

УДК 336.719

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-16

Заяць Е. Л., аспірант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

ORCID: 0009-0006-6110-8033

e-mail: zaiats_eduard@ukr.net

Ідентифікація бізнес-моделей українських банків у період 2022–2024 років: виклики, адаптація та перспективи

Анотація. У статті досліджується трансформація бізнес-моделей українських банків у період 2022–2024 років в умовах глибоких економічних, соціальних та політичних потрясінь, спричинених повномасштабною війною в Україні. Актуальність теми зумовлена необхідністю оперативного реагування банків на зовнішні виклики та перегляду стратегічних орієнтирів фінансових установ задля забезпечення стійкості, прибутковості та ефективності функціонування банківського сектору. Метою статті є визначити, класифікувати та проаналізувати бізнес-моделі банків України у 2022–2024 роках, простежити їхню міграцію під впливом зовнішніх шоків та окреслити перспективи розвитку банківської системи у післявоєнний період. Об'єктом дослідження визначено процеси формування бізнес-моделей українських банків, а його мета полягає у визначенні та класифікації типових бізнес-моделей, що домінували у зазначений період, а також аналізі факторів, що спричинили їхню трансформацію. Теоретичне підґрунтя роботи базується на сучасних підходах до стратегічного управління, банківського менеджменту та економіко-статистичного моделювання. У дослідженні застосовано метод ієрархічної кластеризації, а саме метод Уорда та метод k-середніх у програмному середовищі STATISTICA для виявлення та верифікації бізнес-моделей банків на основі показників, що відображають специфіку їх операційної діяльності. Для аналізу було використано щомісячну наглядову статистику НБУ. Ключовими показниками стали частки кредитів, депозитів, інвестиційного портфеля та міжбанківських операцій у структурі балансу. Аналіз охоплював дані 67 банків, класифікованих за шістьма бізнес-моделями: корпоративною, роздрібною, універсальною, інвестиційною, інвестиційною із капітальним фондуванням та традиційною. Отримані результати свідчать про тенденцію до універсалізації банківських моделей як адаптаційної відповіді на зростання економічної невизначеності, структурні зміни попиту на фінансові послуги та цифрову трансформацію. Разом із тим, зростає частка банків із високою залежністю від інвестиційної діяльності, що потребує посилення наглядової уваги з боку регулятора.

Ключові слова: банк; бізнес-модель банку; міграція банків; кластеризація банків; фактори-симптоми.

Eduard Zaiats, Postgraduate student of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

Business Model Identification of Ukrainian Banks During 2022–2024: Challenges, Adaptation, and Future Outlook

Abstract. Introduction. This article explores how Ukrainian banks have transformed their business models during the period from 2022 to 2024 amid profound economic, social, and political upheaval caused by the full-scale war in Ukraine. The topic's relevance is determined by the urgent need for banks to promptly respond to external challenges and revise their strategic orientations to ensure the banking sector's resilience, profitability, and effectiveness.

Purpose. The primary objective is to identify, classify, and analyze the business models of Ukrainian banks from 2022 to 2024, trace their evolution in response to external shocks, and outline the prospects for developing the banking system in the postwar period.

Object. The study focuses on the formation of Ukrainian banks' business models and aims to identify and classify the dominant types during the specified period. Additionally, it seeks to analyze the key factors contributing to their transformation. The research is theoretically founded on modern approaches to strategic management, banking operations, and economic-statistical modeling.

Results. The study uses hierarchical cluster analysis — specifically, Ward's method — and the k-means method in the STATISTICA software environment to identify and verify banks' business models. These models are based on indicators that reflect the specifics of their operational activity. The analysis used monthly supervisory statistics from the National Bank of Ukraine. Key indicators included the proportion of loans, deposits, investment portfolios, and interbank operations within the banks' balance sheets. The analysis covered 67 banks classified into six business models: corporate, retail, universal, investment, investment with capital funding, and traditional.

Conclusions. The results indicate a growing trend toward universal business models as an adaptive response to rising economic uncertainty, changes in demand for financial services, and digital transformation. At the same time, the proportion of banks highly dependent on investment activity is increasing, requiring greater regulatory oversight.

Keywords: bank; bank business model; bank migration; bank clustering; factor symptoms.

JEL Classification G21; G30; G34; M10.

¹Стаття надійшла до редакції: 21.03.2026

Received: 21 March 2026

Постановка проблеми. У сучасних умовах банківська система України продовжує адаптуватися до швидкоплинних змін макроекономічного середовища, технологічного прогресу, політичних викликів та глобалізаційних процесів. Період з 2019 по 2025 рік став особливо показовим у контексті трансформацій бізнес-моделей банків, адже включає в себе як наслідки пандемії COVID-19, зміну монетарної політики, так і вплив повномасштабної війни Росії проти України, що розпочалась у 2022 році.

Банки, як ключові фінансові посередники, змушені переосмислювати свої стратегії, орієнтири розвитку, пріоритети в управлінні ризиками, а також підходи до клієнтського обслуговування та цифровізації. Саме вивчення актуальних проблем бізнес-моделей банків України в зазначений період дозволяє окреслити основні тенденції, загрози та шляхи подальшої адаптації банківського сектору до нових реалій.

