


Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного
бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-
МОДЕЛЕЙ У МІЖНАРОДНИХ БАНКАХ»**

Виконала:
студентка групи УМБ-41
спеціальності 292
Міжнародні економічні
відносини,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»
Москаленко Є. В. 

Керівник: д.е.н., проф.
Шкодін І. В.

Рецензент: к.е.н., доц.
Іващенко М. В.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри міжнародного
бізнесу та економічної теорії
Чемчикаленко Р. А.**

підпис

ініціали, прізвище

“ ____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Москаленко Єлизавети Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Стан та перспективи розвитку бізнес-моделей у міжнародних банках»
керівник роботи д.е.н., проф. Шкодїна І. В.,
затвержені наказом по університету від “09” лютого 2024 року № 4002-5/365
2. Строк подання студентом роботи 24 травня 2024 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Розглянути теоретичні засади дослідження сутності бізнес-моделей банків

2. Провести аналіз ефективності бізнес-моделі BNP Paribas

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Обрання теми. Робота над джерелами
2	Складання та узгодження плану з керівником
3	Робота над першим розділом та висновками до нього
4	Робота над другим розділом та висновками до нього
5	Оформлення списку використаних джерел
6	Перший етап попереднього захисту
7	Робота над виступом та висновками до кваліфікаційної роботи
8	Оформлення кваліфікаційної роботи
9	Рецензування роботи
10	Перевірка роботи на запозичення
11	Другий етап попереднього захисту
12	Підготовка презентації та доповіді до захисту. Захист

5. Дата видачі завдання 14 лютого 2024 р.

Студент



підпис

Москаленко Є. В.

ім'я прізвище

Керівник роботи _____

підпис

ім'я прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКІВ	9
1.1 Сутність та класифікація бізнес-моделей банків	9
1.2 Еволюція банківських бізнес-моделей	18
1.3 Основні показники аналізу ефективності бізнес-моделі банку	24
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ BNP PARIBAS	39
2.1 Історія та бізнес-модель BNP Paribas	39
2.2 Основні фінансові показники та ризики BNP Paribas	58
2.3 Стратегія вдосконалення бізнес-моделі BNP Paribas	76
Висновки до розділу 2	90
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Банківська система є невід’ємною ланкою економічної системи будь-якої країни. Її стабільність та ефективність мають ключове значення для забезпечення ефективного функціонування та розвитку національної та світової економіки. Банки, як і будь-які інші установи, знаходяться під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як економічні, політичні, технологічні, соціальні та інші. Економічна та політична нестабільність, міжнародні конфлікти, фінансові кризи, зміни в регуляторному середовищі, підвищення вимог щодо інформаційної прозорості, поява нових конкурентів, діджиталізація, стрімкий розвиток фінтеху та штучного інтелекту – всі ці чинники мають значний вплив на банківські установи. Тому, особливо сьогодні, в епоху турбулентності, банки повинні швидко пристосовуватись до постійних змін, коригуючи та вдосконалюючи свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Змінюючи традиційні підходи, вони змушені переглядати ринкові стратегії та адаптувати напрями своєї діяльності, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів, які теж змінюються.

Відповідно, протягом останніх років ми можемо бачити, що банки змінюють свої моделі функціонування. Також можна відмітити тренд щодо розширення діяльності банків і надання ними ширшого кола послуг своїм клієнтам. Із цієї причини постає питання, яка банківська бізнес-модель є найбільш ефективною сьогодні, чим це спричинено, та які перспективи вона має у найближчому майбутньому. Все це визначає актуальність і значущість обраної теми.

В основу нашого дослідження лягло використання наукових доробків вітчизняних та іноземних дослідників з питань дослідження банківських бізнес-моделей, зокрема статистичних та аналітичних звітів та рейтингів, щодо

банківської діяльності, а також фінансових звітів досліджуваного банку – BNP Paribas.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасного стану та динаміки розвитку банківських бізнес-моделей, оцінка їх ефективності та виявлення подальших перспектив на прикладі одного з найбільш банків у світі – BNP Paribas.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та класифікацію банківських бізнес-моделей;
- розглянути еволюцію банківських бізнес-моделей протягом останніх років та виявити фактори впливу на це явище;
- виявити головні показники для здійснення аналізу ефективності бізнес-моделі банку;
- розглянути історію, бізнес-модель та структуру банку BNP Paribas;
- проаналізувати основні фінансові показники діяльності банку BNP Paribas та виявити основні ризики для нього;
- на основі SWOT-аналізу банку BNP Paribas дослідити стратегію його подальшого розвитку та запропонувати шляхи вдосконалення його бізнес-моделі.

Об'єктом дослідження є бізнес-модель банку.

Предметом дослідження є стан, ефективність, еволюція та перспективи розвитку бізнес-моделі банку BNP Paribas.

Методи дослідження. Методи аналізу та синтезу було застосовано при визначенні сутності банківських бізнес-моделей, розгляді основних фінансових звітів банку, розгляді історії та бізнес-моделі BNP Paribas, а також з'ясуванні структури банку й дослідженні стратегії його подальшого розвитку. Для здійснення класифікації банківських бізнес-моделей використовувались методи групування та класифікації. При виявленні головних показників для подальшої оцінки ефективності бізнес-моделі банку та визначенні основних ризиків було застосовано методи індукції, дедукції та системного аналізу. Метод дедукції

також використовувався при виявленні сучасних тенденцій у змінах банківських бізнес-моделей. При аналізі еволюції змін у бізнес-моделях банків було використано історичний метод. Методи економічно-статистичного аналізу (табличний та графічний), а також SWOT-аналіз було використано при оцінці ефективності бізнес-моделі BNP Paribas.

Основні результати дослідження:

- на основі аналізу бізнес-моделі та організаційної структури BNP Paribas, встановлено, що цей банк має дивізіональну структуру за географічним принципом побудови та є універсальним банком, оскільки надає широкий спектр фінансових послуг для різних клієнтів, враховуючи їхні потреби та вимоги у всіх сегментах ринку фінансових послуг, активно займається управлінням активами, роздрібним, корпоративним та інвестиційним банкінгом;

- аналіз фінансових показників BNP Paribas дав можливість виявити високу ефективність його бізнес-моделі, яка є результатом ефективної диверсифікованої та інтегрованої моделі бізнесу. BNP Paribas володіє міцною фінансовою структурою та успішно адаптується до різних ризиків, забезпечуючи стабільність та надійність;

- на основі аналізу змін у чистому прибутку та показниках рентабельності капіталу протягом останніх 5 років основних конкурентів BNP Paribas – Credit Agricole і Societe Generale, провели SWOT-аналіз фінансової установи та прийшли до висновку, що бізнес-модель BNP Paribas є найефективнішою серед цих конкурентів і забезпечує фінансову стійкість банку. Враховуючи стратегічний план BNP Paribas на 2025 рік, запропоновано власні шляхи вдосконалення його бізнес-моделі, які допоможуть підвищити ефективність банку та його конкурентоспроможність на ринку.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що обґрунтовані в ньому теоретичні положення в поєднанні з практичними висновками і розробленими рекомендаціями виступають основою для подальших наукових досліджень за зазначеною тематикою, а також можуть

бути використані банками для здійснення аналізу ефективності їх бізнес-моделей та з'ясування можливих напрямків їх трансформації та вдосконалення. Також результати дослідження можуть бути використані при дослідженні факторів впливу на банківський сектор та аналізі сучасних тенденцій в ньому. Крім цього, результати дослідження можуть бути використані аналітиками та інвесторами для здійснення аналізу та оцінки банку BNP Paribas. Також результати дослідження доцільним буде використовувати в навчальному процесі, зокрема при викладанні дисципліни «Міжнародний бізнес».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу» 23 квітня 2024 року., м. Харків.

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 113 сторінках (враховуючи список використаних джерел та додатки). У дослідженні є 10 рисунків та 1 таблиця. Список використаних джерел містить 50 найменувань на 6 сторінках. Робота містить 2 додатки на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ БАНКІВСЬКИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

1.1 Сутність та класифікація бізнес-моделей банків

Банки є провідними гравцями на грошовому ринку, що забезпечують його функціонування, тим самим сприяючи розвитку економіки. Саме вони надають необхідні фінансові ресурси завдяки забезпеченню вільного руху капіталу, кредитуванню економіки та виконанню цілого ряду інших функцій. Тому створення ефективних бізнес-моделей банків має ключове значення для забезпечення економічного процвітання глобальної економіки.

Література, щодо опису бізнес-моделей має досить довгу історію. Спочатку поняття бізнес-моделі, як вперше згадує Хант – використовувалося переважно у сфері управлінських досліджень. Відтоді під бізнес-моделлю розуміють стратегію компанії щодо отримання прибутку, яка визначає продукти або послуги, які компанія планує продавати, цільовий ринок, на який вона орієнтується, а також очікувані витрати. Дослідження банківських бізнес-моделей можна простежити в ранніх роботах Амела і Роадса (1988) та Мехри (1996) [1].

Поняття «бізнес-модель банку» остаточно запровадили в 2010 році, разом із затвердженням пропозицій Базельського комітету з банківського нагляду щодо нових банківських стандартів капіталу та ліквідності [2].

