Annual Review of Financial Economics*. — 2013. — Vol. 5. — P. 63–92 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Publications/Discussion_Paper_1/2012/2012_12_07_dkp_33.pdf?__blob=publicationFile.
11. Roengpitya R. Bank business models / R. Roengpitya, N. Tarashev, and K. Tsatsaronis // *Bank for International Settlements*. — 2014. — Dec. 7 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.htm.
12. Prospectus. SSB NO.1 PLC / Irish Stock Exchange [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ise.ie/debt_documents/Prospectus%20-%20Standalone_26091a16-a5ce-4d41-972f-2c8a24c61c2b.PDF.
13. Prospectus. BIZ FINANCE PLC / Irish Stock Exchange [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ise.ie/debt_documents/Prospectus%20-%20Standalone_b1f47d24-f2bc-43de-b3fc-089f67c8aaf6.PDF.
14. К. Шевченко: не повернути кредит для Укргазбанку — це вкрасти в держави // *Finbalance* : web-портал. — 2016. — 30 черв. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://finbalance.com.ua/news/Kirilo-Shevchenko-ne-povernuti-kredit-dlya-Ukrhazbanku—tse-vkrasti-v-derzhavi>.
15. Державні компанії з управління проблемними активами: міжнародний досвід та прийнятність для України / С. С. Гасанов., О. О. Любіч, Г. П. Бортніков, Н. Б. Страхова ; ДННУ “Акад. фін. упр.” — К., 2015. — 222 с.
16. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору / М-во фінансів України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf.

References

1. Recent trends in euro area banks' business models and implications for banking sector stability. (2016). *Financial Stability Review*. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sfcfinancialstabilityreview201605.en.pdf?ecb712f83f124c11f45abe4e48cac2d0>.
2. Ayadi, R., Groen, de W. P., Sassi, I. (2015). *Banking business model monitor 2015: Europe*. Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. Retrieved from <https://www.ceps.eu/system/files/Banking-Business-Models-Monitor-Europe-2015.pdf>.
3. Mergaerts, F., Vennet, R. V. (2015). Business models and bank performance. A long-term perspective. *4th EBA Policy Research Workshop*. Retrieved from <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/1018121/Mergaerts%2C%20Vander+Vennet+Business+models+and+bank+performance.+A+long+term+perspective+Presentation.pdf>.
4. Aleskerov, F. T., Belousova, V. YU., Bondarchuk, P. K., Popova, E. S. (2012). *Biznes-modeli rossijskix bankov: tipologiya, struktura, priverzhenost' vy' boru* [Business models Russo banks: typology, structure, Commitment Choice]. Vy`sshaya shkola e`konomiki. Retrieved from <http://www.hse.ru/data/2012/12/04/1268905426/biznes-modeli%20ros%20bankov%20statya.pdf>.
5. *Investopedia*. (n. d.). Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp#ixzz4GdU9cQJf>.
6. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Wiley — La German.
7. Tomkus, M. (2014). *Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from Europe and United States of America*. Aarhus: Business and Social Sciences. Retrieved from http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/69715984/be_apendixu.pdf.
8. Altunbas, Y., Manganelli, S., Marques-Ibanez, D. (2011). Bank risk during the financial crisis: do business models matter? *ECB Working Paper Series*, 1394.
9. Köhler, M. (2015). Which banks are more risky? The impact of business models on bank stability. *Journal of Financial Stability*, 16, 195–212.
10. Laeven, L. (2013). Corporate governance: What's special about banks? *Annual Review of Financial Economics*, 5, 63–92. Retrieved from <https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/>

Downloads/Publications/Discussion_Paper_1/2012/2012_12_07_dkp_33.pdf?__blob=publicationFile.

11. Roengpitya, R., Tarashev, N., Tsatsaronis, K. (2014). Bank business models. *Bank for International Settlements*. Retrieved from http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.htm.

12. *Prospectus. SSB NO.1 PLC*. (n. d.). Irish Stock Exchange. Retrieved from http://www.ise.ie/debt_documents/Prospectus%20-%20Standalone_26091a16-a5ce-4d41-972f-2c8a24c61c2b.PDF.

13. *Prospectus. BIZ FINANCE PLC*. (n. d.). Irish Stock Exchange. Retrieved from http://www.ise.ie/debt_documents/Prospectus%20-%20Standalone_b1f47d24-f2bc-43de-b3fc-089f67c8aaf6.PDF.

14. K. Shevchenko: ne povernuty` kredy`t dlya Ukrhazbanku — ce vkrasty` v derzhavy`. (2016). *Finbalance*. Retrieved from <http://finbalance.com.ua/news/Kirilo-Shevchenko-ne-povernuti-kredit-dlya-Ukrhazbanku--tse-vkrasti-v-derzhavi>.

15. Hasanov, S. S., Lyubich, O. O., Bortnikov, H. P., Straxova, N. B. (2015). *Derzhavni kompaniyi z upravlinnya problemny`my` akty`vamy`: mizhnarodny`j dosvid ta pry`jnyatnist` dlya Ukrainy`* [State management companies distressed assets: International Experience and acceptability for Ukraine]. Ky`yiv: Akademiya finansovoho upravlinnya [in Ukrainian].

16. *Zasady` stratehichnoho reformuvannya derzhavnoho bankivs`koho sektoru* [The principles of strategic reform of the state banking sector]. (n. d.). Ministerstvo finansiv Ukrainy`. Retrieved from http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf [in Ukrainian].