Протягом 2021–2025 років банківська система України функціонувала в умовах багатьох викликів, що обумовило потребу у перегляді традиційних підходів до ведення банківського бізнесу. Серед головних чинників, що вплинули на бізнес-моделі банків, необхідно виділити наступні:

- Пандемія COVID-19 (2020–2021 роки), що спричинила різке зниження економічної активності, скорочення прибутків бізнесу та населення, що вимагало від банків відтермінування платежів, перегляду кредитних портфелів, посилення роботи з проблемною заборгованістю.

- Глобальна цифровізація спонукала банки до впровадження віддаленого обслуговування клієнтів, цифрових каналів комунікації, сервісів мобільного банкінгу та фінтех-продуктів.

- Повномасштабна війна Росії проти України (з 24 лютого 2022 року) створила безпрецедентні виклики для економіки в цілому і банківського сектору зокрема: зниження обсягів кредитування, евакуація філій, підвищення ризику неплатоспроможності клієнтів, перехід банків у режим кризового управління.

- Політика Національного банку України зосереджена на забезпеченні фінансової стабільності, контролі інфляції, підвищенні вимог до капіталізації банків, стимулюванні стійкості банків до шоків.

- Реформування нормативної бази включало імплементацію європейських стандартів регулювання та нагляду, зокрема згідно з вимогами Базель III, що впливає на структуру капіталу та підходи до оцінки ризиків.

Банки, як ключові фінансові посередники, змушені переосмислювати свої стратегії, орієнтири розвитку, пріоритети в управлінні ризиками, а також підходи до клієнтського обслуговування та цифровізації. Саме вивчення актуальних проблем бізнес-моделей банків України в зазначений період дозволяє окреслити основні тенденції, загрози та шляхи подальшої адаптації банківського сектору до нових реалій.

Бізнес-модель банку являє собою цілісну концепцію організації його діяльності, яка відображає логіку отримання через надання характеристики основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зв'язків із зовнішнім середовищем та дає змогу дати спрощене цілісне уявлення про банк [5, с. 1]. Вона визначає, як банк створює цінність, залучає кошти та розміщує їх з урахуванням ризиків і стратегічних цілей. У зв'язку з масштабними структурними зрушеннями в українській економіці, зокрема у банківському секторі, існує потреба в ідентифікації та аналізі тих бізнес-моделей, які сформувалися у вітчизняних банках в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ідентифікації, класифікації та аналізу типових бізнес-моделей банків, що функціонують у рамках національних банківських систем, привертає стійку увагу як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. У науковій літературі сформувався значний масив досліджень, присвячених характеристиці різних підходів до побудови бізнес-моделей фінансових установ, аналізу їх ефективності та стійкості в кризових умовах. Серед вагомих наукових праць варто відзначити дослідження таких українських авторів як Л. Жердецька [1], О. Заруцька [2], Л. Новікова [2], Ю. Онищенко [3, 5, 6], Д. Покідін [7], В. Рашкован [7], Ю. Соцька [8], І. Школьник [9], Н. Шульга [10] та ін. Їхні праці становлять теоретико-практичну основу для подальшого вивчення динаміки розвитку банківських бізнес-моделей, а також для порівняльного аналізу практик, застосовуваних у різних країнах.

У вітчизняній науковій літературі сформувався значний теоретико-методологічний доробок, присвячений вивченню банківських бізнес-моделей. Так, Л. Жердецька у своїй праці зосереджується на емпіричній оцінці ефективності банківських бізнес-моделей в умовах трансформаційного періоду [1]. Вона виділяє корпоративну, роздрібну, універсальну та інвестиційну моделі, наголошуючи на важливості показників доходності та ризиків для класифікації [1]. Особливістю її підходу є акцент на ролі бізнес-моделі в забезпеченні фінансової стійкості банку в умовах економічної турбулентності, а також адаптація методів оцінки до сучасної української нормативної бази [1].

О. Заруцька та Л. Новікова досліджують типологію банківських моделей крізь призму функціональної спеціалізації [2]. Вони виділяють шість типів бізнес-моделей: класичну депозитно-кредитну, універсальну, інвестиційну, роздрібну, корпоративну та змішану [2]. Їхнє дослідження базується на аналізі статистичних звітів банків та підходах стратегічного управління. Авторки акцентують увагу на зміщенні фокусу банків із кредитування на інвестування в державні цінні папери, що є характерною особливістю

сучасного етапу розвитку банківської системи України [2].

У ряді робіт Ю. Онищенко займається питанням структуризації банківського сектору на основі кластерного підходу [3; 5; 6]. У працях він виділяє типові бізнес-моделі за показниками активів, пасивів, кредитування, залучення ресурсів та участі в інвестиційних операціях. Зокрема, він вказує на зростання ролі універсальної моделі як результату диверсифікації діяльності банків в умовах нестабільності. У своїй роботі автор детально аналізує специфіку моделей за допомогою кластерного аналізу, запропонувавши концепцію «моделей-реакцій» як форми адаптації до зовнішніх шоків [6].

Д. Покідін та В. Рашкован у класичній відомій праці 2016 року застосували метод нейронних мереж Кохонена для кластерного аналізу банківських бізнес-моделей [7]. Їхнє дослідження є одним з перших, що розглядало сегментацію банківського ринку України за бізнес-орієнтацією. Вони виділили такі унікальні групи як «активні фінансові посередники», «переважно інвестори в ОВДП» та «заморожені» або «невизначені банки», які не виділялися в інших працях [7]. Особливої уваги автори надали ролі власного капіталу в структурі пасивів, що й стало підґрунтям для класифікації банків без активного залучення депозитів як окремого кластеру [7].