Базельський комітет з банківського нагляду (БКБН) – це міжнародний комітет, створений для розробки стандартів банківського регулювання. Станом на 2022 рік він складається з центральних банків та інших органів банківського регулювання з 28 юрисдикцій і налічує 45 членів. Комітет був створений для вирішення проблем, пов'язаних з глобалізацією фінансових і банківських ринків в епоху, коли банківське регулювання залишається в основному в компетенції національних регуляторних органів. Насамперед, БКБН покликаний допомогти національним органам нагляду за банківськими та

фінансовими ринками перейти до більш уніфікованого, глобалізованого підходу до вирішення регуляторних питань [3].

За Ю. І. Оніщенко, бізнес-модель банку – це концептуальний інструмент дослідження банку, що відображає логіку отримання прибутку через надання характеристик основних елементів бізнес-процесів, їх взаємовідносин, а також системи зав'язків із зовнішнім середовищем та дає змогу дати спрощене цілісне уявлення про банк [4].

Відповідно до визначення Р. Аяді, бізнес-модель банку підкреслює напрями діяльності банків на основі балансу банку та забезпечує цілісне уявлення про те, як банк поводить на ринку, перетворюючи отримане через залучення або запозичення ресурсів фінансування у кредитування, а також і в можливість інвестування [5].

Таким чином, можна сказати, що бізнес-модель банку – це система взаємопов'язаних елементів з управління банком, що відображає логіку отримання прибутку та характер діяльності банку у поєднанні з основними елементами його бізнес-процесів.

Лише нещодавно дослідники почали застосовувати більш систематичні кількісні підходи до визначення та аналізу банківських бізнес-моделей. Ряд робіт зосереджується на зв'язку між структурою доходів банку та його прибутковістю.

Концепція бізнес-моделі в банківській справі обговорювалася за допомогою двох підходів – кластерного та когнітивного, хоча останній виявився відносно другорядним. Кластерний підхід ґрунтується на структурному підході, а когнітивний підхід на онтологічному.

Структурний підхід має на меті визначити, як працюють банки, вивчаючи окремі фінансові показники, отримані з даних фінансової звітності. Ці показники можуть бути описані та проаналізовані разом з даними про результати діяльності банків та статистичними методами, зокрема, кластеризацією. Структурний підхід має на меті визначити та пояснити результати діяльності банківської системи шляхом класифікації її бізнес-моделі

з регуляторної точки зору і, зрештою, стосується її міцності та забезпечення її стабільності для забезпечення функціонування банку. Кількісні дослідження з використанням ретроспективних методів кластеризації даних належать до цієї категорії досліджень банківських бізнес-моделей. Під впливом цього погляду дослідники вивчали еволюцію бізнес-моделей, їх типи, намагаючись знайти схожі риси, а також досліджували банківське регулювання та створення вартості через бізнес-моделі.

Методологія структурних досліджень схожа з точки зору теоретичних припущень. Більшість з них припускає, що набір вимірюваних змінних на основі фінансової звітності може показати результати діяльності банків. Вони використовують статистичні методи без упереджень і узагальнюють результати для регіону, країни або континенту. Бізнес-орієнтація банків та розподіл коштів приймаються як їхні бізнес-моделі. Вони застосовують методи статистичної кластеризації для класифікації бізнес-орієнтації банків і називають кожен кластер банківською бізнес-моделлю. Такий підхід часто ігнорує літературу з бізнес-логіки, яка теоретично обґрунтовує бізнес-моделі [6].

Було проведено багато досліджень з використанням методів кластеризації. Щоб пояснити банківські бізнес-моделі в Європі Р.Аяді, Д. Кукінеллі та В.П. де Гроен дослідили 147 європейських банків (близько 80% ринку). За результатами вони виділили наступні кластери банків [6]:

- *роздрібні банки-монолайнери* – є традиційними фінансовими посередниками, вони залучають кошти за рахунок депозитів і потім заробляють через надання кредитів;

- *диверсифіковані роздрібні банки (тип I)* – у них наявна більша частка торгових активів і банківських позик, ніж у попереднього кластеру; а в структурі пасивів є невелика частка банківських депозитів та боргових зобов'язань;

- *диверсифіковані роздрібні банки (тип II)* – мають торгова активи та відрізняються від попереднього кластеру більшою часткою боргових зобов'язань (до 40%) у структурі пасивів;

- *оптові банки* – є посередниками між банками та активно проводять нетрадиційні банківські операції (надають міжбанківські кредити та фінансування);

- *інвестиційні банки* – мають найбільші обсягами активів та здійснюють інвестиційну діяльність; для фінансування вони використовують боргові зобов'язання.

Автори виявили, що не всі банки із сформованих кластерів є однорідними. Крім того, вони не взяли до уваги частку операцій банків, які проводяться в іноземній валюті, що значно впливає на характеристики активів та пасивів. Основними змінними, які використовувалися для визначення бізнес-моделей, були показники структури активів і зобов'язань; однак ці показники не є вичерпним відображенням основних характеристик банків [7].

На відміну від структурного підходу (кластерного аналізу), когнітивний (онтологічний) підхід може пояснити концепцію бізнес-моделі банку, включаючи бізнес-логіку банку, певну конфігурацію мікрофундаментів, використання нематеріальних ресурсів та спосіб створення конкурентної переваги через інновації в послугах та продуктах. За допомогою когнітивного підходу дослідники можуть створити цілісну картину банку в конкурентному контексті, використовуючи його унікальне поєднання мікрооснов, щоб запропонувати унікальну цінність як конкурентну.

За допомогою цього ж методу в глобальних дослідженнях було визначено бізнес-моделі банків: банки, що фінансуються за рахунок мікродепозитів, банки, що фінансуються за рахунок значних депозитів, і банки, пов'язані з ринком капіталу [6].

Незалежно від того, як визначають структуру бізнес-моделі та її складові елементи в дослідженнях бізнес-моделей, вони, як правило, включають чотири основні напрямки: створення цінності, відносини з клієнтами, інфраструктура та мережа співпраці, фінансові аспекти. Когнітивний (онтологічний) підхід був розроблений в літературі про бізнес-моделі такими дослідниками, як Остервальдер, Хедман та Каллінг. Наприклад, канва бізнес-моделі (модель з 9

елементів) Остервальдера, яка включає сегмент клієнтів, ціннісну пропозицію, канал дистрибуції, відносини з клієнтами, потік доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключових партнерів та структуру витрат, була в центрі уваги багатьох досліджень [6].

Існує також класифікація бізнес-моделей банків, заснована на основі структури їх активів та пасивів. Відповідно до неї банки поділяють на [8]:

- *банки з оптовим фінансуванням* – це, як правило, великі банки, їхні активи складаються переважно з кредитів (поступаючись лише традиційним комерційним банкам), вони значно більше, ніж інші типи банків, покладаються на боргові зобов'язання для свого фінансування і менше – на депозити домогосподарств (рис. 1.1). Ці банки характеризуються найбільшим використанням деривативів як для хеджування, так і для торгівлі;

- *банки-власники цінних паперів* мають відносно великий портфель цінних паперів та грошовий буфер, фінансуються за рахунок депозитів і мало використовують деривативи. Ця бізнес-модель передбачає більший обсяг грошових коштів, головним чином для здійснення торговельної діяльності. Ця бізнес-модель надає найменшу кількість кредитів (рис. 1.1). Пасивна частина банків, що тримають цінні папери, виглядає досить "традиційно" зі значним обсягом депозитів. Вони, як правило, невеликі, але цей кластер є найбільш неоднорідним за розміром депозитів;

- *традиційні комерційні банки* є середніми за розміром, мають більшу частку кредитів в активах порівняно з усіма іншими банками (рис. 1.1). Ці банки більше фінансують себе за рахунок депозитів порівняно з усіма іншими бізнес-моделями (рис. 1.2) і використовують деривативи переважно для хеджування. Вони являють собою хрестоматійний прототип банків як фінансових посередників;

- *комплексні комерційні банки* є середніми за розміром, мають значну частку кредитів у своїх активах, але меншу порівняно з традиційними комерційними банками, оскільки вони також володіють цінними паперами в більшій мірі, фінансуються переважно за рахунок депозитів (але менше, ніж

традиційні комерційні банки) і використовують деривативи переважно для торговельних цілей. Це гібридна категорія між традиційними комерційними банками та банками з оптовим фінансуванням.

