

# **МОДЕЛІ БІЗНЕСУ БАНКІВ**

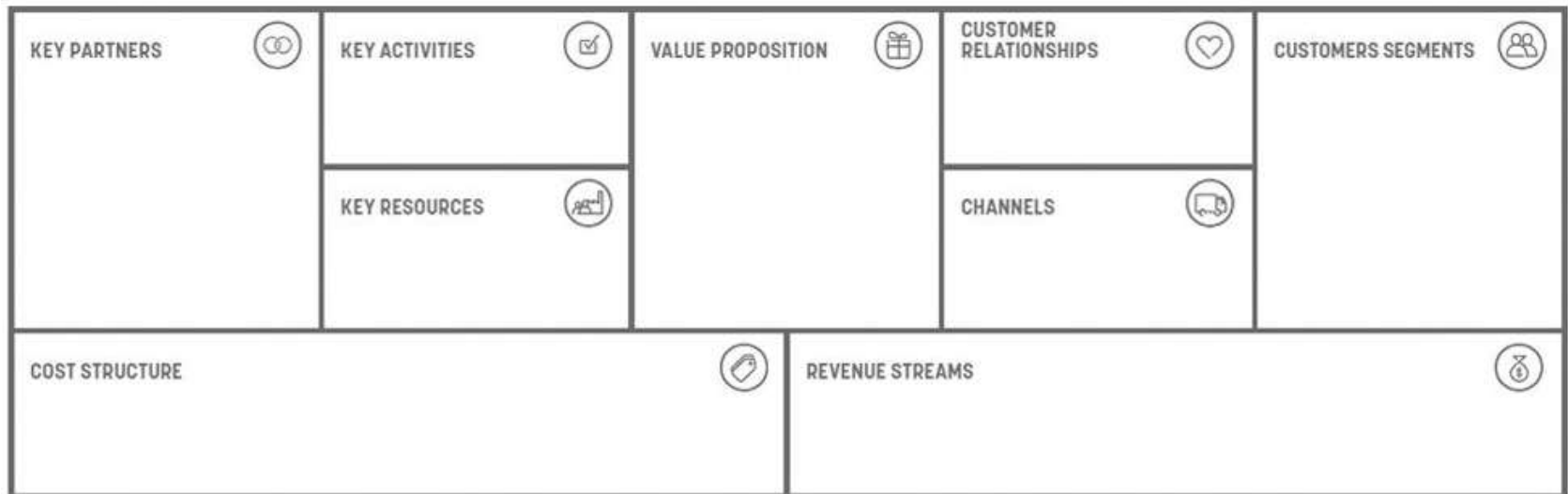
**БОРТНІКОВ ГЕННАДІЙ ПЕТРОВИЧ,  
К.Е.Н., ПРОВ. НАУК.СПІВРОБ.**

**АКАДЕМІЯ ФІНАНСОВОГО  
УПРАВЛІННЯ**

**ЛИСТОПАД 2016 РОКУ**

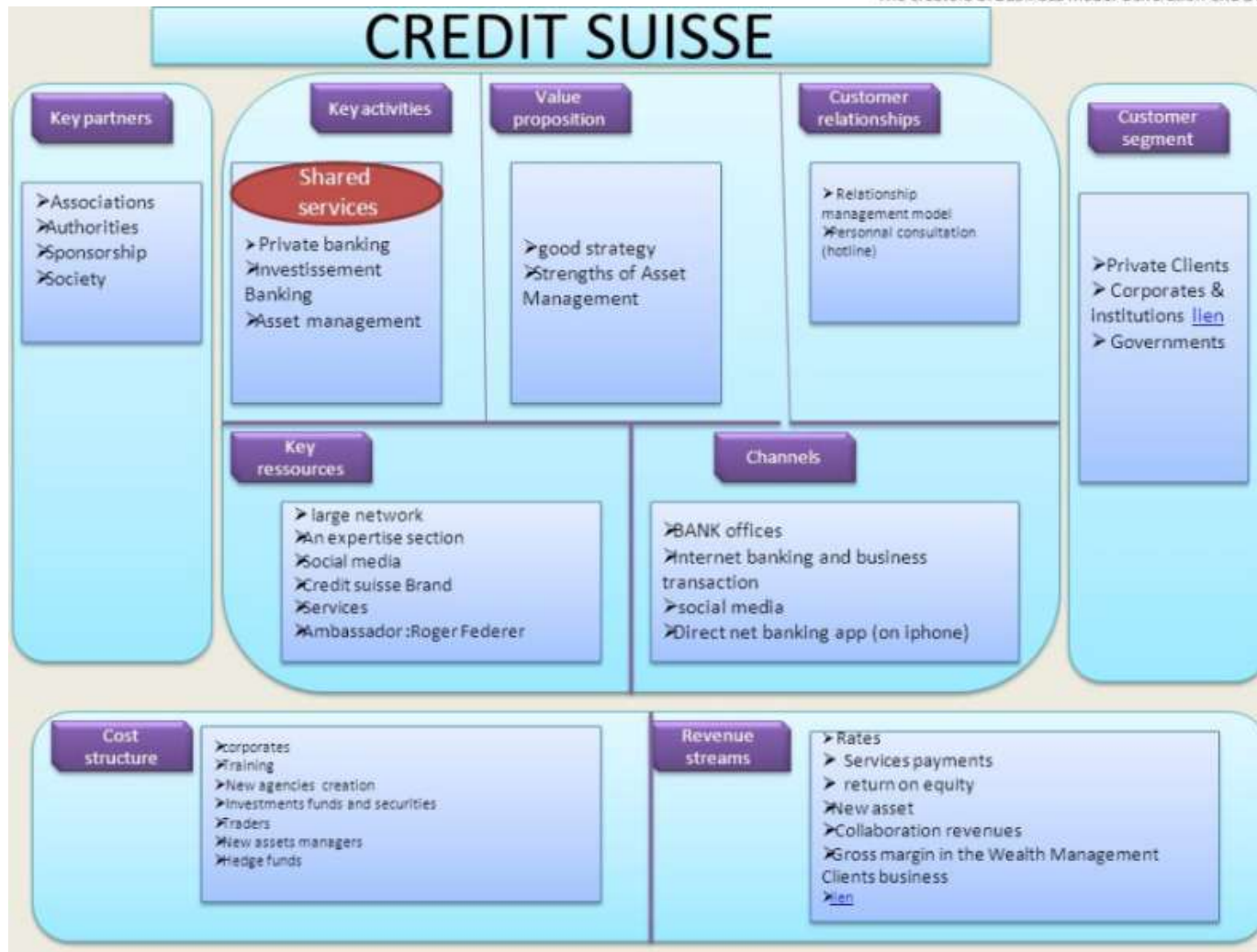
# КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ

Created by: Business Model Foundry AG  
The creators of *Business Model Generation* and *Strategyzer.com*



# КАНВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ

Created by: Business Model Foundry AG  
The creators of Business Model Generation and Strategyzer.com



# ПОШУК ОПТИМАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ БАНКІВ

## Bank business models and the Basel system: Complexity and interconnectedness

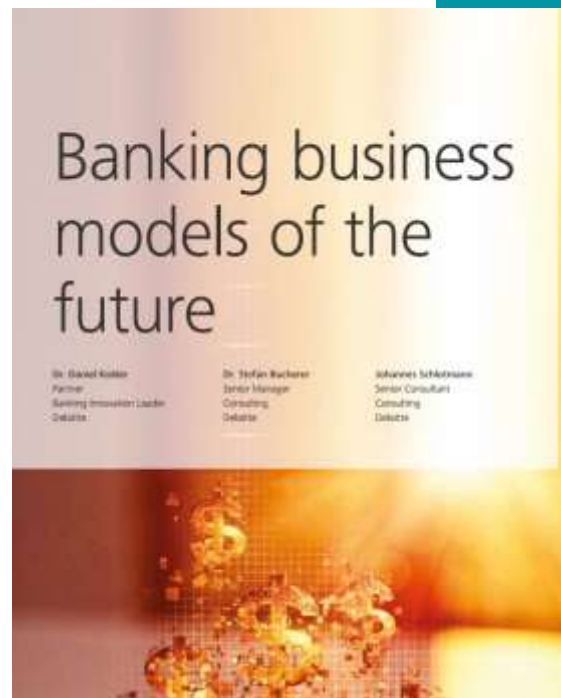
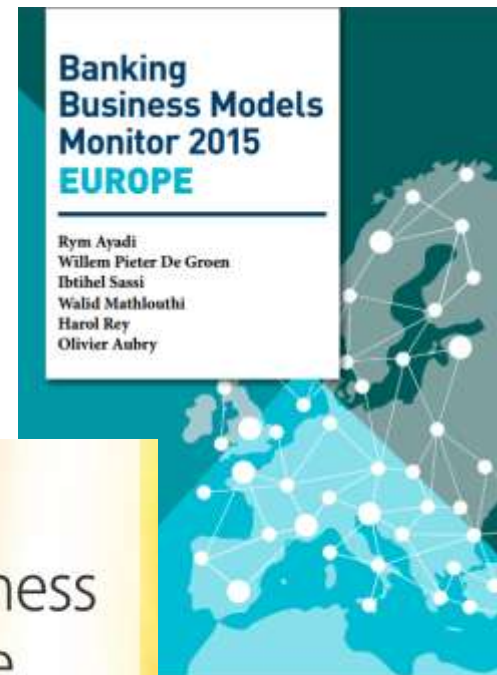
by  
Adrian Blundell-Wignall, Paul Atkinson and Caroline Roulet\*

Rungporn Roengpitya  
rungporr@bot.or.th

Nikola Tarashev  
nikola.tarashev@bis.org

Kostas Tsatsaronis  
ktsatsaronis@bis.org

Bank business models<sup>1</sup>



Centre Desjardins  
national Institute  
for Cooperations  
HEC MONTREAL

IRCCF  
HEC MONTREAL  
International  
Research Centre  
for Cooperations  
HEC MONTREAL

# РАДИКАЛЬНА ЗМІНА МОДЕЛІ: ІНГ БАНК УКРАЇНА



**ING Банк відмовився від роздрібного напрямку бізнесу в Україні, який розвивав по франчайзингу**

В ING Group прийняли рішення закінчити недавно розпочатий (в 2008 р.) роздрібний напрямок банківського бізнесу ING в Україні. Причина - складна економічна ситуація, що змусила ING шукати шляхи до оптимізації свого капіталу, та відмовлятися від масштабних інвестиційних проєктів, яким і був розвиток роздрібної мережі в Україні. В той же час ING Group продовжує розвивати напрямок корпоративного бізнесу в Україні.

Роздрібний напрямок ING в Україні розвивала по франчайзинговій (партнерській) схемі. До цього часу в Києві вже працювали 23 франчайзі ING. Ці відділення будуть закриті до 29 травня, а співпраця з франчайзі припинена. Всім партнерам-франчайзі буде повернуто їх початковий внесок - 10.000 USD, а також буде виплачено компенсацію, розмір якої поки-що обговорюється.

Розпочавши розвиток роздрібного бізнесу в 2008 році, ING Банк Україна поставив перед собою амбітні цілі розвитку - до кінця 2010 року розширити свою мережу в Україні до 250 роздрібних відділень, відкритих партнерами-франчайзі. ING розпочав розвиток роздрібної мережі з Києва, і вже в 2009 році планувалося відкрити відділення і в інших містах-мільйонниках.