У своєму дослідженні Ю. Соцька зосереджується на методології кластеризації банків за показниками конкурентоспроможності [8]. Хоча її робота не прямо стосується класифікації бізнес-моделей, вона закладає підґрунтя для використання кластерного аналізу як методу сегментації банків за стратегічними орієнтирами [8]. Автор доводить, що сегментація за ознаками операційної діяльності дозволяє встановити реальні бізнес-моделі, що формуються в умовах нестабільного ринку [8].

І. Школьник пропонує власну класифікацію бізнес-моделей банків із теоретичним обґрунтуванням їх зв'язку зі стратегією розвитку фінансової установи [9]. У своїй праці він наводить поділ моделей за типом створення цінності: традиційна кредитно-депозитна, платіжна, інвестиційна та універсальна [9]. Важливою складовою роботи є систематизація підходів до побудови моделей з урахуванням специфіки українського банківського ринку та порівняння з європейськими тенденціями [9].

Н. Шульга зосереджується на формалізованій кластеризації банків за бізнес-моделями на основі кількісних показників фінансової діяльності [10]. Вона використовує інструментарій математичного аналізу для виокремлення найбільш стійких бізнес-моделей та виявлення слабких точок в їхній структурі. Авторка вказує на значний рівень гібридизації банківських стратегій в Україні, що вимагає більш гнучких підходів до класифікації [10].

У цьому дослідженні, на відміну від існуючих, основну увагу зосереджено на вітчизняних наукових

працях, що пов'язано з унікальними умовами функціонування української банківської системи. Становлення чітких бізнес-моделей банків в Україні відбувається під впливом таких специфічних факторів, як глибока макрофінансова нестабільність, збройний конфлікт, високий рівень доларизації економіки, а також значна частка інвестицій у державні облигації (ОВДП), що для багатьох банків є домінуючою частиною активів. У той час як західні моделі ґрунтуються на інтенсивному кредитуванні домогосподарств, розвиненому фондовому ринку чи масштабній взаємодії з фінансовими технологіями, в Україні ці процеси мають інші масштаб, динаміку та інституційне підґрунтя.

Хоча термінологія бізнес-моделей (універсальна, корпоративна, інвестиційна тощо) може збігатися із західними аналогами, їх наповнення в українському контексті суттєво відрізняється. Наприклад, «інвестиційна» модель в умовах США чи ЄС часто пов'язана з активною роботою на фондових ринках, тоді як в Україні вона здебільшого зводиться до операцій із внутрішніми державними облигаціями. Це потребує адаптованих критеріїв класифікації, які враховують локальні реалії. Саме тому аналіз ґрунтується на працях українських дослідників, які пропонують релевантні підходи до оцінки й моделювання поведінки банків в унікальних умовах українського середовища.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є ідентифікація, класифікація та аналітична оцінка міграції бізнес-моделей українських банків у період 2022–2024 років під впливом зовнішніх шоків, зокрема повномасштабної війни, цифровізації та змін регуляторного середовища. Особлива увага приділяється визначенню ключових факторів адаптації банків до нових реалій та оцінці ефективності прийнятих стратегічних рішень.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні цілі дослідження:

- проаналізувати сучасні підходи до класифікації банківських бізнес-моделей;
- здійснити ретроспективний огляд трансформацій банківського сектору України у 2022–2024 роках;
- виокремити основні бізнес-моделі українських банків на основі статистичних показників діяльності;
- провести кластеризацію банків за характерними ознаками моделей за допомогою сучасних аналітичних методів;
- дослідити міграцію банків між кластерами в умовах нестабільності;
- сформулювати висновки щодо перспектив розвитку бізнес-моделей у післякризовий період.

Методи дослідження базуються на поєднанні якісного та кількісного аналізу. У роботі використано:

- ієрархічний кластерний аналіз із застосуванням методу Уорда для первинного

групування банківських установ за схожими параметрами функціонування;

- метод k-середніх для уточнення меж між кластерами та підвищення точності класифікації;
- методи економіко-статистичного аналізу – для обробки наглядової звітності банків;
- аналіз і синтез, індукція та дедукція – для інтерпретації результатів кластеризації та виявлення стратегічних трендів.

Дослідження проводилося на основі відкритих статистичних даних Національного банку України, зокрема щомісячної звітності за 2022–2024 роки. Показники-симптоми (у % до загальних активів), що використовувалися у кластерному аналізі, охоплювали кредитні та депозитні портфелі фізичних і юридичних осіб, обсяги міжбанківських операцій, інвестиційний портфель та рівень капіталізації. Обробка та візуалізація даних здійснювалася в програмному середовищі STATISTICA.

Виклад основного матеріалу дослідження. В раніше проведених нами дослідженнях української банківської системи можна було виокремити п'ять основних бізнес-моделей: інвестиційну, корпоративну, роздрібну, універсальну та іноді виділялась традиційна [3, с. 101; 6]. У 2019–2025 роках кожна з них зазнала змін під впливом економічних, політичних та технологічних факторів.

На основі статистичних щомісячних звітів, що публікує Національний банк України щодо діяльності українських банків [4] було здійснено кластеризацію на 3 дати – 01.01.2023 р., 01.01.2024 р. та 01.01.2025 р., яка дозволила виокремити шість характерних бізнес-моделей: корпоративну, роздрібну, універсальну, інвестиційну, інвестиційну із капітальним фондуванням та традиційну.

