

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

УДК 336.71

UDC 336.71

Т. П. Гончаренко, к. е. н.

T. P. Goncharenko, Candidate of Economic Sciences

**ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ  
БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ БАНКІВ В УКРАЇНІ****FEATURES OF BANKS' BUSINESS  
STRATEGIES IDENTIFICATION IN UKRAINE**

**Актуальність теми дослідження** полягає в необхідності розширення існуючих методичних засад визначення бізнес-стратегій з метою розвитку ринку банківських послуг в Україні.

**Постановка проблеми.** З метою активізації фінансово-економічних процесів в Україні необхідно сформувати ґрунтовний інформаційний базис прийняття ефективних управлінських рішень в сфері банківського менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій та фаховій літературі питанням дослідження бізнес-стратегій банків присвячено увага таких вчених, як Гриджук Д. М., Деркаченко А. В., Худолій Ю. С., Заруцька О. П., Пантелєєва Н. М., Рашкован В. та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Не применшуючи значення отриманих наукових результатів слід відмітити, що на сьогоднішній день недостатньо розвинуті методичні засади визначення бізнес-стратегій банків в Україні.

**Постановка завдання.** розробка науково-методичного підходу до ідентифікації бізнес-стратегій банків в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Зважаючи на загальну практику діяльності банків, обрання показників характеристики їх бізнес-стратегій повинні сформувати два напрямки: джерела формування банківських ресурсів та напрямок фінансування (кредитування). Математичний інструментарій ідентифікації бізнес стратегій банків виступає: дівізійний метод *k*-середніх в розрізі множини багатомірних дослідницьких методів та дисперсійний аналіз.

**Висновки.** Визначення бізнес-стратегій банків в Україні дозволить як його учасникам, так і державним органам регулювання сформувати в майбутньому найбільш ефективно ринкове середовище. Це дозволить інтенсифікувати не тільки процеси розвитку банківського ринку, але й простимулювати діяльність економічних агентів.

**Ключові слова:** банк; бізнес-стратегія; ринок банківських послуг; кластерний аналіз.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2020-2-1(20)-75-84

**The urgency of the research** consists in the necessity to extend the existing methodological framework for defining the business-strategies with the purpose to develop the banking market in Ukraine.

**Target setting.** It is necessary to form a thorough information base for making effective managerial decisions in the banking management sphere to activate the financial and economic processes in Ukraine.

**Actual scientific researches and issues analysis.** In the scientific and professional literature, the business-strategies of banks are studied by such scientists as Gridzhuk D. M., Derkachenko A. V., Khudoliy Yu. S., Zaruska O. P., Panteleeva N. M., Rashkovan V. etc.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** One should mention that nowadays the methodological principles for defining the business-strategies of banks in Ukraine are underdeveloped.

**The research objective** is to develop a scientific and methodological approach to the identification of business strategies of banks in Ukraine.

**The statement of basic materials.** Given the general practice of banks, the choice of indicators for the description of their business strategies should form two lines: the sources of banking resources and the financing (lending) direction. Mathematical tools for identifying business strategies of banks include the divisional *k*-means method in terms of many multidimensional research methods and the variance analysis.

**Conclusions.** When the business strategies of banks are defined in Ukraine, its participants and government regulators will be able to form the most effective market environment in the future. It will intensify not only the development of the banking market but also stimulate the activities of economic agents.

**Keywords:** bank; business-strategy; banking market; cluster analysis.

**Актуальність теми дослідження.** Незважаючи на сталі функції банківської системи в економіці, які проявляються в акумуляції тимчасово вільних коштів та подальшого їх перерозподілу, розвиток фінансової системи значно вплинув на види бізнес-стратегії банків. Так, універсальний банкінг, ритейл банкінг та корпоративний банкінг було значно розширено та деталізовано. Крім того, певні банки в Україні обирають комбіновані стратегії власної діяльності. Довготривала, послідовна та виважена поведінка менеджменту банку в межах обраної бізнес-стратегії вже довела свою ефективність та обов'язковість реалізації, оскільки тільки за даних умов можливо сформувати повноцінну ресурсну базу для фінансування необхідних напрямків діяльності. Проте, кожен банк зважаючи на власні фінансові можливості та людський капітал обирає власну модель поведінки на ринку. Чітка формалізація бізнес-стратегії банків

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

обумовлено актуальністю розробки на рівні держави та саморегулівної організації інструментів стимулювання найбільш необхідних для України секторів економіки. Таким чином, актуальності набуває продовження наукових досліджень в напрямку формування універсальних методичних засад до ідентифікації бізнес-стратегій банків в Україні.