	2008-2010	2014-2016	Разом	Частка	Приріст
<b>Корпоративні</b>	2	11	13	12%	5,5
<b>Роздрібні</b>	2	6	8	7%	3,0
<b>Універсальні</b>	2	15	17	15%	7,5
<b>Схемні</b>	40	35	75	66%	0,9
			113	100%	

## **ІСТОРІЯ КРАХІВ 113 БАНКІВ У 2008-2016 РОКАХ: ЯКА МОДЕЛЬ НАДІЙНІША?**

# КРАХ РОЗДРІБНИХ БАНКІВ

	Необачли ва кредитна політика	Доступ до ресурсів	Макро- економічн а ситуація	Агресивне зростання
Дельта банк	+++	++	+++	+++
Банк Михайлів ський	+++	++	+++	++

# КРАХ УНІВЕРСАЛЬНИХ БАНКІВ

	Інсайдери в КП	Доступ до ресурсів	Економіка	Бізнес власника
Надра	+++	++	++	+++
Фінанси та кредит	++++	+++	++	+++
Хрещатик	+++	+++	+++	+++
УПБ	++++	+++	+++	+++
Златобанк	++++	+++	+++	+++
Київська Русь	+++	+++	+++	+++



## Станом на 30 вересня 2016 року

	Послуги корпоративним клієнтам	Послуги фізичним особам	Казначейські операції	Нерозподілені суми	Всього
Процентні доходи	69 677	691 347	2 886	-	763 910
Комісійні доходи	4 750	38 121	221	-	43 092
Інші операційні доходи	203 371	133 150	21 481	26 441	384 443
<b>ВСЬОГО ДОХОДІВ</b>	<b>277 798</b>	<b>862 618</b>	<b>24 588</b>	<b>26 441</b>	<b>1 191 445</b>
Процентні витрати	(101 020)	(846 315)	(104 346)	-	(1 051 681)
Комісійні витрати	-	(15 909)	(1 586)	-	(17 495)
Інші операційні витрати	(7 284)	(409 191)	(10 694)	(165 369)	(592 538)
<b>ВСЬОГО ВИТРАТ</b>	<b>(108 304)</b>	<b>(1 271 415)</b>	<b>(116 626)</b>	<b>(165 369)</b>	<b>(1 661 714)</b>
<b>РЕЗУЛЬТАТ СЕГМЕНТА</b>	<b>169 494</b>	<b>(408 797)</b>	<b>(92 038)</b>	<b>(138 928)</b>	<b>(470 269)</b>
Зміни податку на прибуток					136 270
<b>Збиток</b>					<b>(333 999)</b>

## Станом на 30 вересня 2016 року

	Послуги корпоративним клієнтам	Послуги фізичним особам	Казначейські операції	Нерозподілені суми	Всього
Активи сегментів	2 752 839	3 261 488	330 259	932 314	7 276 900
Зобов'язання сегментів	708 900	6 143 673	524 192	62 674	7 439 439

# СТРУКТУРА ДОХОДІВ БАНКІВ ЗА БІЗНЕСАМИ: ПЛАТІНУМ БАНК

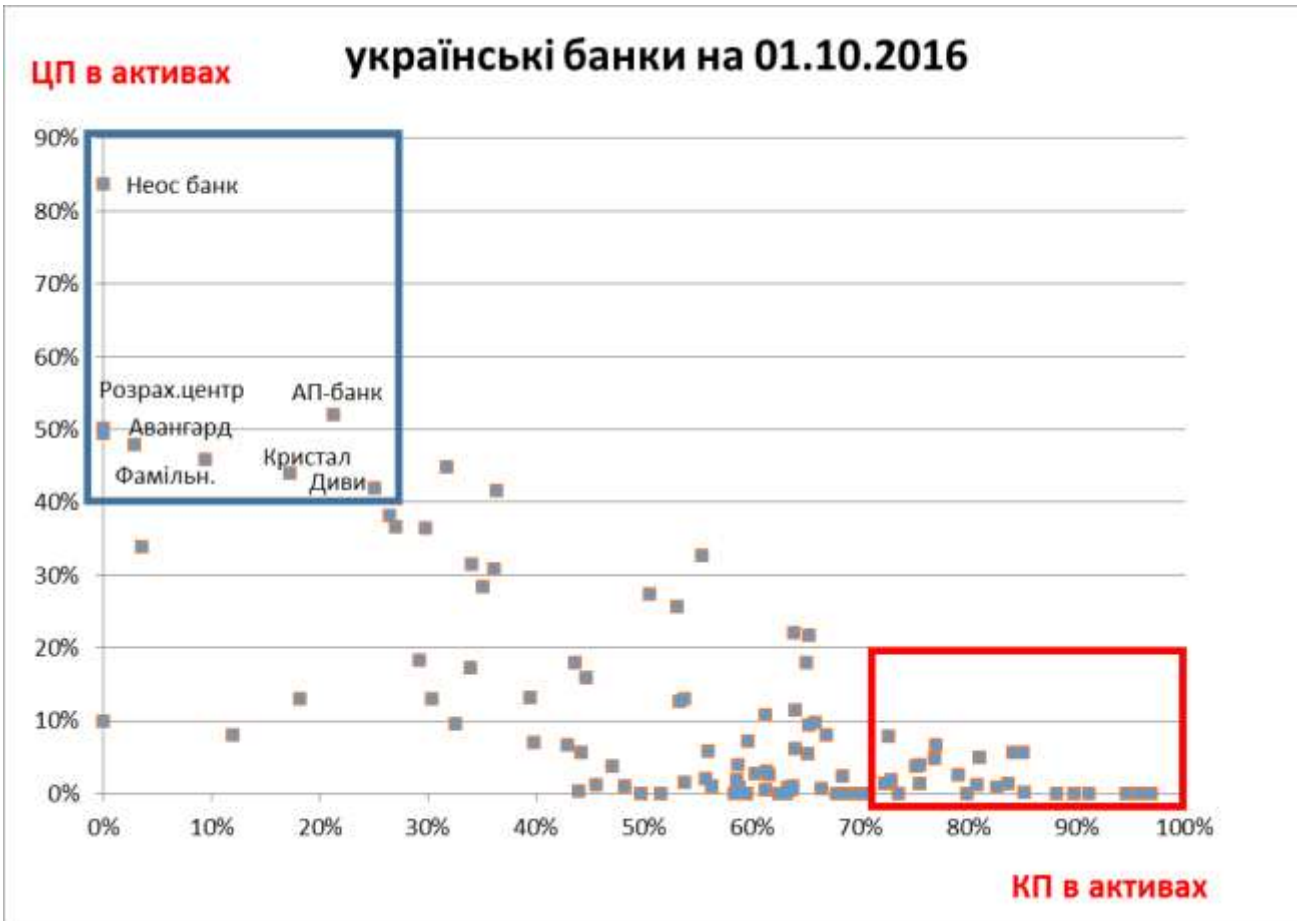
## Доходи, витрати та результати звітних сегментів за дев'ять місяців 2016 року