Проте динамічні трансформації банківського сектору, викликані як внутрішніми процесами реструктуризації, так і зовнішніми економічними викликами, свідчать про те, що ці моделі теж мають проміжний характер і для абсолютної більшості не є остаточними, а лише є результатом реагування на турбулентне економіко-політичне та воєнне середовище.

Дослідження у цій статті здійснювалося на основі діяльності 67 банків, що функціонували в Україні станом на 01.01.2023 р., хоча їх кількість протягом 2023-2024 зменшилась до 61. Кластеризацію проведено за методикою попередніх досліджень [3, с. 100; 6] для досягнення максимальної релевантності результатів із використанням набору ключових показників-симптомів, які відображають специфіку

функціонування банків: обсяг міжбанківських позичок розміщених, залучених коштів від інших банків, кредитних і депозитних портфелів як юридичних, так і фізичних осіб, інвестиційного портфеля, рівня капіталізації та індексу концентрації активів. Значення всіх показників розраховувалося у % загальних активів.

Методичний підхід передбачав поетапне застосування напочатку ієрархічного кластерного аналізу, але, на відміну від попередніх робіт, у цій із використанням методу Уорда, який запропонував, щоб рішення про те, яку пару кластерів об'єднати, базувалося на оптимальному значенні цільової функції, а потім використав приклад найменшої квадратичної помилки або мінімальної дисперсії як цільової функції. Цінність методу Уорда полягає у врахуванні не лише відстані між кластерами під час формування кластерів, але й відстані всередині кластера. Метод Уорда стверджує, що не тільки відстані між кластерами повинні бути максимізовані, але й відстані всередині кластера повинні бути мінімізовані, тобто поєднує ці дві властивості в один критерій [11].

Надалі результати ієрархічної кластеризації були уточнені за допомогою методу k-середніх у програмному середовищі STATISTICA. Алгоритм k-середніх є добре відомим методом розподільчої кластеризації, який групує дані на основі їхньої близькості одне до одного відповідно до евклідової відстані. Він приймає як вхідний параметр k (кількість кластерів) і розподіляє множину з n-об'єктів на k-кластерів. У якості критерію подібності використовується середнє значення об'єктів. Центр кластера (або його середнє значення) формується шляхом випадкового вибору k-об'єктів. Після цього інші об'єкти додаються до кластерів шляхом порівняння подібності з поточними центроїдами. Для кожного вектору даних алгоритм обчислює відстань між цим вектором і кожним центроїдом кластеру за допомогою відповідного рівняння [12].

Як і у попередньому періоді, деякі чинники (капіталізація банку, індекс концентрації активів та кошти інших банків) виявилися такими, що не впливають на результати кластеризації. Отже, результати кластерного аналізу на 01.01.2023 р. та на 01.01.2025 р. дозволили виокремити п'ять чітких груп банків за бізнес-моделями: корпоративну (22 банки), роздрібну (8 банків), універсальну (21 банк), інвестиційну (7 банків) та інвестиційну із капітальним фондуванням (9 банків), які наведені в табл. 1 – табл. 3.

Таблиця 1 Статистичні дані, що характеризують сформовані кластери на 01.01.2023 р.

Кластери		Міжбанк. позич. (у % до загальних активів)	Кред. юр. ос. (у % до загальних активів)	Кредити фіз. ос. (у % до загальних активів)	Інвест. портфель (у % до загальних активів)	Депозити юр. ос. (у % до загальних активів)	Депозити фіз. ос. (у % до загальних активів)
Модель 1 «Корпоративна» (22)	Значен.	12,3	22,9	2,9	43,4	53,3	23,3
	σ	8,2	9,3	4,2	9,3	7,7	7,6
	Варіац.	0,7	0,9	0,2	0,9	0,6	0,6
Модель 2 «Роздрібна» (8)	Значен.	9,8	10,3	18,3	27,4	14,7	46,3
	σ	7,6	11,0	16,5	18,1	7,4	14,1
	Варіац.	0,6	1,2	2,7	3,3	0,6	2,0
Модель 3 «Універсальна» (21)	Значен.	11,6	37,1	1,7	26,0	34,7	24,8
	σ	6,9	10,1	2,2	10,6	12,0	10,2
	Варіац.	0,5	1,0	0,0	1,1	1,4	1,0
Модель 4 «Інвестиційна» (7)	Значен.	14,3	8,8	1,1	68,0	75,1	4,6
	σ	8,6	4,7	1,9	11,9	16,1	5,9
	Варіац.	0,7	0,2	0,0	1,4	2,6	0,4
Модель 5 «Інвестиційна із кап. фонд.» (9)	Значен.	5,2	7,0	0,2	68,6	19,3	7,3
	σ	3,3	7,1	0,3	8,8	12,0	6,5
	Варіац.	0,1	0,5	0,0	0,8	1,4	0,4

Джерело: складено автором за отриманими результатами проведення кластерного аналізу в пакеті прикладних обчислювальних програм STATISTICA

Таблиця 2 Статистичні дані, що характеризують сформовані кластери на 01.01.2024 р.