**Постановка проблеми.** Однак вітчизняні та закордонні науковці тільки починають свій власний пошук в дослідженні процесу ідентифікації бізнес-стратегій банків, які в даний час існують на ринку. В своїй більшості, кожен банк самостійно анонсує базовий вектор власної діяльності. Проте, з метою ефективного розвитку ринку банківських послуг, необхідно мати комплексне уявлення про кластери банків, що формують ту чи іншу бізнес-стратегію. Це дозволить завчасно уникнути системних проблем в банківській сфері та нівелювати ризики для національної економіки. Так, наприклад, перенасичення ринку фінансових послуг банками, які акумулюють власні ресурси за допомогою коштів фізичних осіб, а спрямовують на фінансування діяльності юридичних осіб та інших банків може призвести до занепаду малого бізнесу, оскільки він не матиме доступу до кредитних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження особливостей визначення та характеристики бізнес-стратегій банків відображені в роботах таких науковців, як Гриджук Д. М., Деркаченко А. В., Худолій Ю. С., Заруцька О. П., Пантелєєва Н. М., Рашкован В. та Покідін Д.

В свою чергу, базові напрацювання стратегічного управління банківською діяльністю відображені в роботах Гребенюк Н. В. Коваленко В., Колодізева О. М. Примостки Л., Чмутової І. М. та інших.

Використання математичного інструментарію для вирішення завдань управління банківського сектора та іншими економічними процесами прослідковується в роботах наступних вітчизняних та закордонних дослідників Діденко О., Дордевич С., Хаммерстрем Л., Гібе К., Цверенц Д., Каринцева О., Бенети Р., Юсуф Хосейн Хан, Янн Гарольд Нунамо Нгеді, Пімоненко Т., Радченко О., Палієнко М., Ващенко М., Чернявський І.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Не применшуючи значення існуючих наукових досліджень банківських бізнес-стратегій актуальності набуває подальший пошук найбільш раціональних методичних засад ідентифікації їх груп у Україні

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка науково-методичного підходу до ідентифікації бізнес-стратегій банків в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Переходячи до авторської розробки методики ідентифікації бізнес-стратегій банків зазначимо, що основою її адекватності та можливості подальшого застосування є формування універсальної інформаційної бази дослідження. Виходячи з цього, обрання показників характеристики бізнес-стратегій банків, повинно ґрунтуватися на загальних функціях, які характерні банківській системі в цілому та банкам, зокрема. Таким чином, запропоновано виділити два напрямки ідентифікації бізнес-стратегії банків: джерела фінансування банківської діяльності та напрямки діяльності банків. Для характеристики джерел фінансування банківської діяльності обрано три показника: кошти банків, кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, а також кошти фізичних осіб. В свою чергу, для опису напрямків діяльності банків визначено п'ять показників: кошти в інших банках, кредити корпоративному сектору, кредити фізичним особам, придбання цінних паперів та купівля торгових активів. Ще одним показником, який обрано з метою додаткового уточнення бізнес-стратегії банків є загальна вартість власного капіталу, яка дозволяє встановити рівень активності банку на ринку. З метою нівелювання розмірів банку, всі вище зазначені дев'ять показників співвідносяться із загальним обсягом активів конкретного банку.

Сформувавши базу даних дослідження в подальшому визначмо методику ідентифікації бізнес-стратегії банків. Так, в першу чергу, запропоновано провести кластеризацію усієї сукупності банків на певний рік та встановити найбільш характерні особливості, які притаманні кожній групі досліджуваних фінансових посередників. Математичний інструментарій реалізації поставленої задачі є ітеративний дивізійний метод к-середніх в розрізі множини багатомірних дослідницьких методів. Його практичну реалізацію доцільно проводити за допомогою програмного комплексу Statistica 8.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Встановивши механізм ідентифікації кластеру, який в нашому випадку є безпосередньою бізнес-стратегією банку, актуальності набуває встановлення чисельності даних стратегій в межах кожного періоду дослідження. З метою реалізації поставленого завдання запропоновано використати результати дисперсійного аналізу. Даний аналіз дозволяє отримати значення міжгрупових (Between SS) та внутрішньогрупових (Within SS) дисперсійних ознак, які в подальшому перевіряються на адекватність та приймається рішення про прийняття даної чисельності кластерів або продовження дослідження.