Найменування статті	Найменування звітних сегментів			Всього
	Корпоративний бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейство	
Доходи від зовнішніх клієнтів	9 367 021	1 789 995	4 936 541	20 318 852
Процентні доходи	8 575 243	526 983	4 837 581	14 960 160
Комісійні доходи	778 602	1 247 165	55 542	2 081 485
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	-	-	102 045	4 506 567
Чистий інший дохід	13 176	15 847	(58 627)	(1 229 360)
Доходи від інших сегментів	6 874 918	6 380 604	414 764	-
Процентні доходи	6 874 918	6 380 604	414 764	-
<b>Всього доходів сегментів</b>	<b>16 241 939</b>	<b>8 170 599</b>	<b>5 351 305</b>	<b>20 318 852</b>
Процентні витрати	(8 548 096)	(4 742 499)	(6 654 596)	(10 182 600)
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	(3 925 764)	(19 385)	(285 573)	(4 230 722)
Формування резерву на покриття збитків від знецінення за іншими операціями	1 137 183	(6 097)	(3 413)	1 210 867
Чистий прибуток від інвестицій, наявних для продажу	-	-	1 853	1 853
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою	-	4 108	226 093	(2 360 791)
Комісійні витрати	(218 145)	(330 449)	(4 656)	(553 362)
Операційні витрати	(764 036)	(2 616 068)	(157 386)	(3 793 418)
<b>РЕЗУЛЬТАТ СЕГМЕНТІВ: (збиток)/прибуток до оподаткування</b>	<b>3 923 081</b>	<b>460 209</b>	<b>(1 526 373)</b>	<b>410 679</b>

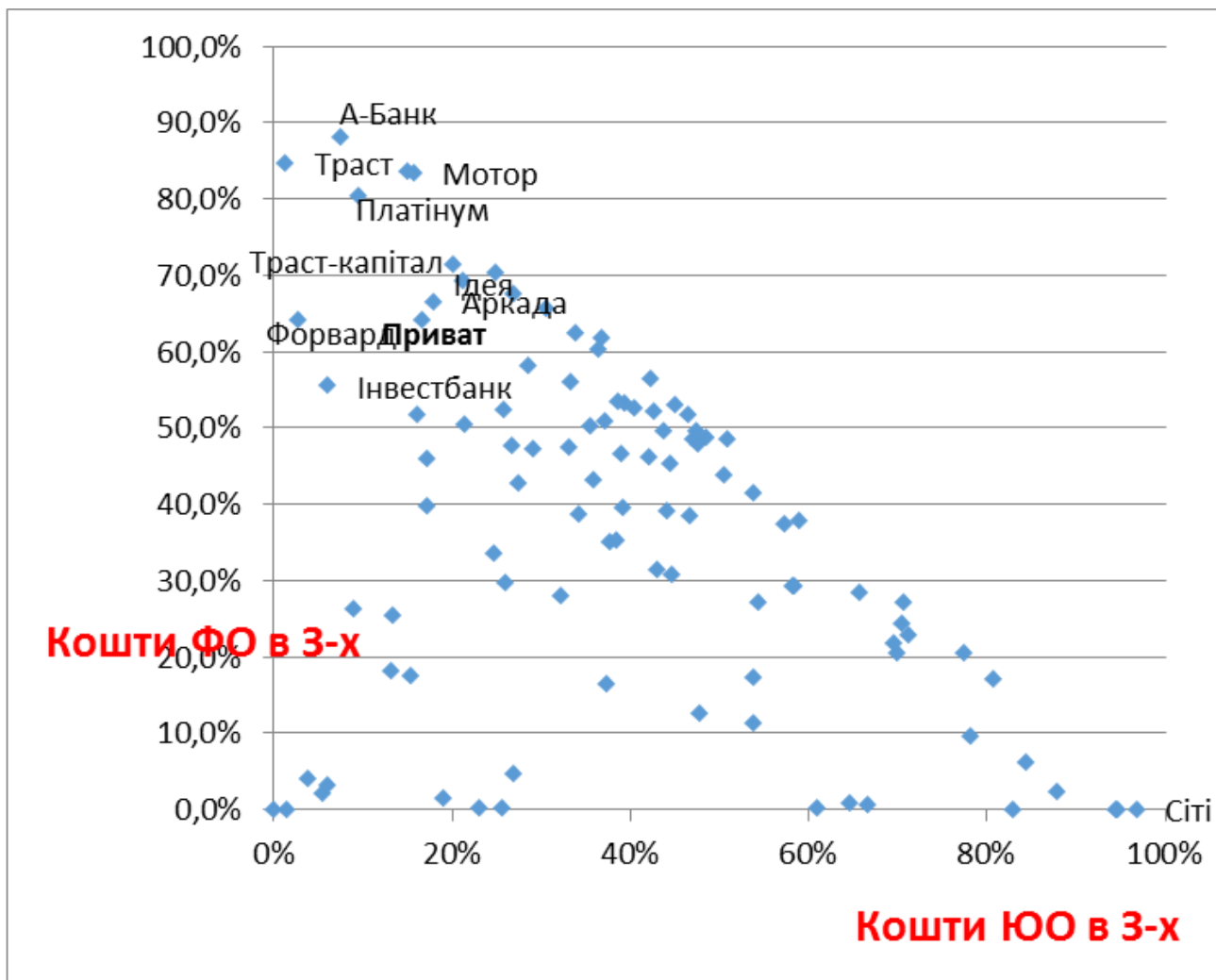
## Активи та зобов'язання звітних сегментів станом на 30 вересня 2016 року

Найменування статті	Найменування звітних сегментів		Всього
	Корпоративний бізнес	Роздрібний бізнес	
Активи сегментів	67 500 679	5 248 599	191 313 341
Зобов'язання сегментів	70 588 602	62 228 734	178 098 829
Інші сегментні статті:			
Амортизаційні відрахування за основними засобами та нематеріальними активами	(107 985)	(286 580)	(465 025)
Переоцінка, що відображена протягом періоду у проміжному скороченому окремому звіті про зміни у власному капіталі			1 715 947
Капітальні інвестиції			1 072 792