Кластери		Міжбанк. позич. (у % до загальних активів)	Кред. юр. ос. (у % до загальних активів)	Кредити фіз. ос. (у % до загальних активів)	Інвест. портфель (у % до загальних активів)	Депозити юр. ос. (у % до загальних активів)	Депозити фіз. ос. (у % до загальних активів)
Модель 1 «Корпоративна» (29)	Значен.	12,4	22,5	1,8	43,4	53,0	22,6
	σ	8,9	6,6	2,1	8,8	8,8	7,6
	Варіац.	0,8	0,4	0,0	0,8	0,8	0,6
Модель 2 «Роздрібна» (7)	Значен.	10,7	10,0	14,7	35,7	23,5	43,9
	σ	6,1	8,3	13,4	13,4	9,5	9,4
	Варіац.	0,4	0,7	1,8	1,8	0,9	0,9
Модель 3 «Традиційна» (6)	Значен.	14,3	39,3	1,2	14,2	24,8	31,9
	σ	12,7	13,3	1,5	6,6	14,5	17,1
	Варіац.	1,6	1,8	0,0	0,4	2,1	2,9
Модель 4 «Інвестиційна» (14)	Значен.	11,3	6,1	1,4	68,8	64,9	11,3
	σ	8,9	4,4	2,3	8,9	15,1	11,4
	Варіац.	0,8	0,2	0,1	0,8	2,3	1,3
Модель 5 «Інвестиційна із кап. фонд.» (7)	Значен.	4,2	5,0	0,0	68,4	20,1	8,6
	σ	1,6	7,1	0,0	11,0	12,0	5,5
	Варіац.	0,0	0,5	0,0	1,2	1,5	0,3

Джерело: складено автором за отриманими результатами проведення кластерного аналізу в пакеті прикладних обчислювальних програм STATISTICA

Таблиця 3 Статистичні дані, що характеризують сформовані кластери на 01.01.2025 р.

Кластери		Міжбанк. позич. (у % до загальних активів)	Кред. юр. ос. (у % до загальних активів)	Кредити фіз. ос. (у % до загальних активів)	Інвест. портфель (у % до загальних активів)	Депозити юр. ос. (у % до загальних активів)	Депозити фіз. ос. (у % до загальних активів)
Модель 1 «Корпоративна» (29)	Значен.	12,4	22,5	1,8	43,4	53,0	22,6
	σ	8,9	6,6	2,1	8,8	8,8	7,6
	Варіац.	0,8	0,4	0,0	0,8	0,8	0,6
Модель 2 «Роздрібна» (7)	Значен.	10,7	10,0	14,7	35,7	23,5	43,9
	σ	6,1	8,3	13,4	13,4	9,5	9,4
	Варіац.	0,4	0,7	1,8	1,8	0,9	0,9
Модель 3 «Традиційна» (6)	Значен.	14,3	39,3	1,2	14,2	24,8	31,9
	σ	12,7	13,3	1,5	6,6	14,5	17,1
	Варіац.	1,6	1,8	0,0	0,4	2,1	2,9
Модель 4 «Інвестиційна» (14)	Значен.	11,3	6,1	1,4	68,8	64,9	11,3
	σ	8,9	4,4	2,3	8,9	15,1	11,4
	Варіац.	0,8	0,2	0,1	0,8	2,3	1,3
Модель 5 «Інвестиційна із кап. фонд.» (7)	Значен.	4,2	5,0	0,0	68,4	20,1	8,6
	σ	1,6	7,1	0,0	11,0	12,0	5,5
	Варіац.	0,0	0,5	0,0	1,2	1,5	0,3

Джерело: складено автором за отриманими результатами проведення кластерного аналізу в пакеті прикладних обчислювальних програм STATISTICA

Окремої уваги заслуговують зміни бізнес-моделей системно важливих банків України, діяльність яких прямо впливає на стабільність як банківської системи,

так і економіки країни в цілому. Нижче у табл. 4 наведена міграція моделей таких банківських установ між 2 датами.

Таблиця 4 Розподіл системно важливих банків за бізнес-моделями на 01.01.2023 р. та 01.01.2025 р.

Вид бізнес-моделі (загальна кількість банків)	01.01.2023	01.01.2025
Корпоративна (22/16)	УкрСиббанк, ОТП, Креді Агріколь, Банк Південний, Кредобанк	Укрексімбанк, Укргазбанк , УкрСиббанк, Креді Агріколь
Роздрібна (8/5)	Приватбанк, Ощадбанк, Сенс Банк, Універсал Банк, А-Банк	Приватбанк, Універсал Банк, А-Банк
Універсальна (21/23)	Укрексімбанк, Укргазбанк, Райффайзен Банк, ПУМБ, Таскомбанк	Ощадбанк , Райффайзен Банк, ПУМБ, ОТП , Таскомбанк, Банк Південний, Кредобанк, Сенс Банк
Інвестиційна (7/9)	Відсутні системно важливі	
Інвестиційна з кап. фонд. (9/8)		

* Укрексімбанк – банки, у яких змінилась бізнес-модель на 01.01.2025 р., порівняно із моделлю на 01.01.2023 р

Перша група банків, виділена у результаті кластерного аналізу, відповідає корпоративній бізнес-моделі банківської діяльності. Вибір такої моделі свідчить про стратегічну орієнтацію банку на обслуговування юридичних осіб. Банки цього кластеру зосереджені на залученні тимчасово вільних коштів підприємств – середній показник за кластером становить 53,3% від загальної суми зобов'язань на 01.01.2023 р. та понад 50% на інші досліджувані дати. Залучені ресурси в основному спрямовуються на кредитування корпоративного сектору – частка відповідного портфеля сягає в середньому 22,9%. При цьому у раніше проведених дослідженнях ця частка була не менше 30%, водночас відбулося значне зростання інвестиційного портфеля 43,4% (менше значення у досліджуваному проміжку часу), що є свідченням наміру таких банків зменшити ризикованість активних операцій.