З метою практичної реалізації запропонованих методичних засад ідентифікації бізнес-стратегій банків обрано банківську систему України в 2019 р. Так, сформувавши необхідну вхідну базу дослідження, на основі офіційної статистики НБУ, перейдемо до безпосередньої кластеризації банків України за допомогою програмного комплексу Statistica 8. На основі дисперсійного аналізу визначимо оптимальну кількість кластерів для 2019 р. Отже, значення міжгрупових (Between SS) та внутрішньогрупових (Within SS) дисперсійних ознак в розрізі виділення двох кластерів представлені на (Табл. 1).

Таблиця 1

**Дисперсійний аналіз групування банків України на два кластери у 2019 році**

Змінна	Дисперсійний аналіз					
	Міжгрупова дисперсія	Число ступенів вільності	Внутрішньо-Групова	Число ступенів вільності	Критерій Фішера	p-критерій
Кошти в інших банках (% від активів)	37,15	1	2360,82	73	1,1489	0,287314
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	937,64	1	26781,75	73	2,5557	0,114214
Кредити фізичним особам (% від активів)	75,44	1	10018,78	73	0,5497	0,460820
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	202,15	1	9713,10	73	1,5193	0,221681
Торгові активи (% від активів)	196,06	1	25385,05	73	0,5638	0,455145
Кошти банків (% від активів)	5,22	1	2208,84	73	0,1724	0,679217
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	1520,92	1	22354,13	73	4,9667	0,028919
Кошти фізичних осіб (% від активів)	827,82	1	14847,93	73	4,0700	0,047329
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	54950,78	1	20360,27	73	197,0213	0,000000

**Джерело:** розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

Аналіз результатів групування банків України у 2019 році на два кластери свідчить про неякісно проведену кластеризацію, оскільки значення  $p$  в розрізі показників кошти в інших банках, кредити корпоративному сектору, кредити фізичним особам, цінні папери, торгові активи, кошти банків перевищує допустимий для економічних досліджень рівень 0,05. В той же час, саме для даних показників критерій Фішера не є статистично значущим, міжгрупова дисперсія приймає значення від 5 до 937 од., в той час як внутрішньогрупової дисперсії перевищує тисячі. Отже, неадекватність групування банків України на два кластери, призводить до необхідності подальших досліджень.

Аналіз групування банків України на 3 кластери у 2019 році свідчить про покращення якості групування в розрізі кредитів корпоративному сектору та торгових активів і свідчить про низьку якість кластеризації, оскільки лише 5 із 9 показників є статистично значущими. Подальше групування банків від 4 до 7 кластерів (Табл. 2) призводить до підвищення якості дослідження. Лише подальше виокремлення 8 кластерів призводить до зменшення значень міжгрупової,

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

внутрішньогрупової дисперсії, критерію Фішера та  $p$ -критерію. Даний факт свідчить про недоцільність подальшого виокремлення кластерів понад 7 груп.

Таблиця 2

**Дисперсійний аналіз групування банків України на 7 кластерів у 2019 році**

Змінна	Дисперсійний аналіз					
	Міжгрупов а дисперсія	Число ступенів вільності	Внутрішньогрупова	Число ступенів вільності	Критерій Фішера	$p$ -критерій
Кошти в інших банках (% від активів)	497,10	6	1900,87	68	2,96380	0,012481
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	21640,04	6	6079,34	68	40,34217	0,000000
Кредити фізичним особам (% від активів)	4071,53	6	6022,69	68	7,66169	0,000003
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	4602,79	6	5312,47	68	9,81934	0,000000
Торгові активи (% від активів)	17234,51	6	8346,60	68	23,40166	0,000000
Кошти банків (% від активів)	971,50	6	1242,55	68	8,86105	0,000000
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	12917,88	6	10957,16	68	13,36137	0,000000
Кошти фізичних осіб (% від активів)	9171,53	6	6504,22	68	15,98101	0,000000
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	62425,88	6	12885,17	68	54,90757	0,000000

**Джерело:** розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

В подальшому відбувається аналіз складу та описової статистики виділених кластерів. Так, переходячи до першого кластеру (Табл. 3), визначимо склад банків України, які його формують. Так, до першого кластеру за методом  $k$ -середніх віднесено 9 банків: АТ КБ "ПРИВАТБАНК", АТ "АЛЬФА-БАНК", АТ "Ідея Банк", АТ "ПРАВЕКС БАНК", АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ", АТ "БАНК ФОРВАРД", АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК", АТ "А - БАНК", АТ "Місто Банк". Переходячи до характеристики описових статистик першого кластеру (Табл. 3) в розрізі середнього значення, стандартного відхилення та дисперсії за кожним із 9 обраних показників, зазначимо, що в розрізі даної групи банків України визначальними в розрізі джерел фінансування банківської діяльності є кошти фізичних осіб (42,46%), тоді як напрямки діяльності, не зважаючи на переважання обслуговування фізичних осіб, розвиваються комплексно.