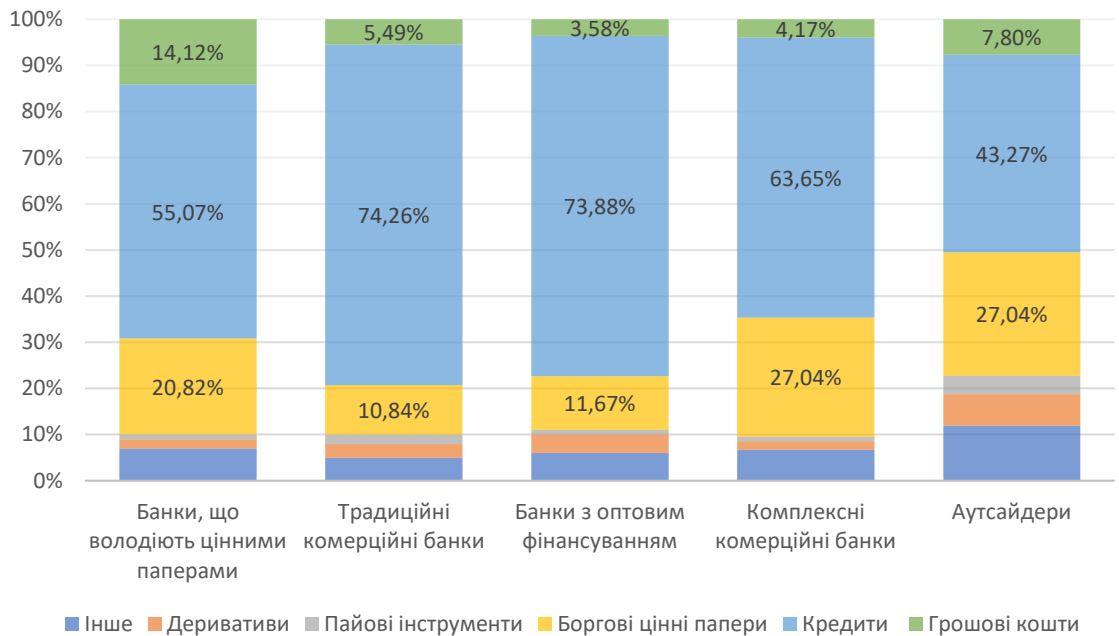


Рисунок 1.1 – Співвідношення активів за банківськими бізнес-моделями

Джерело: розроблено автором за даними [8].

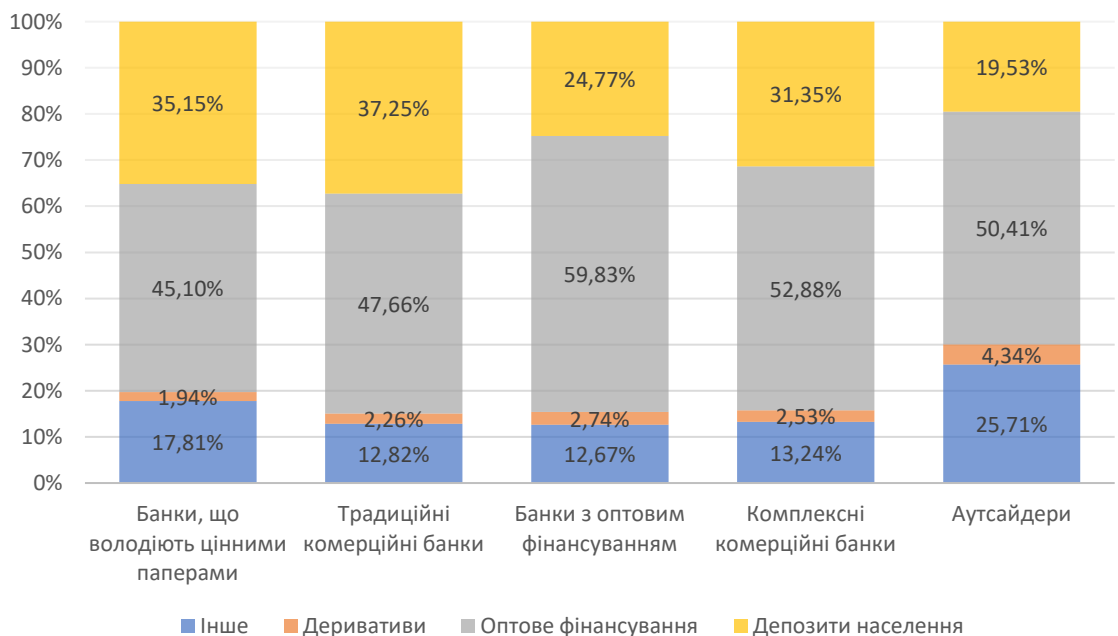


Рисунок 1.2 – Співвідношення пасивів за банківськими бізнес-моделями

Джерело: розроблено автором за даними [8].

Ще одна розповсюджена класифікація пропонує поділ банків за їх бізнес-моделями на наступні групи [9]:

- *кредитні спілки* – це неприбуткові установи, що управляються і належать фізичним особам, які об'єднують свої гроші для управління кредитною спілкою. Вони пропонують ті ж послуги, що і звичайний банк, але за нижчими відсотковими ставками. Щоб скористатися перевагами кредитної спілки, людина повинна бути її членом. Акціонери об'єднують свої гроші, щоб допомогти своїм членам отримати кредит та інші послуги. Решту грошей потім інвестують, щоб заробити відсотки. Кредитні спілки забезпечують високі ставки заощаджень, нижчі відсоткові ставки на позики та менші комісійні;

- *інвестиційні банки* орієнтуються насамперед на великі корпорації, уряди та фірми, надаючи їм складну фінансову допомогу, яка допоможе бізнесу їхніх клієнтів розвиватися. Вони також діють як міст, що з'єднує акціонера з компанією. Інвестиційні банки не приймають грошові депозити, оскільки їхня основна мета - торгувати і продавати акції корпорації інвестору. Інвестиційні банки знаходять можливого інвестора для купівлі акцій компанії. Їхні переваги також включають управління фінансами та активами, дослідження даних про компанії, які, ймовірно, куплять акції, а також торгівлю та продаж акцій для своїх клієнтів;

- *комерційні банки* – це фінансові установи, в яких фізичні та юридичні особи можуть здійснювати банківські операції. Комерційні банки приймають депозити, відкривають і перевіряють рахунки, а також надають кредити. Вони отримують прибуток від своїх клієнтів, від плати за послуги, щомісячних платежів за обслуговування клієнтів, позик та плати за користування банківськими сейфами;

- *роздрібні банки* працюють так само, як і традиційні банки, але пропонують свої послуги лише фізичним особам. Деякі з їхніх сервісних продуктів включають строкові та фіксовані депозити, а також рахунки в іноземній валюті. Роздрібні банки також пропонують своїм клієнтам дебетові

та кредитні картки для створення кредитного рейтингу, який дозволить отримати доступ до кращих умов запозичення;

- *універсальні банки* пропонують поєднання роздрібних, комерційних та інвестиційних банківських послуг під одним дахом. Ці банки задовольняють широкий спектр фінансових потреб - від індивідуальних ощадних рахунків до корпоративних фінансів та інвестиційних консультацій;

- *ощадно-позичкова асоціація* – це фінансова установа, яка надає необхідну фінансову допомогу населенню. Основна увага приділяється допомозі клієнтам в отриманні іпотечних кредитів на придбання нерухомості. Хоча основна увага приділяється іпотечним кредитам і позикам, ощадно-позичкові асоціації також надають базові банківські послуги. Вони мають дебетові та кредитні картки;

- *банки розвитку громад* – це установи, які управляються приватним сектором. Банки розвитку громад працюють інакше, ніж будь-які інші банки, оскільки не приймають грошові депозити від клієнтів. Вони пропонують допомогу з особистих і ділових причин, але їхня головна мета – надавати кредити за нижчими відсотковими ставками соціально-економічним районам з низьким рівнем розвитку на певній території, щоб ті покращили своє становище;

- *онлайн-банки* – це банки, до яких можна отримати доступ в Інтернеті без відвідування фізичного відділення банку, а *необанки* – це банки, які не мають фізичних відділень і повністю доступні онлайн. Завдяки тому, що необанки обслуговуються онлайн, це дало їм можливість заощаджувати більше грошей, через це вони мають нижчу комісію, а також створили безліч продуктів. Онлайн- та необанки пропонують ощадні та поточні рахунки, платежі, перекази заощаджень, інструменти фінансової освіти, а також допомогу у складанні бюджету.

Також існує класифікація банківських бізнес-моделей за рівнем їх фінансової стійкості. Відповідно до неї існують банки [2]:

- з високим рівнем фінансової стійкості – мають велику частку роздрібних депозитів та кредитів, багато філій, характерний високий показник резервування кредитів й оптимальне співвідношення кредитів до депозитів;
- з достатнім рівнем фінансової стійкості – поєднують кредитні й некредитні активи (роздрібні та корпоративні кредити); надають багато роздрібних кредитів (але менше ніж попередні);
- з середнім рівнем фінансової стійкості – клієнтами є переважно корпорації; характерна висока концентрація; надають кредити пов'язаним особам, що породжує відповідні ризики;
- з задовільним рівнем фінансової стійкості – мають велику частку власного капіталу та субординованого боргу, надають багато кредитів і депозитів, але їх співвідношення не є зовсім оптимальним;
- з низьким рівнем фінансової стійкості – не є фінансовими посередниками, володіють великою часткою власного капіталу та субординованого боргу; є переважно банками, що були засновані нещодавно, чи є неактивними банками або займаються нетиповими видами діяльності.

Ми вважаємо, що класифікація повинна показувати те, як генерується прибуток, тобто як формуються та розміщуються ресурси, а також брати до уваги валютні ризики та некредитні операції. Фінансова стійкість – це не критерій для класифікації, а результат обраної бізнес-моделі банку.

Отже, проаналізувавши існуючі підходи до класифікації банківських бізнес-моделей можна запропонувати таку класифікацію банків, яка враховує основний напрям діяльності, джерело залучення ресурсів і напрямок їх розміщення:

- корпоративні банки;
- роздрібні банки;
- інвестиційні банки;
- універсальні банки.