# СТРУКТУРА ДОХОДІВ БАНКІВ ЗА БІЗНЕСАМИ: ОЩАДБАНК

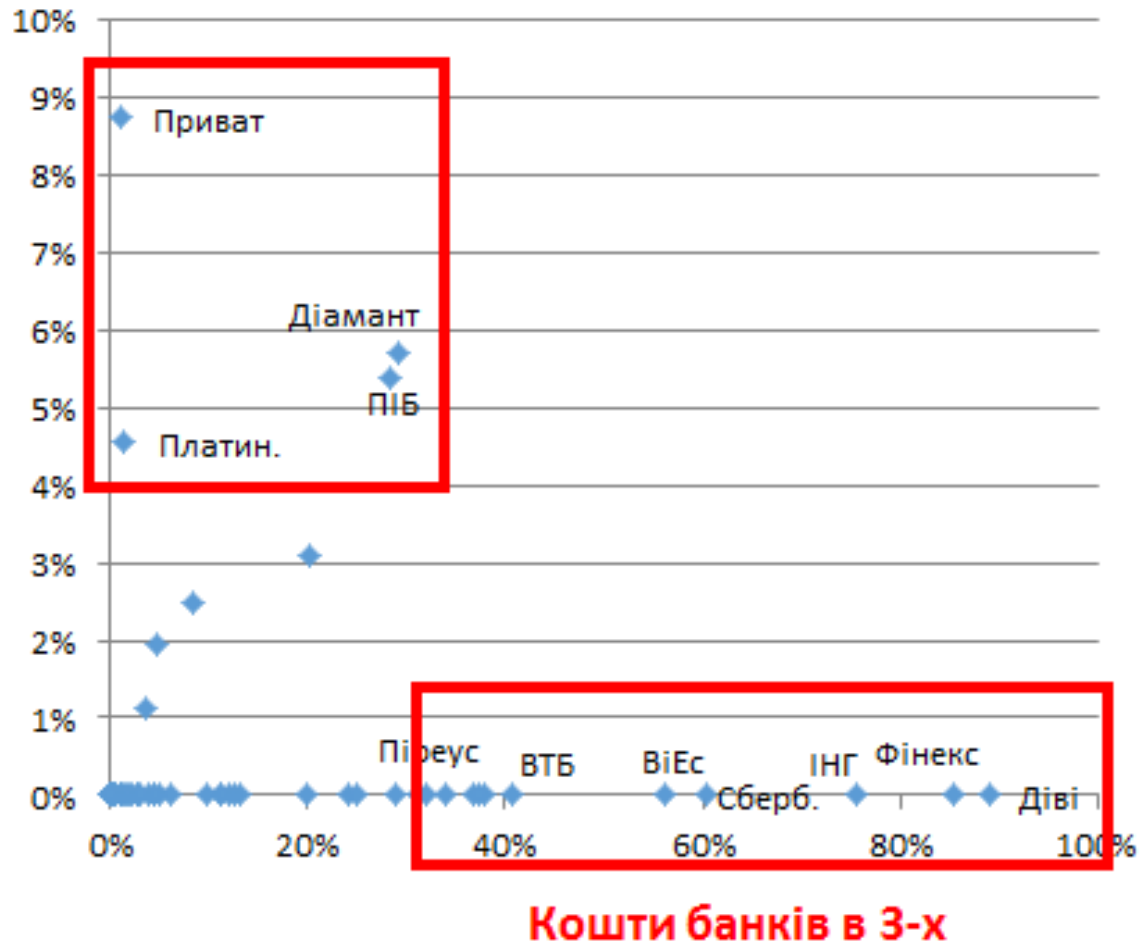


A

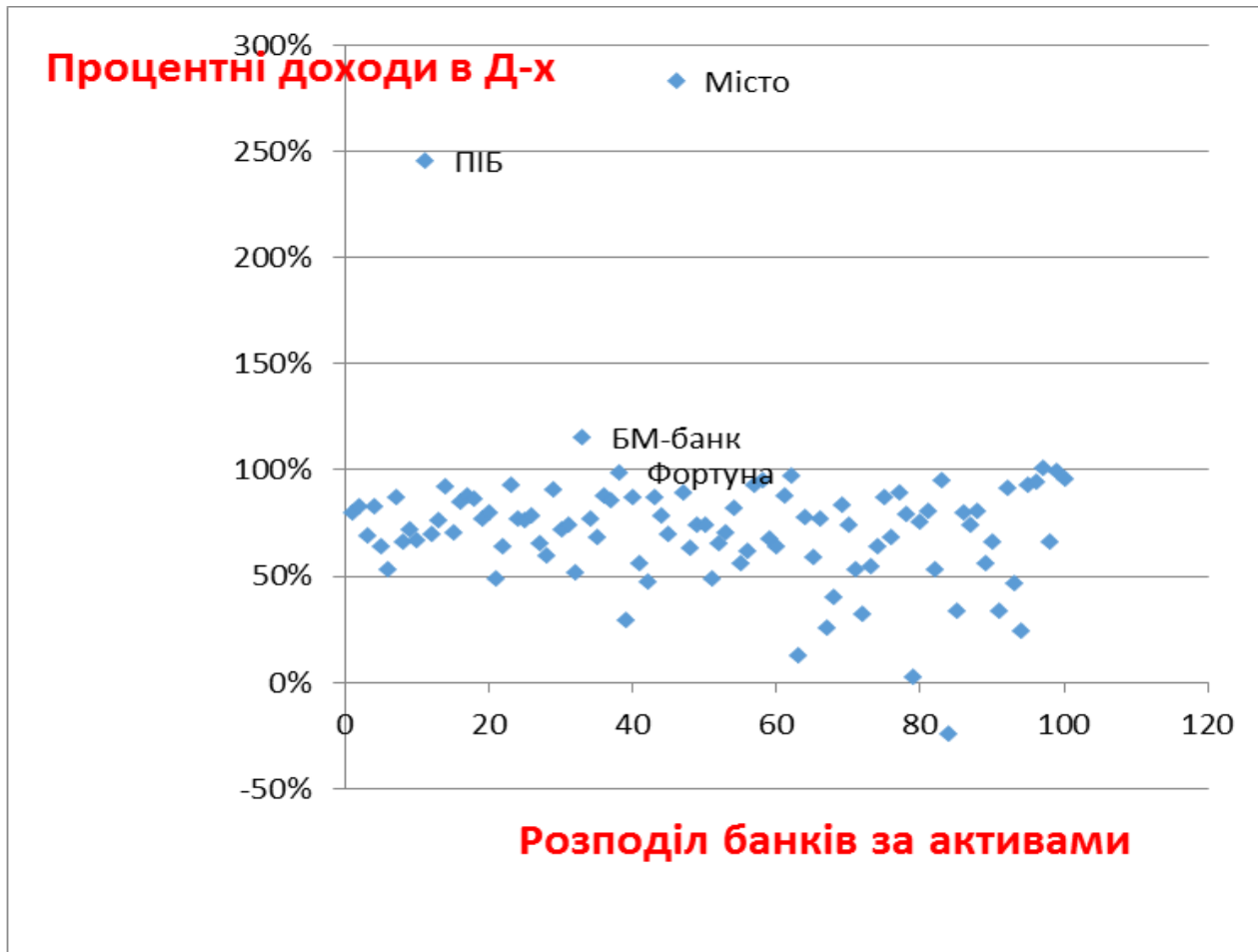


# СТРУКТУРА ПАСИВІВ: ФО ТА ЮО

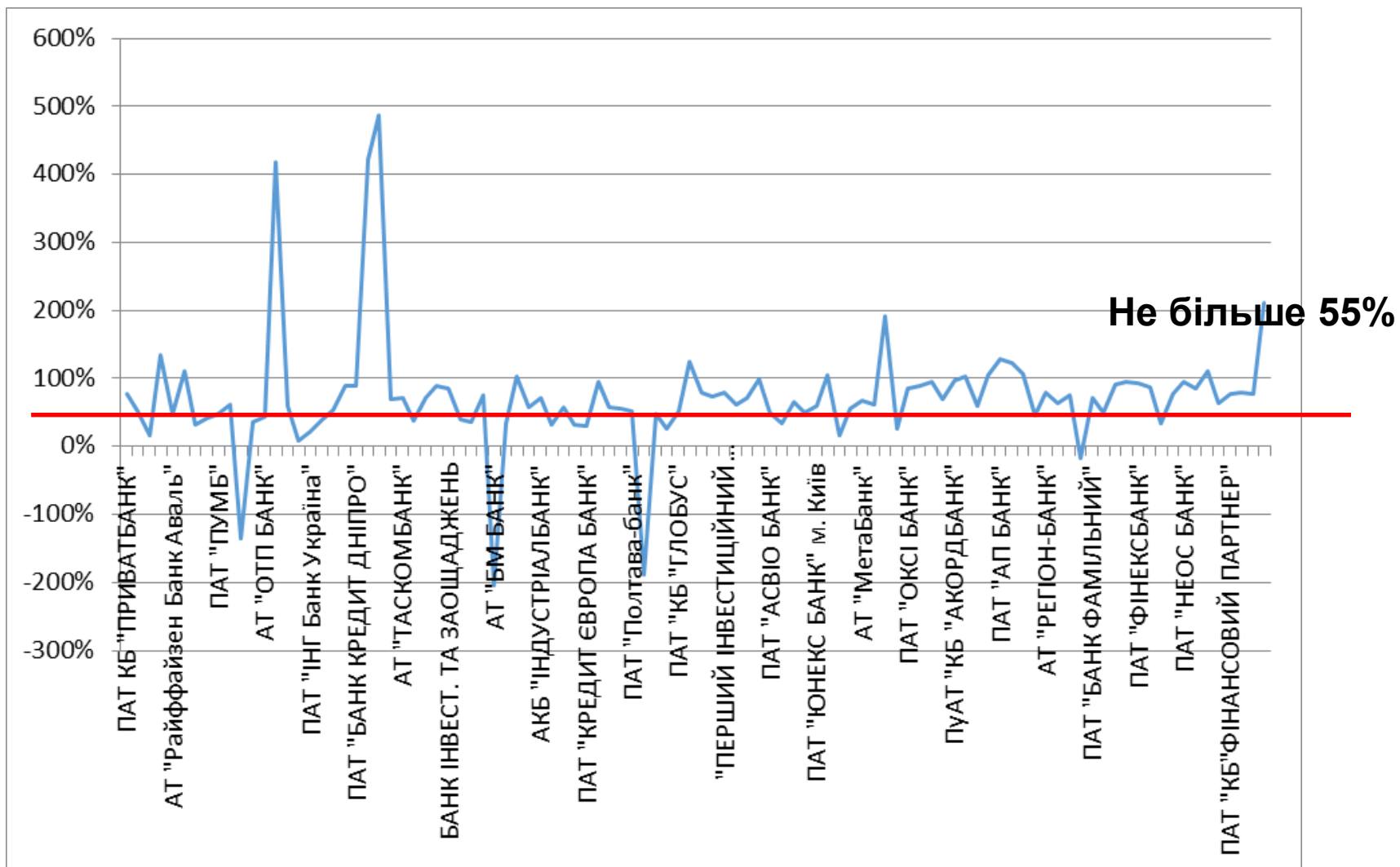
**Кошти  
НБУ в 3-х**



# **СТРУКТУРА ПАСИВІВ: КОШТИ БАНКІВ ТА НБУ**

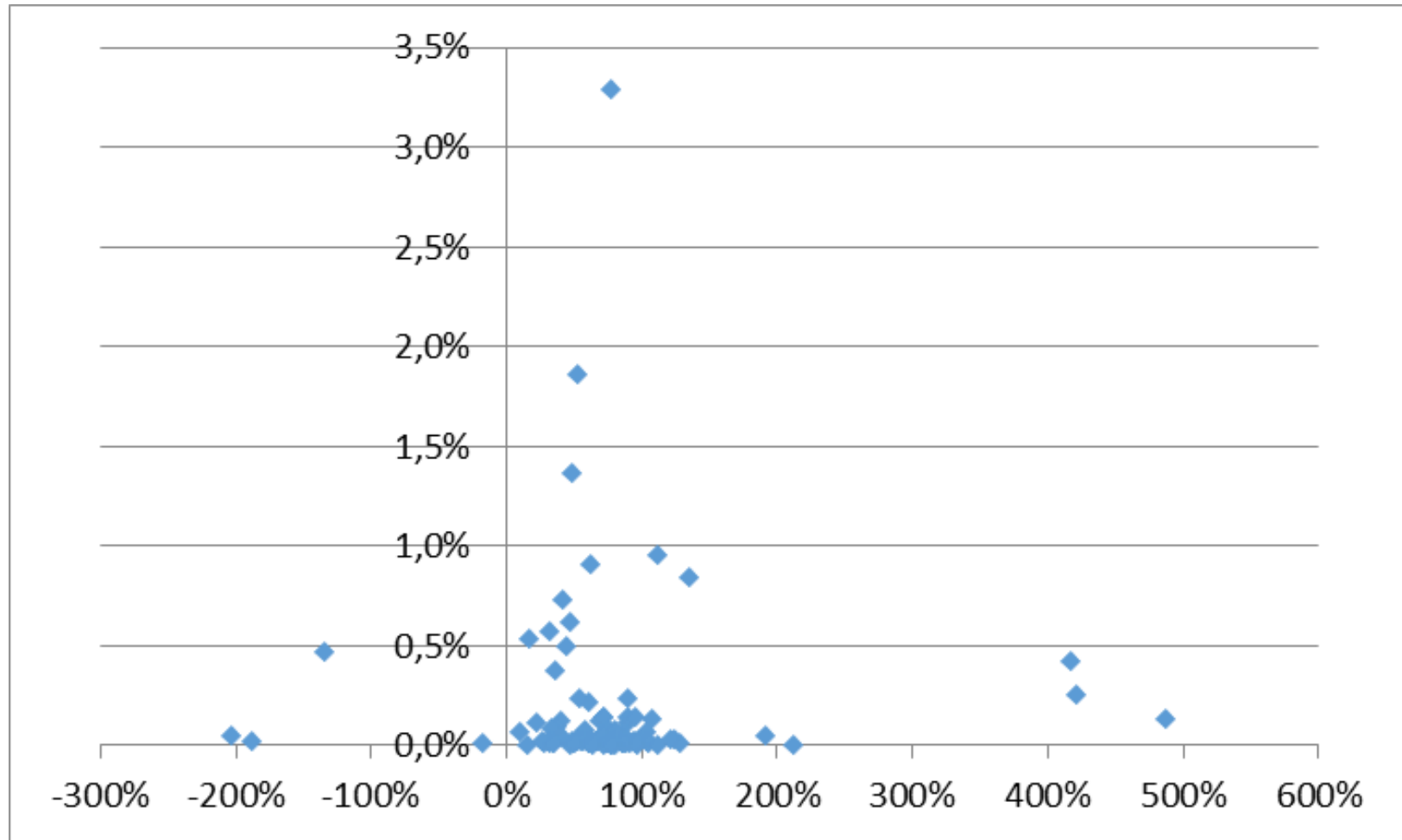


# СТРУКТУРА ДОХОДІВ: ПРОЦЕНТНІ, КОМІСІЙНІ ТА ІНШІ



# COST INCOME RATIO (AB/OD)

# ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ НА АКТИВИ





# КАНАЛИ ДОСТАВКИ ПРОДУКТІВ



# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАНАЛІВ ДОСТАВКИ

Внутрішні чинники	Нова стратегія каналів	Зовнішні чинники
<ul style="list-style-type: none"><li>• Місія</li><li>• Продукти та послуги</li><li>• Потужності</li><li>• ІТ забезпечення</li><li>• Модель доходів</li></ul>	<p><i>Перспективні канали</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Банкомати</li><li>• Агенти</li><li>• Торговельні мережі</li><li>• Інтернет</li><li>• Мобільний зв'язок</li><li>• Контакт-центр</li><li>• Е-гаманець</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Потреби клієнтів</li><li>• Конкуренція</li><li>• Технології ІТ та комунікацій</li><li>• Стратегічне партнерство</li><li>• Регулювання</li></ul>