Таблиця 3

**Описові статистики для першого кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 1 кластеру Кластер містить 9 банків		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
1	2	3	4
Кошти в інших банках (% від активів)	5,5600	4,87672	23,7824
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	13,0291	14,19630	201,5349
Кредити фізичним особам (% від активів)	25,8985	22,41390	502,3829
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	7,4331	7,82179	61,1804
Торгові активи (% від активів)	13,6083	11,16862	124,7380
Кошти банків (% від активів)	2,2095	4,20926	17,7178

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	16,8634	10,60276	112,4186
Кошти фізичних осіб (% від активів)	42,4584	9,59519	92,0676
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	-25,8937	24,69678	609,9308

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

Переходячи до другого кластеру, зазначимо його склад в розрізі 27 банків, зокрема: АТ "Ощадбанк", АБ "УКРГАЗБАНК", АТ "Райффайзен Банк Аваль", АТ "УКРСИББАНК", АТ "ОТП БАНК", АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК", АТ "КРЕДОБАНК", АТ "ПУМБ", Акціонерний банк "Південний", АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО", ПАТ "МТБ БАНК", АТ "КБ "ГЛОБУС", АТ "МІБ", ПАТ "КБ "АКОРДБАНК", АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ", АТ "Полтава-банк", АТ "БАНК СІЧ", АТ АКБ "АРКАДА", АТ "АБ "РАДАБАНК", АТ "АКБ "КОНКОРД", АТ "КОМІНВЕСТБАНК", АТ "АЙБОКС БАНК", АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК", АТ "АСВІО БАНК", ПАТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ", АТ "СКАЙ БАНК", АТ "ОКСІ БАНК". Найбільш численна група банків в Україні в 2019 р. придержується бізнес-стратегії за якою джерелами діяльності є: кошти юридичних та фізичних осіб, а кошти спрямовуються на фінансування торгових активів та діяльності корпоративного сектору (Табл. 4).

Таблиця 4

**Описові статистики для другого кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 2 кластеру Кластер містить 27 банків		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
1	2	3	4
Кошти в інших банках (% від активів)	6,90456	5,00881	25,0882
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	31,60113	9,15288	83,7752
Кредити фізичним особам (% від активів)	6,63508	7,44607	55,4440
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	6,96396	8,28371	68,6198
Торгові активи (% від активів)	15,72872	10,77147	116,0247
Кошти банків (% від активів)	0,82823	1,74976	3,0617
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	38,87854	11,21630	125,8053
Кошти фізичних осіб (% від активів)	28,11450	6,94301	48,2053
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	3,13230	8,98679	80,7624

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

До третього кластеру віднесено 5 банків, зокрема: АТ "СІТІБАНК", АТ "Дойче Банк ДБУ", АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК", АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК", АТ "КРИСТАЛБАНК". Для них характерне визначальне значення коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, а також торгові активи, значення яких приймають відповідно 68,76%, 44,80% (Табл. 5).

Таблиця 5

**Описові характеристики третього кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 3 кластеру Кластер містить 5 банків		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
1	2	3	4
Кошти в інших банках (% від активів)	15,09512	11,01023	121,2251
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	18,45838	2,48637	6,1821
Кредити фізичним особам (% від активів)	1,58515	3,40077	11,5653

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Продовження таблиці 5

1	2	3	4
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	2,35638	4,53391	20,5564
Торгові активи (% від активів)	44,80288	10,27171	105,5080
Кошти банків (% від активів)	3,64115	5,14360	26,4566
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	68,76141	16,18323	261,8970
Кошти фізичних осіб (% від активів)	5,80868	8,73729	76,3403
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	6,10070	6,10995	37,3315

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

Склад четвертого кластеру банків України за 2019 рік формують ПАТ "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР", АТ "РВС БАНК", АТ "АЛЬТБАНК", АТ "ЮНЕКС БАНК", ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ", АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ", АТ "Український банк реконструкції та розвитку". Визначальними векторами формування ресурсної бази банків четвертого кластеру є кошти юридичних та фізичних осіб, відповідно по 24% та 12%, тоді як, майже 62% отриманих ресурсів йде на фінансування операцій з торговими активами (Табл. 6).