Ми вважаємо, що класифікація повинна показувати те, як генерується прибуток, тобто як формуються та розміщуються ресурси, а також брати до

уваги валютні ризики та некредитні операції, оскільки фінансова стійкість – це не критерій для класифікації, а результат обраної бізнес-моделі банку.

1.2 Еволюція банківських бізнес-моделей

За останні кілька десятиліть, що передували початку банківської кризи, змінилося кілька структурних особливостей глобального банківського середовища, що призвело до значних змін у банківських бізнес-моделях в усьому світі. Ознаки «надмірної фінансіалізації» проявлялися у багатьох вимірах: зростання ролі банків у процесі фінансового посередництва, різке збільшення активів банківської системи по відношенню до ВВП, зростання левериджу банків та загального рівня боргу по відношенню до ВВП в економіці, шалені темпи фінансових інновацій, різке зростання обсягів торговельних операцій банків та ринкова капіталізація банків відносно загальної ринкової капіталізації компаній фондового ринку.

Кілька структурних змін у світовій фінансовій системі створили передумови для фінансової кризи та призвели до появи нових бізнес-моделей у банківській сфері.

Визначальною рисою фінансової історії з початку 1990-х років було різке зростання темпів фінансових інновацій, а особливо використання кредитних деривативів, покликаних перекласти кредитні ризики з позичальників на кредиторів. Одним з факторів, що прискорили кризу, була наявність у банків великих пакетів цінних паперів, які було важко оцінити за відсутності ліквідних ринків. Банки стали вразливими до ризиків ринків капіталу та торгівлі цінними паперами, які вони самі не могли контролювати, а іноді навіть не розуміли. Крім того, з часом обсяг ліквідних активів банків зменшився, а їхня залежність від оптових ринків для забезпечення ліквідності та потреб у фінансуванні зросла [10].

Іншою особливістю є більш ринково орієнтована структура фінансових систем, що означає зростання ролі фінансових ринків порівняно з інституціями у процесі фінансового посередництва. Крім того, банки і ринки ставали все більш інтегрованими. Крім того, фінансові системи стали більш чутливими до ринкових потрясінь, особливо в умовах постійного зростання взаємозалежності.

Посилення взаємозв'язку відбувалося за багатьма каналами, включаючи збільшення ризиків на міжбанківському ринку, купівлю банками інструментів, що зміщують кредитний ризик, та інших деривативів, випущених іншими банками, торгівлю всіма банками одними й тими самими інструментами, а також зменшення системної диверсифікації, оскільки банки перейшли на схожі бізнес-моделі.

На довершення картини, значною мірою нерегульовані «тіньові банки», такі як хедж-фонди та структуровані інвестиційні інструменти (SIV), стали основними новими гравцями у процесі фінансового посередництва з усіма ризиками та новими джерелами нестабільності, які вони несуть з собою.

Характер банківських ризиків також змінився. Сек'юритизація та інші кредитні деривативи були розроблені спеціально для того, щоб перекласти кредитний ризик. Однак вони також змінили природу ризику і перетворили кредитний ризик на ризик ліквідності (покупці цінних паперів, випущених для купівлі сек'юритизованих активів у банків, не змогли ними торгувати), потім на ризик фінансування (банки-сек'юритизатори не змогли продати активи за цінами, відмінними від цін «гарячого продажу», або пролонгувати борг, термін погашення якого настав), і, зрештою, на ризик платоспроможності. Останній виник через те, що банки не змогли продати активи, щоб продовжити фінансування своїх програм сек'юритизації [11].

Визначальною структурною зміною стало поєднання збільшення диверсифікації та зменшення різноманітності. Багато в чому фінансові компанії стали менш диференційованими, оскільки дотримувалися спільної політики диверсифікації, застосовували нові бізнес-моделі, використовували схожі

моделі аналізу ризиків і більш активно розробляли стратегії підвищення прибутковості капіталу.

Як наслідок, банки розробили нові бізнес-моделі і відійшли від своєї традиційної моделі «originate-to-hold», згідно з якою банки видають кредити і тримають ризик на своїх рахунках. Поява нових бізнес-моделей значною мірою, хоча й не повністю, була зосереджена на нових інструментах перекладання кредитних ризиків. За роки, що передували кризі, з'явилося кілька тенденцій у банківських бізнес-моделях [12]:

- банки дедалі більше диверсифікували свою діяльність;
- сек'юритизація кредитів стала центральною бізнес-стратегією для багатьох банків;
- інвестиційна та торгова активність різко зросла, а частка активів, що торгуються, у загальному балансі в багатьох випадках суттєво збільшилася;
- банки зменшили свої запаси ліквідних активів, оскільки отримали більший доступ до оптових ринків фінансування;
- ступінь трансформації за строками погашення також різко зріс, оскільки більше використовувались короткострокові джерела фінансування з грошового ринку;
- зросла залежність від оптового фінансування та фінансування на грошовому ринку;
- виникла потужна тенденція до використання кредитних деривативів як засобу перенесення кредитного ризику.

Можна виділити декілька причин, чому банки можуть вирішити диверсифікувати свої бізнес-моделі замість того, щоб спеціалізуватися на вузькому спектрі видів діяльності:

- надаючи додаткову послугу, банки отримують цінну інформацію про своїх клієнтів, яка може надати переваги при наданні інших послуг;
- займаючись широким спектром діяльності, банки також можуть зменшити свої ризики через диверсифікацію та економію на масштабах;

- оскільки регуляторні реформи зменшують конкурентну нерівність, банки з різними моделями конкурують між собою, створюючи стимули пропонувати своїм клієнтам ширший спектр продуктів.

Хоча диверсифікація може бути вигідною для банку, вона також може загрожувати суспільному добробуту. Типові відносини між банком та клієнтом можуть приховувати різноманітні конфлікти інтересів, які надають банкам інформаційні переваги перед ринком. Наприклад, інформація про позичальників з перших рук може дозволити банку отримувати монопольну силу, щоб «прив'язати» клієнта до своїх послуг у майбутньому. Ці існуючі переваги можуть перешкоджати конкуренції на ринку, діючи як бар'єри для входу на нього. З іншого боку, маючи ексклюзивну інформацію про фінансовий стан своїх клієнтів, банки можуть випускати цінні папери проблемної фірми, незважаючи на відомі ризики, намагаючись забезпечити повернення раніше виданих кредитів.

Потенційний конфлікт інтересів підкреслюють сучасні версії аргументів, висунутих проти "універсальних банків" після Великої депресії. Закон Гласса-Стігала 1933 року запровадив розмежування між цінними паперами та комерційною (роздрібною) діяльністю банків [10].

Важливою подією в банківському секторі більшості країн, що розвиваються, починаючи з 1990-х років, стало стрімке зростання сек'юритизації та структурованих продуктів. Коротко кажучи, сек'юритизація дозволяє банкам об'єднувати свої ризиковані активи та продавати їх зовнішнім інвесторам, потенційно переносячи пов'язані з ними кредитні ризики на ринки. Традиційно зростання цих операцій виправдовувалося взаємними вигодами, які вони пропонують як інвесторам, так і оригінаторам. З точки зору інвесторів, купівля продуктів була привабливою через переваги диверсифікації – доки продукти не пов'язані з іншими холдингами. З точки зору кредитора, транзакція усуває ризики, а у випадку з регульованими компаніями - зменшує необхідні витрати на капітал [10].

Доброзичливе ставлення до сек'юритизації та структурованих продуктів було поставлено під сумнів під час фінансової кризи 2007-2009 років. Зростання популярності цих операцій призвело до «потону дешевих кредитів» і зростання кількості взаємопов'язаних установ, які не регулюються, або «тіньових банків». Особливо критичним аргументом був вплив сек'юритизації на кредитні стандарти. Оскільки більшість кредитних ризиків несуть зовнішні інвестори, банки мали мало стимулів для належної перевірки кредитів.

Паралельно з диверсифікацією банківської діяльності відбувалася диверсифікація стратегій фінансування. За останні кілька років багато банків зменшили свою залежність від традиційних роздрібних вкладників і звернулися до короткострокового фінансування на міжбанківському та оптовому ринках. По суті, короткострокові кошти дозволяють банкам активно управляти розміром свого балансу.

Для банків, які активно займаються торгівлею, коли вартість ринкових цінних паперів зростає, їхній власний капітал також зростає. Установи використовують цю «надлишкову потужність» для подальшого розширення своїх балансів шляхом запозичення та випуску нових цінних паперів. Угоди про зворотний викуп (репо) та угоди про зворотний викуп (реверсивні репо), за якими фінансова установа продає цінний папір (або купує його у випадку зворотного репо), щоб згодом викупити (або продати) його назад, є надзвичайно зручними для цієї мети. Установи також можуть розширювати свою діяльність і запозичення за рахунок використання позабалансових фондів спеціального призначення.

В літературі існують різні погляди на вплив розширення використання цих короткострокових альтернативних джерел фінансування (і кредитування). Аргумент «з позитивного боку» полягає в тому, що більша опора на ринкове фінансування може посилити ринкову дисципліну. Більш песимістично, однак, ринкові стимули до моніторингу можуть бути підірвані очікуванням державного втручання в діяльність «занадто великих, щоб збанкрутувати» банків, тобто моральним ризиком. Ще одним аргументом проти надмірного

використання короткострокового фінансування є потенційне вичерпання ліквідності у випадку кризи.