Другий кластер, виокремлений у межах дослідження, об'єднує банки, що реалізують роздрібну бізнес-модель, основною цільовою аудиторією яких є фізичні особи. Ці банки активно залучають кошти населення: упродовж досліджуваного періоду депозитна база домогосподарств перебувала близько 40%. Залучені ресурси банки переважно спрямовували на кредитування фізичних осіб, частка якого зросла з 18,3% до 23,2% станом на 01.01.2025. Така динаміка вказує на поступове розширення ролі роздрібного кредитування у структурі активів банків кластеру, що є свідченням відновлення довоєнних показників близько 40% [3]. Поряд із цим, спостерігається зростання інвестиційного портфеля, який раніше не перевищував 10% [3]. Це свідчить про зменшення загального рівня ризиковості операцій та прагнення банків до більш збалансованої стратегії управління

активами. Зокрема, переважна частина інвестицій спрямовується в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) як у безризикові інструменти, що гарантують стабільний дохід і знижують кредитні ризики.

Попри ці позитивні зміни, роздрібна модель залишається вразливою, з огляду на нестабільну економічну ситуацію та низький рівень доходів значної частини населення, що підвищує ризики дефолтів за споживчими кредитами. Це, ймовірно, пояснює невисоку популярність такої моделі серед українських банків – до кластеру на кінець періоду входить лише 5 установ на кінець періоду, хоча на 01.01.2023 р. таких було 8. Так, Сенса Банк та Ощадбанк за рахунок зміни структури пасиву у бік збільшення залучення коштів юридичних осіб перейшли до універсальної бізнес-моделі станом на 01.01.2025 року.

Наступний кластер, виділений у процесі дослідження, відповідає характеристикам універсальної бізнес-моделі, однак така модель ідентифікована лише у зрізах станом на 01.01.2023 р. та 01.01.2025 р. Водночас на 01.01.2024 р. банки, які раніше демонстрували ознаки універсальності, тимчасово мігрували до інших кластерів, найбільше до корпоративної моделі, що може свідчити про зміну пріоритетів або адаптацію до макроекономічної нестабільності. Універсальні банки вирізняються підвищеним рівнем диверсифікації як залучених, так і розміщених ресурсів. На відміну від корпоративної моделі, у структурі пасивів спостерігається відносно збалансоване співвідношення між коштами юридичних та фізичних осіб, що свідчить про орієнтацію на широку клієнтську базу. Так, за підсумками 2025 року, спостерігається незначне зростання частки роздрібного кредитування до 3%, що демонструє посилення взаємодії з населенням.

Кредитування корпоративного сектору у 2025 році становило 27,4%, що помітно нижче за відповідний показник 2023 року (37,1%), натомість відбулося істотне зростання інвестиційної активності: частка інвестиційного портфеля сягнула 42,1%. Це вказує на зміщення акцентів у стратегії банків у бік стабільнішого та менш ризикованого розміщення залучених коштів.

Четвертий кластер об'єднує банки, що реалізують інвестиційну бізнес-модель. Її ключовою ознакою є домінування інвестиційного портфеля в структурі активів: середнє значення цього показника не менше 68% у кожному із періодів, що значно перевищує частку інших напрямів банківської діяльності. Джерелом інвестиційного ресурсу в більшості випадків слугують залучені кошти юридичних осіб – їх середня частка у зобов'язаннях банків цього кластеру в середньому 70%.

Однак варто зазначити, що віднесення банків до інвестиційної моделі не варто інтерпретувати як розвиток повноцінного інвестиційного банкінгу в

класичному розумінні, особливо з огляду на обмежений розвиток фондового ринку в Україні. Основну частину інвестиційного портфеля таких банків формують облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які фактично є безризиковими інструментами з гарантованою дохідністю. Це свідчить про обрану банками стратегію збереження капіталу та мінімізації кредитних ризиків, шляхом уникнення активного кредитування як фізичних, так і юридичних осіб. До даного кластеру входять стабільно такі банки з іноземним капіталом як АТ «СІТІБАНК», АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК», АТ «Дойче Банк ДБУ» та АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК», які кредитують виключно представництва та дочірні структури іноземних компаній в Україні, іноді деякі першокласні українські компанії.

Окремо виділимо кластер банків із традиційною моделлю, що було отримано в процесі дослідження лише на одну дату – 01.01.2024р. (див. табл. 2). Подібну групу ми отримували у попередньому дослідженні у 2019 році [3], вона охоплює банки, що реалізують класичну форму банківської діяльності, яка історично була первинною та базовою в системі фінансового посередництва. З позиції політичної економії ця модель найбільш повно відображає сутність банку як інституту, що акумулює тимчасово вільні кошти фізичних та юридичних осіб і спрямовує їх у реальний сектор економіки через кредитування бізнесу.

Банки цього кластеру характеризуються високою часткою кредитів, наданих юридичним особам – у середньому 39,3%. У структурі пасивів переважають депозити фізичних осіб (31,9%), тоді як депозити юридичних осіб складають 23,5% і, що важливо, у цій групі одне із найменших значень інвестиційного портфеля – 14,2%. Це свідчить про чітко виражену функцію трансформації заощаджень населення у кредитні ресурси для розвитку підприємницької діяльності.