Таблиця 6

**Описові характеристики четвертого кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 4 кластеру Кластер містить 7 банків		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
1	2	3	4
Кошти в інших банках (% від активів)	3,23861	3,60566	13,0008
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	9,88255	10,06602	101,3247
Кредити фізичним особам (% від активів)	2,61785	4,44974	19,8002
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	0,12835	0,33959	0,1153
Торгові активи (% від активів)	61,35099	18,68872	349,2684
Кошти банків (% від активів)	0,65979	0,98693	0,9740
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	24,30051	15,08443	227,5399
Кошти фізичних осіб (% від активів)	12,23086	13,74207	188,8445
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	3,00455	12,78117	163,3583

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

П'яту групу банків за методом к-середніх складають: АТ "Укресімбанк", АТ "СБЕРБАНК", АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК", АТ "БАНК АВАНГАРД", АТ "БАНК 3/4", АТ "АЛЬПАРІ БАНК". Пріоритетними напрямками характеристики п'ятого кластеру банків України за 2019 рік виступають: в межах напрямків фінансування – цінні папери (31,18%), а джерел фінансування – кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (19,84%), кредити корпоративному сектору (18,70%) та кошти фізичних осіб (6,5%) (Табл. 7).

Таблиця 7

**Описові характеристики п'ятого кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 5 кластеру Кластер містить 6 банків		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
1	2	3	4
Кошти в інших банках (% від активів)	8,41485	6,68744	44,7218

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Продовження таблиці 7

1	2	3	4
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	18,70133	8,33283	69,4361
Кредити фізичним особам (% від активів)	2,91122	6,97164	48,6038
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	31,17701	20,27360	411,0190
Торгові активи (% від активів)	9,96511	12,12519	147,0203
Кошти банків (% від активів)	14,44075	11,46091	131,3525
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	19,83865	17,66088	311,9065
Кошти фізичних осіб (% від активів)	6,49914	5,99492	35,9391
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	-3,97049	15,40994	237,4661

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

Шостий кластер формують 19 банків у наступному складі: АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК", АТ "ІНГ Банк Україна", АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК", АТ "ТАСКОМБАНК", ПАТ "БАНК ВОСТОК", АТ "МЕГАБАНК", АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ", АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК", АТ "БАНК АЛЬЯНС", АТ АКБ "Львів", АТ "БАНК ГРАНТ", АТ "КІБ", АТ "МОТОР-БАНК", АТ "АП БАНК", АТ "МетаБанк", АТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ", Полікомбанк, АТ "ЄПБ", АТ "БАНК ПОРТАЛ". Друга за розміром група банків в Україні в 2019 р. характеризується наступним: джерела фінансових ресурсів формуються на основі котів фізичних та юридичних осіб, а напрямок діяльності банків спрямовується на кредитування корпоративного сектору (Табл. 8).

Таблиця 8

**Описові статистики шостого кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 6 кластеру Кластер містить 19 банків		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
Кошти в інших банках (% від активів)	6,64920	3,87336	15,0029
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	57,19102	8,51990	72,5886
<i>Продовж</i> Кредити фізичним особам (% від активів)	2,42375	2,91699	8,5088
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	2,09495	4,25275	18,0859
Торгові активи (% від активів)	14,36849	7,30299	53,3336
Кошти банків (% від активів)	1,98599	3,73375	13,9409
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	30,12560	12,40301	153,8346
Кошти фізичних осіб (% від активів)	29,02841	12,59154	158,5468
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	6,61866	5,81774	33,8461

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

Останнім сьомим кластером виступає найменший за кількістю учасників кластер, склад якого сформовано за рахунок включення ПАТ "Промінвестбанк", АТ "БТА БАНК". Особливістю даної групи банків в Україні є значне від'ємне значення власного капіталу та недоцільність, зважаючи на це, проведення її детальної характеристики (Табл. 9).