Якщо проаналізувати фінансові результати банків, що мають різні бізнес-моделі під час фінансової кризи, можна відмітити наступні тенденції. Наприклад, під час фінансової кризи 2009 року інвестиційні та оптові банки зазнали значного падіння прибутків від торговельної діяльності, а частка інших неторгових доходів зростає.

У 2008 році всі три категорії банків закінчили рік зі збитками. 2009 рік завершується покращенням результатів роздрібних та інвестиційних банків, хоча процентні доходи стали ключовим джерелом доходу для всіх банків. Зокрема, прибутки від торговельних операцій з'являються у звітах про прибутки і збитки як роздрібних, так і інвестиційних банків. Оптові банки, однак, майже не отримують непроцентних доходів, що свідчить про серйозну проблему, яка лежить в основі їхньої діяльності.

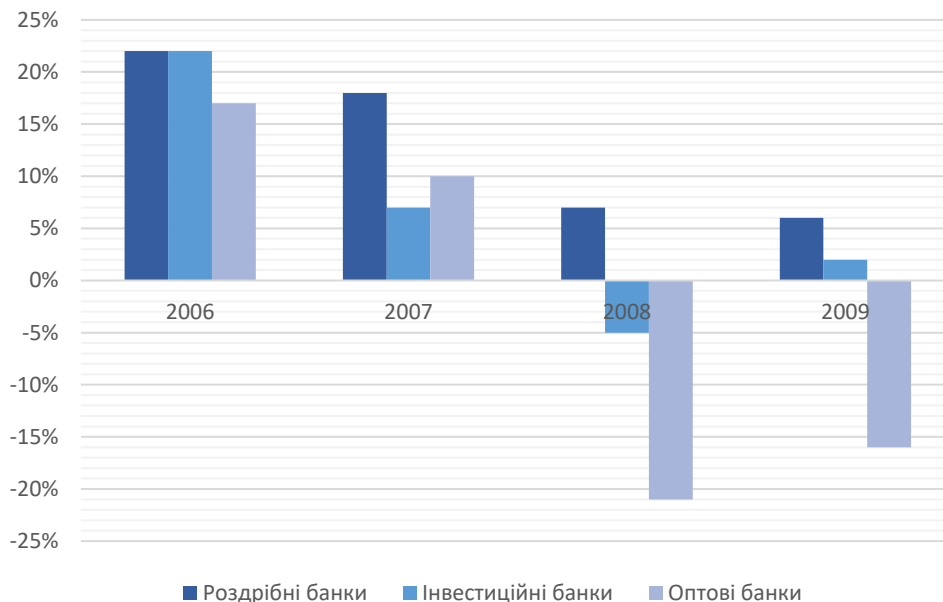


Рисунок 1.3 – Показники рентабельності капіталу (RoE)

Джерело: розроблено автором за даними [10].

Порівняльні показники трьох бізнес-моделей, наведені на Рисунку 1.3, підтверджують сильні та слабкі сторони, визначені вище. Легко помітити, що

криза вплинула на прибутки всіх банків, незважаючи на їхні бізнес-моделі. Однак криза мала нерівномірний вплив на три бізнес-моделі. Через значні торгові збитки у 2008 році оптові банки отримали найгірші результати прибутковості, які лише погіршилися через від'ємні показники рентабельності капіталу (RoE) у 2008 та 2009 роках. Інвестиційні банки також постраждали, отримавши від'ємну середню прибутковість у 2008 році та майже нульовий прибуток (до оподаткування) у 2009 році. Однак у 2009 році умови їхньої прибутковості покращилися, і вони знову стали прибутковими [10].

Підсумовуючи, можна сказати, що в економічній літературі наведено низку причин, чому банки прагнуть диверсифікувати свою діяльність і стратегії фінансування. Однак у деяких випадках диверсифікація може підірвати соціальний добробут і фінансову стабільність, особливо за наявності інформаційної ренти, конфлікту інтересів і ризиків морального ризику. З огляду на фінансову кризу 2007-2009 років, в недавній літературі виділяється надмірна залежність від ринкового фінансування як потенційно шкідлива практика. Ці побоювання особливо загострюються, коли учасники ринку не мають достатніх стимулів для контролю за банками через неявні або явні державні гарантії, якими користуються банки та їхні кредитори.

1.3 Основні показники аналізу ефективності бізнес-моделі банку

При оцінюванні ефективності бізнес-моделі банку дуже важливо оцінювати результати діяльності банку порівняно з еталонними показниками та визначати, чи працює банк так, як він повинен працювати.

Основним джерелом аналізу ефективності бізнес-моделі банку – є фінансова звітність, яка складається з Балансу банку, Звіту про прибутки і збитки та Звіту про рух грошових коштів. Кожен з цих звітів має ключові компоненти, які є однаковими, незалежно від розміру банку [13].

1) Баланс банку

Баланс банку представляє фінансову інформацію, яка порівнює те, чим володіє банк, з тим, що він заборгував, та часткою власності акціонерів. *Активи* – це те, чим володіє банк; *зобов'язання* – це те, що банк винен; а *капітал* – це власність акціонерів, тобто частка акціонерів у капіталі банку:

$$\text{Активи} = \text{Зобов'язання} + \text{Власний капітал}$$

Баланс являє собою моментальний знімок, зроблений у певний момент часу. Значення рахунків показують, чим володіє або що винен банк на цю дату. Банківські регуляторні органи вимагають, щоб банки подавали дані балансу щоквартально, тому більшість опублікованих даних датовані кінцем березня, червня, вересня та грудня кожного року.

Банківські активи поділяються на чотири основні типи, кожен з яких має різні характеристики дохідності та ризику [14]:

- *грошові кошти та кошти в банках*

Готівка та кошти в банках складаються з готівки у сховищах, депозитів у Федеральних резервних банках, депозитів в інших фінансових установах та чеків у процесі інкасо. Ці рахунки, як правило, полегшують кліринг чеків і зняття валюти клієнтами, а також слугують для виконання законодавчо встановлених резервних вимог. Їхньою особливістю є те, що вони не приносять відсотків, хоча залишки на рахунках у ФРБ та інших депозитних установах можуть бути використані для отримання кореспондентських банківських послуг. Таким чином, вони заробляють неявні відсотки, що дорівнюють вартості отриманих послуг.

- *інвестиції*

Інвестиційні цінні папери – це переважно цінні папери з фіксованим доходом, що утримуються для забезпечення ліквідності та отримання відсотків. Короткострокові цінні папери мають термін погашення менше одного року і можуть бути легко та швидко продані, якщо банку знадобляться грошові кошти, при цьому цінні папери не є заставою для забезпечення зобов'язань банку. Довгострокові цінні папери мають термін погашення до 30 років, хоча більшість банків вважають за краще не розміщувати кошти на тривалий термін.

- *кредити*

Кредити є основним дохідним активом більшості банків. Банки обслуговують потреби своїх клієнтів, і надання кредитів підприємствам та приватним особам дозволяє клієнтам отримувати фінансові вигоди та економії в цілому зростати. Кредити зазвичай групуються за категоріями залежно від типу позичальника та напряму використання отриманих коштів.

- *інші активи*

Інші активи – це такі статті, як банківські приміщення та обладнання, відсотки до отримання та інша нерухомість, що перебуває у власності банку, і, як правило, є невеликими за розміром. Ці активи не приносять доходу. Одним із сигналів потенційних проблем є збільшення обсягу іншої нерухомості у власності банку [13].

Джерела фінансування банків класифікуються за типом депозитів, боргових вимог та власного капіталу. Характеристики кожного зобов'язання різняться залежно від строку погашення, виплачуваних відсотків, можливості виписувати чеки на непогашені залишки. Зобов'язання поділяються на:

- *транзакційні рахунки*

Операційні рахунки – це рахунки, з яких вкладники можуть знімати або переказувати кошти за допомогою чеків, дебетових карток, мобільного банкінгу, переказних векселів, платіжних доручень на зняття коштів. Транзакційні рахунки є привабливим джерелом фінансування, оскільки вкладники, як правило, не дуже чутливі до зміни процентних ставок і при їх зміні менш схильні до переміщення своїх залишків. Ці стабільні депозити покращують ліквідність банку, зменшуючи ймовірність масштабних втрат вкладів.

- *строкові та ощадні депозити*

Строкові та ощадні депозити складають більшу частину процентних зобов'язань банків.

- *рахунки «sweeper»*

Банки часто пропонують поточні рахунки, які є гібридом трансакційних рахунків, ММДА та ощадних або строкових депозитних рахунків. По суті, банк дозволяє клієнту одночасно відкрити депозитний рахунок на вимогу, який вимагає обов'язкових резервів, і строковий депозитний рахунок, який не вимагає або вимагає менших резервів. Основна перевага для банку полягає в тому, що йому не потрібно утримувати обов'язкові резерви під строковий депозит, тоді як під депозити на вимогу потрібно утримувати обов'язкові резерви. Цей рахунок не формує обов'язкових резервів і вивільняє кошти, які банк може інвестувати в дохідні активи.

- *інші придбані зобов'язання*

Банки також покладаються на інші чутливі до зміни процентних ставок зобов'язання, які можна використовувати для швидкого отримання коштів. Великі загальнонаціональні банки та субрегіональні банки широко використовують ці джерела фінансування на відміну від місцевих банків.