Загалом до традиційного кластеру на момент дослідження було віднесено 6 банків, серед яких найбільш відомими на банківському ринку є АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», АТ АКБ «Львів» та АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», – кожен із яких в подальшому на 01.01.2025 р. перейшов в універсальну модель.

Останнім кластером є група банків з інвестиційною бізнес-моделлю із капітальним фондуванням. На нашу думку, ці банки не мають обґрунтованої корпоративною стратегією бізнес-моделі. Цей кластер об'єднує порівняно невеликі за масштабами активів банки, діяльність яких характеризується вузькою спеціалізацією на інвестуванні у переважно державні облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) з метою отримання прибутку за рахунок їхньої високої дохідності для таких паперів. Основним джерелом доходів для банків цієї групи є процентний дохід від портфеля цінних паперів, що переважно формується за рахунок власного капіталу, субординованого боргу

або обмеженого залучення ресурсів на міжбанківському ринку.

На відміну від універсальних банків, зазначені установи практично не здійснюють класичної банківської діяльності – не мають значної клієнтської бази, майже не здійснюють кредитування, активно не залучають депозити населення чи бізнесу. Їхня бізнес-модель зводиться до квазіринкової функції управління ліквідними активами, що робить ці банки чутливими до змін дохідності ОВДП, курсових коливань та регуляторної політики.

Модель «інвестиційна із капітальним фондуванням» дозволяє забезпечити високу прибутковість на одиницю капіталу у сприятливих макрофінансових умовах, однак водночас супроводжується підвищеними ризиками концентрації та низькою стійкістю до ринкових шоків. У науковій і регуляторній літературі такі банки іноді визначаються як пасивні фінансові посередники, діяльність яких спрямована на отримання прибутку залежно від поточних макроекономічних умов.

Аналогічний кластер було виділено у дослідженні 2016 року В. Рашкованом та Д. Покідиним, які назвали його «сегментом заморожених / невизначених банків» [7, с. 23]. Вони також звернули увагу, на велику частку власного капіталу та субординованого боргу, яка може сягати 90% у структурі пасиву і, отже, вони не виконують однієї з основних функцій банку – фінансового посередництва, оскільки не залучають депозити [7, с. 23]. Серед причин формування таких банків наводяться: банк молодий і ще не здійснив масштабування своїх операцій; банк неактивний; банк не визначився щодо своєї бізнес-моделі; банк займається нетиповими для традиційних банків видами діяльності [7, с. 23].

Загалом серед вищеописаного варто також виділити банки, які за своєю бізнес-моделлю протягом всього періоду дослідження, так, стабільно корпоративними були ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», що є свідченням вдалого обрання та дотримання власної бізнес-моделі. Хоча наявна тенденція зменшення частки кредитування юридичних осіб в структурі активів в бік збільшення менш ризикового інвестиційного портфеля та розміщення коштів в інших банків, проте нарощення портфеля коштів юридичних осіб показує довіру останніх до цих банківських установ.

Серед інших чіткими за своєю бізнес-моделлю є також ряд роздрібних банків - АТ КБ «ПриватБанк», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «Ідея Банк», АТ «А – БАНК», хоча цікавим є зменшення середнього значення в структурі пасивів банків частки депозитів фізичних осіб (з 46,3% на 01.01.2023 до 37,3% на 01.01.2025), що може свідчити про розвиток банками напрямку обслуговування юридичних осіб.

Спостерігається скорочення кількості системно важливих банків із корпоративною спеціалізацією: ПАТ «ОТП БАНК», АТ «КРЕДОБАНК» і АБ «Південний», перейшли до універсальної моделі, що, ймовірно, обумовлено бажанням підвищити стійкість бізнесу через розширення клієнтської бази фізичних осіб та зменшення залежності від корпоративного сегмента. Також спостерігається зменшення кількості роздрібно-орієнтованих системно важливих банків. Зокрема, АТ «Ощадбанк» та АТ «СЕНС БАНК» змінили модель на універсальну. Це вказує на поступове зникнення вузької спеціалізації: банки прагнуть бути гнучкішими та орієнтуватись на різні сегменти, зокрема – малий бізнес та великих корпоративних клієнтів, що особливо помітно у зростанні коштів юридичних осіб вказаних банків.

Таким чином, кількість системно важливих банків з універсальною бізнес-моделлю зростає з 5 до 8, що є найбільш показовим трендом. Банки, які раніше мали чітку корпоративну або роздрібну орієнтацію, дедалі частіше обирають універсальний підхід як більш стійкий до змінного середовища. Відбулась ротація частини банків між бізнес-моделлями, що вказує на стратегічну адаптацію до викликів війни та економічної нестабільності.

У сучасних умовах домінує універсальна модель, що відповідає трендам у глобальній банківській системі щодо консолідації та комплексного обслуговування клієнтів. Водночас зменшується частка вузькоспеціалізованих системно важливих банків, як корпоративних, так і роздрібних, при цьому жоден «інвестиційний» банк не був протягом досліджуваного періоду системно важливим.