Таблиця 9

**Описові статистики сьомого кластеру банків України за 2019 рік**

Змінна	Описові статистики для 7 кластеру Кластер містить 2 банки		
	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення	Дисперсія
1	2	3	4
Кошти в інших банках (% від активів)	2,637	1,32476	1,755

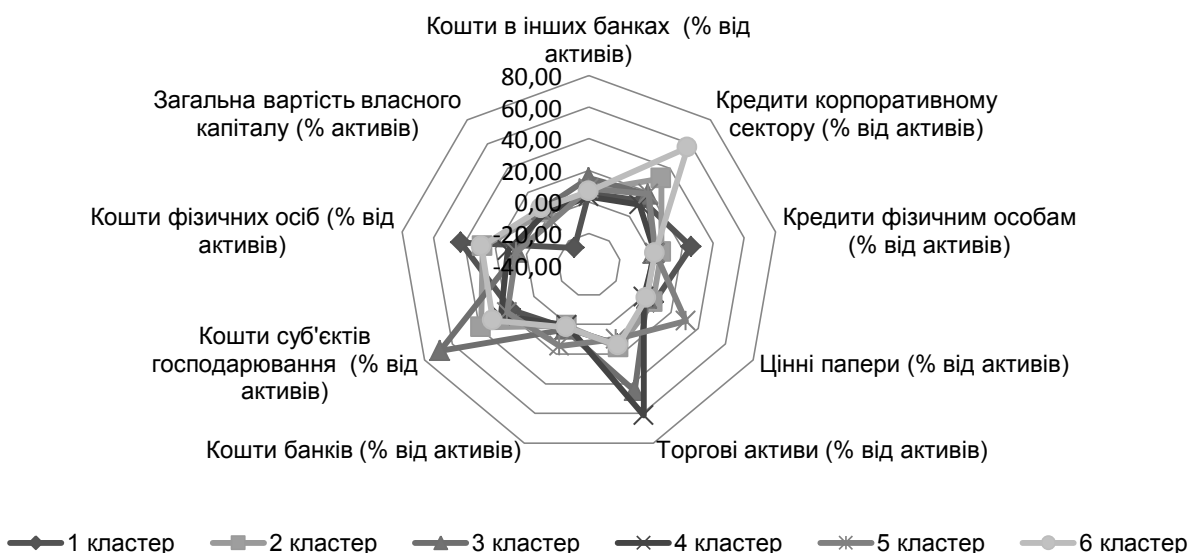
**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Продовження таблиці 9

1	2	3	4
Кредити корпоративному сектору (% від активів)	9,982	1,56657	2,454
Кредити фізичним особам (% від активів)	0,651	0,92125	0,849
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (% від активів)	16,964	23,98648	575,351
Торгові активи (% від активів)	10,970	10,92279	119,307
Кошти банків (% від активів)	0,958	1,35521	1,837
Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ (% від активів)	5,019	6,74487	45,493
Кошти фізичних осіб (% від активів)	4,672	6,50979	42,377
Загальна вартість власного капіталу (% активів)	-167,944	54,58810	2979,861

*Джерело:* розраховано автором за допомогою програмного комплексу Statistica 8 на основі офіційних даних НБУ [12]

Систематизація середніх значень показників характеристики кластерів банків України за 2019 рік дозволяє провести їх графічну інтерпретацію та надати загальну характеристику кожній бізнес-стратегії банку (Рис. 1). Таким чином, справедливо зазначити, що для банків першої групи характерна бізнес-стратегія фінансування власної діяльності банків за рахунок фізичних осіб з диверсифікованим розміщенням коштів; для другої групи банків – бізнес-стратегія фінансування власної діяльності банків за рахунок корпоративного сектору та вкладів фізичних осіб зі спрямуванням коштів на кредитування корпоративного сектору та операцій з торговими активами; для третьої групи банків – бізнес-стратегія фінансування власної діяльності банків за рахунок корпоративного сектору зі спрямуванням коштів в операції з торговими активами; для четвертої групи банків – бізнес-стратегія фінансування власної діяльності банків за рахунок корпоративного сектору та вкладів фізичних осіб зі спрямуванням коштів в операції з торговими активами; для п'ятої групи банків – бізнес-стратегія диверсифікованого фінансування зі спрямуванням коштів у цінні папери; для шостої групи банків – бізнес-стратегія фінансування власної діяльності банків за рахунок корпоративного сектору та фізичних осіб зі спрямуванням коштів на кредитування корпоративного сектору та операцій з торговими активами.