- *банківські аванси за федеральним житловим кредитом*

Останніми роками багато банків запозичили значні суми у Федеральних банків іпотечного кредитування у формі авансів. Аванси приймають різні форми, включаючи кредити з фіксованою процентною ставкою від ФБІК зі строком погашення до 15 років. Аванси можуть також мати плаваючу ставку. Вони часто є привабливими, оскільки авансові ставки є нижчими, ніж ставки за аналогічними за строком погашення депозитними сертифікатами, і банки можуть адаптувати фінансування з точки зору строків погашення та виплати основної суми боргу до конкретних активів. Вони також є джерелом довгострокового фінансування.

- *запозичення у федеральних резервних банків*

Банки також запозичують кошти у Федеральних резервних банків через дисконтне вікно. Ці позики призначені для короткострокового коригування резервів або для задоволення потреб у резервах у зв'язку з сезонними факторами чи надзвичайними ситуаціями.

- *субординований борг та капітал*

Субординовані векселі та облігації – це довгострокові цінні папери, які відповідають регуляторним вимогам як банківський капітал. У випадку банкрутства банку вкладники отримують виплати перед власниками облігацій.

Власний капітал являє собою частку власності в банку. Компоненти власного капіталу складаються з простих і привілейованих акцій в обігу, які котируються за номінальною вартістю; *надлишковий капітал* – це надходження від емісії акцій понад номінальну вартість, отримані під час випуску акцій; *нерозподілений прибуток* – це сукупний чистий прибуток з початку діяльності фірми за вирахуванням дивідендів, виплачених акціонерам у грошовій формі [13].

2) *Звіт про прибутки та збитки*

Звіт про прибутки та збитки банку, який також називають Звітом про фінансові результати, показує доходи та витрати банку за певний період часу. Зазвичай вважається, що період, який відображається у звіті про прибутки та збитки, - це поточний рік до дати складання звіту. Важливо зазначити, що цей аспект звіту про прибутки та збитки відрізняється від балансу, який показує структуру активів, зобов'язань та капіталу банку на певний момент часу.

Компонентами звіту про прибутки та збитки є [14]:

- *процентний дохід*

Процентний дохід дорівнює сумі процентів, отриманих за дохідними активами. У звіті, як правило, деталізується джерело відсотків за типом активу. Відсотки за кредитами становлять найбільшу частку процентного доходу, оскільки кредити – домінуючий актив банку і приносять найвищу валову дохідність. Процентний дохід від цінних паперів становить менший відсоток від операційного доходу. Загалом, процентний дохід збільшується, коли зростає рівень процентних ставок і коли банк має більше дохідних активів. Він зменшується, коли клієнти не сплачують відсотки за кредитами і коли ставки падають.

- *процентні витрати*

Процентні витрати дорівнюють сумі процентів, сплачених за операційними рахунками, строковими та ощадними депозитами, іншими придбаними зобов'язаннями, авансами ФГВФО та субординованим боргом. Процентні витрати повністю вираховуються з податку на прибуток, за винятком частини, пов'язаної з купівлею муніципальних облігацій,

- *чистий процентний дохід*

Чистий процентний дохід дорівнює процентному доходу мінус процентні витрати і відіграє вирішальну роль у визначенні того, наскільки прибутковим є банк у будь-якому аналізованому періоді. Для більшості банків чистий процентний дохід робить найбільший внесок у загальну прибутковість. Зміни чистого процентного доходу також використовуються для вимірювання того, наскільки успішно банк контролює свій процентний ризик.

- *резерв на покриття збитків за кредитами*

Резерв для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями – це відрахування з прибутку для перерахування в резерв банку на покриття можливих втрат за кредитними операціями. Це негрошові витрати, які відображають оцінку керівництвом потенційних втрат доходу від проблемних кредитів. Чим більший резерв, тим менший чистий дохід у звітності. Банки, які занижують потенційні збитки, фактично завищують чистий дохід і зрештою змушені збільшувати резерви, визнаючи, що минулий дохід було завищено. У звіті про прибутки та збитки відображається чистий процентний дохід після формування резервів на покриття очікуваних кредитних збитків.

3) Звіт про рух грошових коштів

Цей звіт складається з чотирьох основних компонентів [15]:

- чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності;
- чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності;
- чисті грошові кошти, отримані від фінансової діяльності;
- чисті зміни в грошових коштах.

Звіт про рух грошових коштів підкреслює важливість руху грошових коштів. Він показує, як грошові кошти генеруються в результаті звичайної

діяльності шляхом коригування звітнього чистого доходу на негрошові витрати та зміни на окремих балансових рахунках. Він також демонструє, як грошові кошти використовуються в інвестиційній діяльності.

Сума чистих грошових коштів, отриманих від операційної діяльності, чистих грошових коштів, використаних в інвестиційній діяльності, та чистих грошових коштів, отриманих від фінансової діяльності, дорівнює чистим змінам у грошових коштах.

Для проведення аналізу ефективності бізнес-моделі банку використовують відповідні показники, які допомагають оцінити прибутковість, рівень ділової активності, фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність банку, що можна побачити на рис. А.1.

Існують певні коефіцієнти, які впливають з аналізу балансу банку та звіту про прибутки і збитки, що широко використовуються в банківській сфері. Цінність цих коефіцієнтів полягає в тому, що вони дозволяють порівнювати банки різного розміру або давати оцінку бізнес-моделі банку, враховуючі поточний стан ринку та економіки [16].

Коефіцієнтний аналіз можна розділити на дві різні підгрупи – аналіз рівня та аналіз тенденцій.

Використання коефіцієнтів для аналізу рівня допомагає визначити, як один банк працює порівняно з іншим банком у певний момент часу. Цей тип аналізу також може бути корисним для аналізу діяльності банку порівняно із загальноприйнятими галузевими показниками ефективності.

Ще однією перевагою коефіцієнтів є те, що вони є дуже корисним інструментом для виявлення тенденцій, які простежуються в діяльності банку. Аналіз тенденцій розглядає коефіцієнти банку протягом певного періоду часу, щоб визначити, чи існує в нього певна модель діяльності, яка розвивається або встановилася з плином часу. Ці тенденції часто дають дуже корисну інформацію щодо загальної діяльності банку, доповнюючи інформацію, отриману в результаті аналізу рівня.

Показники ефективності банківської діяльності класифікують на абсолютні та відносні.

До абсолютних належать: загальні активи, кошти на коррахунках, кошти в касі, кошти на поточних рахунках, зобов'язання, процентні доходи, процентні витрати, активи, доходи, витрати, прибуток, кредити та капітал [17].

До відносних належать:

- рентабельність загальних активів (ROA – Return on Assets) – показує, наскільки прибутковим є банк по відношенню до його загальних активів; високий показник порівняно з іншими банками може бути зумовлений значними доходами з інших джерел, агресивною кредитною політикою, операційною ефективністю тощо;

- рентабельність власного капіталу (ROE – Return on Equity) – вимірює чистий прибуток, який генерує банк на кожен долар інвестицій акціонерів у власний капітал; чим вищий цей коефіцієнт, тим краще банк конвертує власний капітал у чистий прибуток (і навпаки);

- рентабельність матеріального капіталу (ROTE – Return on Tangible Equity) – показує ефективність того, як банк може генерувати прибуток, використовуючи лише свої матеріальні активи;

- чистий прибуток на одну акцію (EPS – Earnings per Share) – показує, скільки грошей банк заробляє на кожну акцію; чим вищий показник, тим більш прибутковим вважається банк;

- коефіцієнт покриття (CR – Coverage Ratio) - оцінює здатність банку обслуговувати свій борг і виконувати свої фінансові зобов'язання; чим вищий коефіцієнт, тим легше банку сплачувати відсотки за боргом або виплачувати дивіденди;

- коефіцієнт покриття відсотків (ICR – Interest Coverage Ratio) – вимірює здатність банку сплачувати відсотки за своїм боргом; коефіцієнт, що дорівнює 2 або вище, зазвичай вважається задовільним;

- коефіцієнт покриття обслуговування боргу (DSCR – Debt Service Coverage Ratio) - показує, наскільки добре банк здатен сплачувати всі боргові

зобов'язання; коефіцієнт, що дорівнює 1 або вище, зазвичай вважається задовільним;

- коефіцієнт покриття активів (ACR – Asset Coverage Ratio) – розглядає активи балансу, а не порівнює дохід з рівнем боргу; мінімальне задовільне значення для цього коефіцієнту 1,5 – 2;

- чиста маржа прибутку (NIM – Net Interest Margin) – показує, скільки чистого прибутку генерується у відсотках від отриманих доходів; допомагає оцінити, чи генерує менеджмент банку достатній прибуток від продажів і чи вдається стримувати операційні та накладні витрати.

- вартість власного капіталу (Cost of Equity) – дохідність, яку банк повинен запропонувати інвесторам, щоб компенсувати ризик інвестування в його акції; вона розраховується за допомогою моделі оцінки капітальних активів (CAPM), яка поєднує безризикову ставку, бета-коефіцієнт акції та премію за ризик (ERP);

- коефіцієнт достатності капіталу (CAR) – показник наявного капіталу банку, поділений на кредити (оцінені з точки зору їх ризику), надані банком; допомагає виміряти фінансову стійкість або здатність фінансової установи виконувати свої зобов'язання, використовуючи свої активи та капітал; чим вищий цей показник, тим краще капіталізований банк;

- валові та чисті непрацюючі активи (NPA – Non-Performing Assets) – показують, яка частина кредитного портфеля банку знаходиться під загрозою неповернення; непрацюючі кредити поділяються на валові та чисті: валові непрацюючі кредити включають як основну суму, так і проценти за кредитом, тоді як чисті розраховуються переважно шляхом вирахування резервів, сформованих банком, з валових непрацюючих кредитів [18].