# МЕРЕЖА ФІЛІАЛІВ

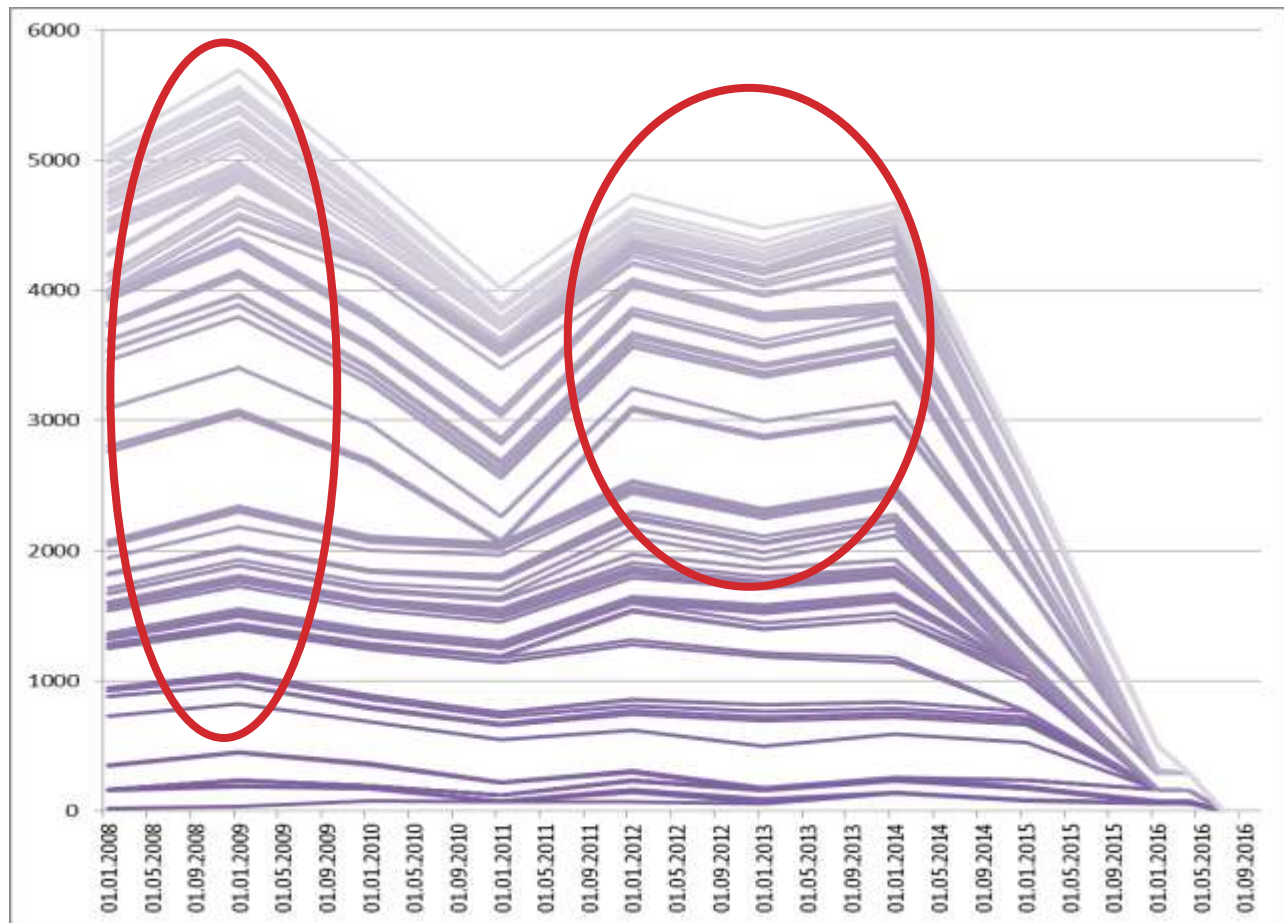
## НАЙБІЛЬШІ

Назва банку	Група банку	Усього
ОЩАДБАНК	Банки з державною часткою	3798
ПРИВАТБАНК	Група I	2329
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Банки іноземних банківських груп	551
УКРСИББАНК	Банки іноземних банківських груп	407
УКРСОЦБАНК	Банки іноземних банківських груп	261
УКРГАЗБАНК	Банки з державною часткою	228
АКЦЕНТ-БАНК	Група II	190
МЕГАБАНК	Група I	182
КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	Банки іноземних банківських груп	164
ПУМБ	Група I	157
СБЕРБАНК РОСІЇ	Банки іноземних банківських груп	149
"ПІВДЕННИЙ"	Група I	113
КРЕДОБАНК	Банки іноземних банківських груп	109
АЛЬФА-БАНК	Банки іноземних банківських груп	104
ПРАВЕКС-БАНК	Банки іноземних банківських груп	99
ДАМАНТБАНК	Група I	89
ЕКСПРЕС-БАНК	Група II	89
УКРЕКСІМБАНК	Банки з державною часткою	87
ПОЛТАВА - БАНК	Група II	86
ОТП БАНК	Банки іноземних банківських груп	83
ЦЕЯ БАНК	Банки іноземних банківських груп	82
ПЛАТИНУМ БАНК	Група I	68
ТАСКОМБАНК	Група II	66
АЙБОКС БАНК	Група II	60
АКОРДБАНК	Група II	60
ПРОМІНВЕСТБАНК	Банки іноземних банківських груп	57
БАНК СІЧ	Група II	55
ВТБ БАНК	Банки іноземних банківських груп	54
БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ	Група II	52

## НАЙМЕНШІ

БАНК ФАМІЛЬНИЙ	Група II	3
ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИЙ БАНК	Група II	3
МОТОР-БАНК	Група II	3
"ЦЕНТР"	Група II	3
ДІВІ БАНК	Група II	3
ЄВРОПРОМБАНК	Група II	2
НЕОС БАНК	Банки іноземних банківських груп	1
ФІНБАНК	Група II	1
"ТРАСТ-КАПІТАЛ"	Група II	1
КРЕДІТ ЄВРОПА БАНК	Банки іноземних банківських груп	1
КРЕДІТВЕСТ БАНК	Група II	1
КРЕДІТ ОПТИМА БАНК	Група II	1
"ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"	Група II	1
БАНК АЛЬЯНС	Група II	0
ІНГ БАНК УКРАЇНА	Банки іноземних банківських груп	0
СІПІБАНК	Банки іноземних банківських груп	0
ФОРТУНА-БАНК	Група II	0
УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР ТА РОЗВ.	Банки з державною часткою	0
АСТРА	Група II	0
ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	Банки іноземних банківських груп	0
СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК	Банки іноземних банківських груп	0
АЛЬПАРІ БАНК	Група II	0
БАНК АВАНГАРД	Група II	0
"РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"	Банки з державною часткою	0
БАНК ПОРТАЛ	Група II	0
"ТЕФЕСТ"	Група II	0

# МЕРЕЖА ФІЛІАЛІВ НЕПЛАТОСПРОМОЖНИХ БАНКІВ



# В РАМКАХ ЄДИНОГО МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ (SSM)

**SREP** складається з чотирьох сфер оцінки

1. бізнес-моделі,
2. системи управління і контролю,
3. ризик капіталу і
4. ризик ліквідності.

Аналіз бізнес-моделі спрямований на оцінку здатності банку до досягнення задовільного короткострокового прибутку (протягом 12-місячного горизонту), а також стійкості в середньостроковій перспективі (більше 3-річного періоду). На підставі остаточної оцінки визначеної бізнес-моделі банку **наглядний орган може зажадати від банку скорегувати його капіталізацію, ліквідність та інші аспекти.**

**ЄБА застосовує категоризацію установ:**

- системне значення;
- масштабність;
- організаційна складність;
- транскордонні операції.

# **ЯКИМ ЧИНОМ АНАЛІЗУЄТЬСЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКУ?**

**Визначення основних напрямків діяльності банків**

**Оцінка бізнес-середовища**

**Аналіз стратегії і фінансових планів**

**Оцінка бізнес-модель:**

- життєздатність (протягом 1 року)
- стійкість (протягом 3-х років)
- стійкість протягом циклу (більше 3-х років)

**Оцінка ключових вразливостей до ризиків**

# ПОФАЗНИЙ ПІДХІД

Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3
Мета: зібрати інформацію і зрозуміти істотність областях бізнесу	Мета: Оцінити здатність банку генерувати прибуток	Мета: Комплексний аналіз - наглядовий висновок

# **КОРИСНІСТЬ ВИЗНАЧЕННЯ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ БАНКІВ**

- **Для власників та акціонерів**
- **Для органу нагляду**
- **Для вкладників та ФГВФО**

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**