**Рис. 1 Візуалізація бізнес-стратегій банків України за 2019 рік**

*Джерело:* побудовано автором за допомогою програмного комплексу Microsoft Excel



## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

**Висновки.** Таким чином, на основі запропонованої поетапної методики визначення бізнес-стратегій банків можливо сформувати інформаційну базу прийняття управлінських рішень щодо розвитку вітчизняного ринку банківських послуг. Отримані результати дозволяють не тільки виявити кількість бізнес-стратегій банків в Україні, але й ідентифікувати чисельність банків, які її складають, а також концентрацію домінуючих напрямків їх діяльності. Подальші наукові дослідження будуть сконцентровані на ретроспективному аналізі бізнес-стратегій в Україні, виявленню їх трансформації з року в рік, ідентифікації чинників, що спричинили дані зміни, а також прогнозуванню майбутньої ситуації на вітчизняному ринку банківських послуг.

### Література

1. Didenko, O., Dordevic, S. (2017). The optimization of banking regulation intensity from the perspective of financial stability in banking sector: an empirical analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(1), 43-53. [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(1\).43-53.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(1).43-53.2017).
2. Grebeniuk, N., Jinan Mehdi M. (2017). Features of Foreign Investors Evaluating the Level of Competition in the Banking Market. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(3), 99-107. DOI: 10.21272/fmir.1(3).99-107.2017
3. Hammerström, L., Giebe, C., Zwerenz, D. (2019). Influence of Big Data & Analytics on Corporate Social Responsibility. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 47-60. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).47-60.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).47-60.2019).
4. Karitseva, O., Benetyte, R. (2018). Estimation of Efficiency of State Regulation in Economic Restructuring Based on the Environmental Factor. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 91-102. DOI: 10.21272/sec.2(1).91-102.2018.
5. Md Yusuf Hossein Khan (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 66-73. DOI: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018.
6. Nguedie, Y. H. N. (2018). Corruption, Investment and Economic Growth in Developing Countries: A Panel Smooth Transition Regression Approach. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 63-68. DOI: 10.21272/sec.2(1).63-68.2018.
7. Pimonenko, T., Radchenko, O., Palienko, M. (2017). Efficiency of marketing communications in banks. *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 55-61. Doi: 10.21272/bel.1(2).55-61.2017.
8. Vashchenko, M., Cherniavskiy, I. (2017). Gravity model analysis of client-facing choice (in terms of probability evaluation of clients' visits to banks). *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 68-77. Doi: 10.21272/bel.1(2).68-77.2017
9. Zarutskaya E. (2018). Structural-functional analysis of the Ukraine banking system. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(1), 79-96.
10. Гребенюк, Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2017. - № 7. - С 65- 69.
11. Гридчук, Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку / Д. М. Гридчук // Економіка та держава. – 2018. – №9. – С.44 - 48.
12. Дані фінансової звітності банків України з сайту Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
13. Деркаченко, А. В. Аналіз бізнес-моделей банків України / А. В. Деркаченко, Ю. С. Худолій // Облік і фінанси. – 2018. – №2 (80). – С.76 - 83.
14. Заруцька, О. Обґрунтування підходу до масштабного розподілу банків України на основі

### References

1. Didenko, O., Dordevic, S. (2017). The optimization of banking regulation intensity from the perspective of financial stability in banking sector: an empirical analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(1), 43-53. [http://doi.org/10.21272/fmir.1\(1\).43-53.2017](http://doi.org/10.21272/fmir.1(1).43-53.2017) [in English].
2. Grebeniuk, N., Jinan, M. M. (2017). Features of Foreign Investors Evaluating the Level of Competition in the Banking Market. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(3), 99-107. DOI: 10.21272/fmir.1(3).99-107.2017 [in English].
3. Hammerström, L., Giebe, C., Zwerenz, D. (2019). Influence of Big Data & Analytics on Corporate Social Responsibility. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 47-60. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).47-60.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).47-60.2019) [in English].
4. Karitseva, O., Benetyte, R. (2018). Estimation of Efficiency of State Regulation in Economic Restructuring Based on the Environmental Factor. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 91-102. DOI: 10.21272/sec.2(1).91-102.2018 [in English].
5. Khan, M. Y. H. (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 66-73. DOI: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018 [in English].
6. Nguedie, Y. H. N. (2018). Corruption, Investment and Economic Growth in Developing Countries: A Panel Smooth Transition Regression Approach. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 63-68. DOI: 10.21272/sec.2(1).63-68.2018 [in English].
7. Pimonenko, T., Radchenko, O., Palienko, M. (2017). Efficiency of marketing communications in banks. *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 55-61. Doi: 10.21272/bel.1(2).55-61.2017 [in English].
8. Vashchenko, M., Cherniavskiy, I. (2017). Gravity model analysis of client-facing choice (in terms of probability evaluation of clients' visits to banks). *Business Ethics and Leadership*, 1(2), 68-77. Doi: 10.21272/bel.1(2).68-77.2017 [in English].
9. Zarutskaya, E. (2018). Structural-functional analysis of the Ukraine banking system. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(1), 79-96 [in English].
10. Hrebeniuk, N. V. (2017). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia bankom v umovakh transformatsiinykh protsesiv u bankivskii systemi Ukrainy [Some conceptual principles of strategic bank management in the conditions of transformation processes in the banking system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 7, 65-69 [in Ukrainian].
11. Hrydzuk, D. M. (2018). Upravlinska struktura sучasnoi biznes-modeli banku [Management structure of the modern bank business model]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 9, 44–48 [in Ukrainian].
12. Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy z сайtu Natsionalnoho banku Ukrainy. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua). Retrieved from <http://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Derkachenko, A. V., Khudolii, Yu. S. (2018). Analiz