Після фінансової кризи 2007-2008 років Базельський комітет сформулював оновлений набір міжнародних стандартів для перевірки та моніторингу достатності капіталу банків. Ці стандарти, які називаються Базель III, порівнюють активи банку з його капіталом, щоб визначити, чи зможе банк витримати випробування кризою.

Основний капітал 1-го рівня (CET1 – Common Equity Tier 1) було запроваджено у 2014 р. як запобіжний захід для захисту економіки від фінансової кризи, здебільшого в контексті європейської банківської системи. Базельська угода визначає мінімальні вимоги до капіталу банків. Вони повинні підтримувати мінімальний коефіцієнт капіталу на рівні 8%, з яких 6% має становити капітал першого рівня.

Загальний капітал 1-го рівня – це компонент капіталу 1-го рівня, який є переважно простими акціями, що належать банку. *Загальний капітал 1-го рівня* охоплює ліквідні банківські активи, такі як грошові кошти та акції. Коефіцієнт CET1 порівнює капітал банку з його активами. *Додатковий капітал 1-го рівня* складається з інструментів, які не є загальним капіталом. У випадку кризи з капіталу першого рівня в першу чергу вилучається власний капітал [19].

Капітал 1-го рівня є «найвищою якістю регулятивного капіталу», оскільки він поглинає збитки одразу після їх виникнення. За вимогами Банку міжнародних розрахунків капітал 1-го рівня банку повинен включати мінімальне співвідношення 4,5% від CET1 до його активів, зважених на ризик.

Активи, зважені на ризик (RWA – Risk-Weighted Assets) використовуються для визначення мінімального розміру капіталу, який банк повинен мати відповідно до профілю ризику його кредитної діяльності та інших активів. Це робиться для того, щоб зменшити ризик неплатоспроможності та захистити вкладників. Чим більший ризик має банк, тим більше капіталу він повинен мати в наявності [20].

Для проведення аналізу фінансової звітності банку та її показників, важливо розглянути ще деякі ключові аспекти банківської діяльності. Суть банківської діяльності полягає в управлінні ризиками. Оскільки соціальні, технологічні, економічні та регуляторні зміни продовжують формувати середовище, ці зміни впливають на профіль ризиків банківської індустрії. Тому дуже важливо мати глибоке розуміння ризиків, які впливають на банківську діяльність. Існують наступні типи ризиків для банків [21]:

Ризик капіталу

Обсяг капіталу, необхідний для забезпечення достатнього запасу стійкості, варіюється залежно від профілю ризику банку. Отже, рівень ризику в інших сферах безпосередньо впливає на ризик капіталу банку. Наприклад, банк, який займається високоризиковим кредитуванням, таким як субстандартне кредитування, тобто кредитуванням позичальників з вищим профілем ризику, ніж прийнято в банківській галузі, матиме вищий ризик капіталу, ніж банк, який займається менш ризиковим кредитуванням, наприклад, традиційним кредитуванням житлової нерухомості із загальноприйнятими коефіцієнтами платежів та заставною маржою. Відповідно, банк з вищим ризиком капіталу має більшу ймовірність того, що його діяльність призведе до зниження рівня його міцності, а отже, до необхідності підвищення рівня капіталу.

Ризик капіталу банку також може змінюватися залежно від економічних умов, в яких функціонує банк. Банки, діяльність яких зосереджена в певному секторі економіки, можуть зазнавати підвищеного ризику капіталу, коли сектор, в якому зосереджена діяльність банку, зазнає економічного стресу.

Активи, зважені на ризик, використовуються для визначення мінімального розміру капіталу, який банк повинен мати відповідно до профілю ризику його кредитної діяльності та інших активів. Це робиться для того, щоб зменшити ризик неплатоспроможності та захистити вкладників. Чим більший ризик має банк, тим більше капіталу він повинен мати в наявності. Потреба в капіталі базується на оцінці ризику для кожного виду банківських активів.

Базель III, набір міжнародних банківських правил, встановив певні рекомендації. Так, кожен банк повинен групувати свої активи за категоріями ризику, щоб розмір необхідного капіталу відповідав рівню ризику кожного виду активів. Базель III використовує кредитні рейтинги певних активів для встановлення їхніх коефіцієнтів ризику. Мета полягає в тому, щоб запобігти втраті банками великих сум капіталу, коли певний клас активів різко знижується в ціні [20].

Вагові коефіцієнти ризику в стандартах капіталу Базель III варіюються від 0% (практично безризикові активи, такі як готівка або активи, безумовно гарантовані урядом США, його установами та ФРС) до 1,250%.

Кредитний ризик

Кредитний ризик оцінює здатність банку повернути основну суму коштів, інвестованих у дохідні активи банку, у спосіб, передбачений договором, коли банк придбав актив. Як правило, кредитний ризик зосереджується насамперед на кредитному портфелі банку, оскільки це, як правило, найбільший і найризикованіший портфель його активів [21].

Банк з ефективною системою управління кредитним ризиком регулярно оцінює якість свого кредитного портфеля, щоб гарантувати, що основна сума боргу буде погашена відповідно до графіка, узгодженого між банком і позичальником у кредитному договорі. Якщо позичальник не в змозі платити за графіком, вважається, що він не виконує кредитні зобов'язання. Надмірний рівень дефолтів у кредитному портфелі банку свідчить про підвищений рівень його кредитного ризику. Банки з ефективною практикою управління кредитним ризиком не лише оцінюють поточну платоспроможність позичальників у кредитному портфелі банку, але й активно працюють над тим, щоб передбачити та намагатись ліквідувати проблеми, які можуть призвести до дефолтів.

Ризик ліквідності

Ризик ліквідності вимірює здатність банку генерувати грошові кошти з мінімальним впливом на дохід банку. Банк з вищим ризиком ліквідності матиме більший вплив на прибуток, оскільки він працює над тим, щоб генерувати ліквідність зі свого балансу. Ліквідність значною мірою залежить від двох аспектів: наявності функціонуючого ринку для активу або зобов'язання, які будуть використані для генерування грошових коштів, та зміни процентних ставок. Наявність функціонуючого ринку для активу або зобов'язання, яке буде використано для отримання грошових коштів, має вирішальне значення для визначення ліквідності банку.

Процентний ризик

Процентний ризик вимірює вплив змін процентних ставок на потік доходів банку. Банк з вищим рівнем процентного ризику зазнає суттєвіших змін у потоці доходів у разі зміни процентних ставок у країні, де він працює, тоді як банк з більш контрольованим процентним ризиком може не помітити значних змін прогнозованих доходів за аналогічних змін у процентних ставках.

Операційний ризик

Операційний ризик – це ризик, який виникає через недоліки операційних процедур або складність операцій. Як правило, банки зосереджуються на розробці надійних операційних процедур для зниження рівня операційного ризику. Розробляючи ці процедури, банк намагається мінімізувати негативний фінансовий вплив на банк, який може виникнути внаслідок неправильного проведення фінансових операцій, шахрайства або крадіжки. Значна частина уваги в банківській галузі сьогодні зосереджена на управлінні операційним ризиком, який виникає внаслідок зростання складності транзакцій. Останнє десятиліття ознаменувалося широким впровадженням інтернет-банкінгу та запуском мобільного банкінгу, що призвело до появи нових значних операційних ризиків. Оскільки канали надання банківських послуг продовжують розвиватися, можна очікувати, що операційний ризик, пов'язаний зі складністю транзакцій, зростатиме й надалі [22].

Хоча не існує кількісного виміру операційного ризику, але його необхідно належним чином контролювати.

Позабалансовий ризик

Позабалансовий ризик виникає внаслідок зобов'язань та ризиків, які не відображаються на балансі банку. Їх прикладами є невикористані кредитні зобов'язання, акредитиви та позиції з ф'ючерсами, свопами та опціонами.

Ризик втрати репутації

Ризик втрати репутації знаходиться під впливом того, як банк сприймають його клієнти, акціонери, регулятори та громадськість. Цей ризик дуже важко, якщо взагалі можливо, піддається аналітичній кількісній оцінці. Багато факторів можуть впливати на репутаційний ризик банку, починаючи від

поведінки співробітників і закінчуючи громадським сприйняттям регуляторного статусу банку.

Юридичний ризик

Юридичний ризик – це ризик, який виникає через функціонуючі закони та нормативні акти, що застосовуються до ділової практики банку. Хоча юридичний ризик не піддається аналітичному вимірюванню, але має значний потенціал негативного впливу на банк, коли виявляється, що його бізнес-практика не відповідає чинному законодавству та нормативним актам.

Ціновий ризик та валютний ризик

Ціновий ризик виникає при торгівлі активами та зобов'язаннями, що мають волатильні цінові компоненти. Як правило, банки, що наражаються на ціновий ризик, мають спеціальний персонал для забезпечення належного управління ними. Через природу цих активів і зобов'язань величина цінового ризику може бути досить мінливою залежно від ринкових умов.