Висновки. У період 2022–2024 років банківська система України перебувала в умовах безпрецедентного впливу зовнішніх шоків, серед яких домінуючим чинником стала повномасштабна війна. Це зумовило прискорену трансформацію бізнес-моделей банків, адаптацію стратегій фінансових установ до умов високої невизначеності, а також зміну пріоритетів у роботі з клієнтами. Аналіз показників-симптомів діяльності банків свідчить про поступове зменшення залежності від класичних форм банківської діяльності на користь більш гнучких, тимчасово інвестиційно орієнтованих або змішаних моделей. При цьому значну роль відіграють такі чинники, як цифровізація, зміна структури попиту на банківські послуги, підвищення регуляторного тиску та макрофінансова нестабільність.

Кластерний аналіз дозволив виділити п'ять ключових бізнес-моделей, кожна з яких має свої домінуючі риси, але водночас демонструє тенденції до гібридизації. Так, універсальна модель дедалі більше витісняє вузькоспеціалізовані підходи, що є свідченням прагнення банків зменшити ризики за рахунок диверсифікації джерел фінансування та напрямів діяльності. Водночас моделі з високою інвестиційною складовою, орієнтовані на дохідність

від операцій з державними цінними паперами, показують стрімке зростання, проте мають обмежену здатність до виконання класичних функцій фінансового посередництва. Це підкреслює зміну ролі окремих банків у системі та посилює запит на перегляд регуляторної політики щодо так званих "пасивних" банків.

У стратегічній перспективі подальша еволюція банківських бізнес-моделей буде обумовлюватися потребою в балансі між прибутковістю, стійкістю та адаптивністю. Очікується, що банки зберігатимуть тенденцію до універсалізації, цифрової трансформації

та розширення спектра послуг, орієнтованих як на населення, так і на бізнес. Водночас важливо враховувати ризики надмірної концентрації банків на інвестиційних інструментах з фіксованим доходом, що знижує роль банків як активних гравців у кредитуванні реального сектору. Тому особливу увагу слід приділити підтримці балансу між безпекою активів і стимулюванням економічного розвитку, а також посиленню ролі Національного банку України як провідного координатора структурних змін у банківській системі в післявоєнний період.

Література:

1. Жердецька Л.В., Батенєва К.О. Сучасні бізнес-моделі банків України: ідентифікація та оцінювання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №5-6. С. 306–307. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-47-53.
2. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф., Григель А. В. Особливості бізнес-моделей банків України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №4(84). С. 101–110.
3. Заяць Е.Л., Онищенко Ю.І. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №2. С. 100–104.
4. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) наглядової статистики Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
5. Онищенко Ю.І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. №160. С.113–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21>.
6. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №4 (27). URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/27_2020/22.pdf.
7. Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України*. 2016. № 12. С. 13-40.
8. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. №2. С. 177–185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_2_22.
9. Школьник І. О., Акоюн Д. Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 128–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-15 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84073/1/Shkolnyk_business_model.pdf.
10. Шульга Н., Омеленчук В. Кластеризація банків за бізнес-моделями. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. Том 140. № 6. DOI: [https://doi.org/10.31617/vision.knute.2021\(140\)10](https://doi.org/10.31617/vision.knute.2021(140)10).
11. Strauss T, von Maltitz MJ. Generalising Ward's Method for Use with Manhattan Distances. 2017. PLoS ONE 12(1): e0168288. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168288>.
12. Preeti Arora, Deepali, Shipra Varshney. Analysis of K-Means and K-Medoids Algorithm For Big Data. International Conference on Information Security & Privacy (ICISP2015). 11-12 December 2015. Nagpur. INDIA. *Procedia Computer Science* 78. 2016. 507 – 512. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.02.095>.

References:

1. Zherdetska, L.V., & Batenieva, K.O. (2023). Modern business models of Ukrainian banks: identification and evaluation. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 5–6, 306–307. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-47-53.
2. Zarutska, O.P., Novikova, L.F., & Hryhel, A.V. (2023). Features of business models of Ukrainian banks. *Scientific View: Economics and Management*, 4(84), 101–110.
3. Zaiats, E.L., & Onyshchenko, Yu.I. (2019). Identification and assessment of business models of Ukrainian banks based on cluster analysis. *Regional Economy and Management*, 2, 100–104.
4. Grouped balance data (by banks) of supervisory statistics of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
5. Onyshchenko, Y.I. (2020). Bank business model: essence and interrelation with the strategy for development. *Economic scope*, 160, 113-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21>.
6. Onyshchenko, Yu.I., & Zaiats, E.L. (2020). Defining types of bank business models in the banking system of Ukraine. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 4(27). https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/27_2020/22.pdf.
7. Rashkovan, V., & Pokidin, D. (2016). Cluster analysis of business models of Ukrainian banks: application of Kohonen neural networks. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 12, 13–40.
8. Sotska, Yu.I. (2015). Methodological principles of cluster analysis of the competitiveness of Ukrainian banks. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2, 177–185. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_2_22.
9. Shkolnyk, I.O., & Akopyan, D.E. (2021). Theoretical justification and classification of bank business models. *Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 1, 128–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-15. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84073/1/Shkolnyk_business_model.pdf.

10. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2021). Clustering banks by business models. *Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, 140 (6). DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10).
 11. Strauss T., von Maltitz M.J. (2017). Generalising Ward's Method for Use with Manhattan Distances. *PLoS ONE*, 12(1): e0168288. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168288>.
 12. Arora P., Deepali, Varshney S. (2016). Analysis of K-Means and K-Medoids Algorithm for Big Data. *International Conference on Information Security & Privacy (ICISP 2015)*, 11–12 December 2015, Nagpur, India. *Procedia Computer Science*, 78, 507–512. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.02.095>.
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License