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

структурно-функціональних груп / О. Заруцька // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 10. – С. 20-24.

15. Коваленко, В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія / В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.

16. Колодізев, О. М. Сценарне моделювання стратегічного управління ринковою вартістю банку / О. М. Колодізев, Д. Д. Гонтар // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 9-10 (2). – С. 19-23.

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

18. Примостка, Л. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: монографія / Л. Примостка. – К.: КНЕУ, 2002. – 316 с

19. Рашкован, В. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена / В. Рашкован, Д. Покідін // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 12. – С. 13-40.

20. Чмутова, І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмутова // Економічний Часопис XXI. – 2015. – № 5–6. – С. 94-97.

biznes-modelei bankiv Ukrainy [Analysis of business models of ukrainian banks]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, 2(80), 76–83 [in Ukrainian].

14. Zarutska, O. (2012) Obgruntuvannya pidkholu do mashtabnoho rozpodilu bankiv Ukrainy na osnovi strukturno-funktsionalnykh hrup [Substantiation of the approach to large-scale distribution of Ukrainian banks on the basis of structural and functional groups]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 10, 20-24 [in Ukrainian].

15. Kovalenko, V. (2010) *Stratehichne upravlinnia finansovoiu stiikestiu bankivskoi systemy: metodolohiia i praktyka* [Strategic management of financial stability of the banking system: methodology and practice]. Sumy: DVNZ «UABS NBU» [in Ukrainian].

16. Kolodziev, O. M. (2014). Stsenarne modeliuвання stratehichnoho upravlinnia rynkovoiu vartistiю banku [Scenario modeling of the bank's market value strategic management] *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic Annals-XXI*, 9-10(2), 19–23 [in Ukrainian].

17. Pantelieieva, N. M. (2013). Innovatsiini biznes-modeli bankiv yak vidpovidi na vyklyky ta naslidky finansovoi kryzy [Banks innovative business models as a response to the challenges and consequences of the financial crisis]. *Finansovyi prostir – Financial Space*, 3(11), 70–76 [in Ukrainian].

18. Prymostka, L. (2002). *Analiz bankivskoi diialnosti: suchasni kontseptsii, metody ta modeli* [Analysis of banking: modern concepts, methods and models]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

19. Rashkovan, V., Pokidin, D. (2016). Klasternyi analiz biznes-modelei ukrainykykh bankiv: zastosuvannya neironnykh merezh Kohonena [Cluster analysis of business models of Ukrainian banks: application of Kohonen neural networks]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 12, 13-40 [in Ukrainian].

20. Chmutova, I. M. (2015). Stratehichnyi vybir banku na riznykh stadiakh yoho zhyttievoho tsykladu [Commercial bank's strategic choice on the different life cycle stages]. *Ekonomichnyi Chasopys XXI – Economic Annals-XXI*, 5–6, 94–97 [in Ukrainian].

Надійшла 18.05.2020

**Бібліографічний опис для цитування :**

Гончаренко Т. П. Особливості визначення бізнес-стратегій банків в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1 (20), С. 75-84.

**Гончаренко  
Тетяна Петрівна**

кандидат економічних наук, директор Сумського коледжу економіки і торгівлі;  
<https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>;  
E-mail: t\_p\_goncharenko@ukr.net;

**Goncharenko  
Tetiana Petrivna**

Candidate of Economic Sciences, Director of the Sumy College of Economics and Trade;  
<https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>;  
E-mail: t\_p\_goncharenko@ukr.net;