Валютний ризик виникає через активи або зобов'язання, деноміновані в іноземній валюті. Величина валютного ризику банку залежить від величини виражених у доларах США різниць між подібними активами та зобов'язаннями, а також від величини зміни вартості між долларом США та іноземною валютою, в якій деноміновані відповідні активи чи зобов'язання.

Висновки до розділу 1

Отже, ми дослідили сутність та класифікацію банківських бізнес-моделей та визначили бізнес-модель банку, як систему взаємопов'язаних елементів з управління банком, що відображає логіку отримання прибутку та характер діяльності банку у поєднанні з основними елементами його бізнес-процесів.

Провели аналіз еволюції банківських бізнес-моделей протягом останніх 30-ти років та виділили тренд до диверсифікації банками своєї діяльності та виявили чинники, що вплинули на це явище.

Виявили головні показники для здійснення аналізу ефективності бізнес-моделі банку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ BNP PARIBAS

2.1. Історія та бізнес-модель BNP Paribas

BNP Paribas є провідним банком ЄС та великою міжнародною банківською установою. У ньому працює близько 184 000 співробітників у 64 країнах, у тому числі понад 145 000 у Європі станом на 2023 рік. Головний офіс знаходиться в Парижі. Банк був заснований ще у 1822 році.

Будучи першокласною міжнародною банківською групою, BNP Paribas володіє провідними платформами та бізнесами в Європі, має глибоку присутність в Америці та міцну, швидкозростаючу структуру в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. У Європі BNP Paribas має чотири внутрішні ринки: Бельгія, Франція, Італія та Люксембург. Банк також впроваджує свою інтегровану модель роздрібного банкінгу в країнах Середземномор'я, Туреччині та Східній Європі [23].

Місія BNP Paribas полягає у сприянні розвитку відповідальної та стійкої економіки шляхом фінансування та консультивання клієнтів відповідно до найвищих етичних стандартів. Це стає можливим завдяки їх здатності бути масштабними і, отже, операційно ефективними в усіх бізнес-лініях. Їх гасло: «Ми служимо нашим клієнтам і світу, в якому живемо.»

BNP Paribas пропонує безпечні, надійні та інноваційні фінансові рішення приватним особам, професійним клієнтам, корпораціям та інституційним інвесторам, прагнучи вирішувати фундаментальні проблеми сьогодення, пов'язані з охороною навколишнього середовища, місцевим розвитком тощо.

BNP Paribas – це «банк для світу, що змінюється».

Візія BNP Paribas: «Ми прагнемо бути еталоном серед європейських банків з глобальною мережею, бажаним довгостроковим партнером для наших клієнтів та учасником відповідального та сталого глобального розвитку.»

Micija BNP Paribas: «Ми прагнемо позитивно впливати на наші зацікавлені сторони - клієнтів, співробітників, акціонерів - і на суспільство в цілому. Наші високо віддані своїй справі команди надаватимуть першокласні послуги та рішення нашим клієнтам за допомогою нашої інтегрованої моделі. Ми запропонуємо нашим колегам надихаюче та стимулююче місце роботи. Ми хочемо бути серед гравців нашої галузі, яким найбільше довіряють, шляхом подальшого закріплення наших цінностей та етики в нашій повсякденній поведінці.»

Рушійні сили банку це [24]:

- спритність – «Ми хочемо діяти простіше, впроваджувати корисні інновації та цифрову трансформацію.»

- задоволеність клієнтів – «Ми віримо, що наш успіх полягає в тому, що ми є найкращим вибором для клієнтів та їхніх клієнтів. Ми прагнемо уважно слухати їх і тісно співпрацювати з ними.»

- культура комплаєнсу – «Ми віримо в запровадження чітких правил для формування сильної культури комплаєнсу та етики.»

- відкритість – «Ми заохочуємо неупереджене ставлення до наших стейкхолдерів. Ми прагнемо, щоб кожен учасник групи відчував себе включеним, мав право голосу і був наділений повноваженнями.»

BNP Paribas заявляє, що їх *сильними сторонами та цінностями* є:

- стабільність – «Ми спираємося на надійний довгостроковий менеджмент, диверсифіковану та інтегровану бізнес-модель і міжнародну присутність.»

- експертиза - Ми спираємося на перевірену експертизу наших команд, яка постійно вдосконалюється.»

- відповідальність – «Ми спираємося на нашу культуру відповідальності та доброчесності, щоб ще краще служити інтересам наших клієнтів.»

- гарне робоче місце – «Ми створюємо стимулююче робоче середовище, де до людей ставляться справедливо і з повагою.»

До складу *вищого керівництва BNP Paribas* входять Голова Правління (CEO), а також два операційні директори (COO) та два заступники Голови Правління (Deputy Chief Operating Officer) [25].

Як Голова Правління, Жан-Лорен Боннафе несе відповідальність за управління Групою відповідно наділений широкими повноваженнями. Вся операційна діяльність та функції Групи BNP Paribas підпадають під його безпосередню відповідальність.

Виконавчий комітет об'єднує Генеральну дирекцію, а також 13 інших членів – керівників бізнесів та центральних підрозділів. Вони зустрічаються щонайменше раз на тиждень.

Якщо говорити про організаційну структуру банку, то вона є дивізіональною з географічним принципом побудови. Основними перевагами такої структури є високий рівень спеціалізації на окремих регіонах та найкраще розуміння потреб клієнтів у регіональному розрізі. Але недоліком можна назвати складність координації роботи цих окремих підрозділів.

Історія BNP Paribas

Група BNP Paribas виникла в результаті послідовного злиття кількох банків, створених під час промислової революції на початку 19 століття. Від самого початку місія цих банків полягала у фінансуванні економіки та обслуговуванні клієнтів по всьому світу. Ця давня мета, що існує вже більше двох століть, глибоко вкорінена в структуру Групи [26].

BNP Paribas був офіційно створений 23 травня 2000 р. в результаті злиття BNP, провідного депозитного банку Франції, та Paribas, міжнародного інвестиційного банку. Але його риси та цінності формувалися протягом 200-річної історії, позначеної розвитком, трансформаціями та викликами.

Піонерські часи - 1822-1913

Попередники BNP Paribas були створені та розвивалися під час величезного промислового буму, що охопив Європу в 19 столітті. Вони були учасниками другої банківської революції, коли заощадження, необхідні для фінансування економічного розвитку, були зняті з рахунків.

Першопрохідцем був Société Générale de Belgique, родоначальник BNP Paribas Fortis, заснований у Брюсселі в 1822 році. Він представляв собою гібридний банк, що поєднував управління депозитами та корпоративне спонсорство, а Crédit Mobilier невдовзі послідував його прикладу.

У 1848 році, в розпал політичної революції та економічної кризи, у Франції державні органи влади спільно з приватними компаніями створили дисконтні фірми, покликані полегшити схеми кредитування. Так з'явилися два предки BNP: Національна розрахункова палата Парижа (CNER), яку підтримували паризькі книготорговці та видавці, і Національна розрахункова палата Мюлуза, яку підтримували ельзаські промисловці.

Ці установи спричинили банківську революцію, яка відбулася у 1850-1860-х роках: саме в цей час приватні особи отримали доступ до загальних банківських та кредитних послуг завдяки створенню великих депозитних банків. Ці нові установи залучали неактивні заощадження і повертали кошти в економіку, зокрема, через дисконтування векселів та короткострокові кредити підприємствам. Ряд нових послуг також став доступним для представників середнього класу: касове обслуговування, оренда сейфів, чеки, депозити в цінних паперах, акредитиви тощо. Нововведенням було те, що банки тепер працювали зі своїми клієнтами віч-на-віч через мережу відділень.

Після підписання франко-британського договору про вільну торгівлю 1860 року CNER став першим французьким банком, який створив міжнародну мережу для фінансування міжнародної торгівлі. У 1860 році банк відкрив відділення в Шанхаї, і в Індії для фінансування імпорту бавовни до Франції. У 1881 році були відкриті філії в Австралії для задоволення попиту вовняної промисловості на півночі Франції та в Мазаме на півдні Франції.

У 1880-х роках банківський сектор був ще нестійким і часто зазнавав кризових явищ. CNER сам пережив серйозну кризу в 1889 році. Палата була негайно відновлена і продовжила свою діяльність під консервативним керівництвом Алексіса Ростана.

Період 1870-1914 років був позначений значним надлишком заощаджень у Франції, і Париж конкурував з Лондоном як фінансовий центр. CNER здобула репутацію на фінансових ринках завдяки управлінню та розміщенню випусків державних та корпоративних облігацій, а також випуску кооперативних акцій.

У банківських синдикатах, створених для залучення капіталу, необхідного для фінансування великих проектів, CNER часто опинялася в компанії великого французького торгового банку Banque de Paris et des Pays-Bas, широко відомого як Paribas. За цікавим поворотом долі ці дві фінансові установи разом з бельгійським банком Société Générale de Belgique, який згодом увійшов до групи BNP Paribas під назвою Fortis, у 1899 році були залучені до проекту фінансування будівництва залізниці Пекін-Ханькоу, що мала покрити відстань у понад 1200 кілометрів між сучасними Пекіном і Ханькоу.

Paribas була створена в 1872 році в результаті злиття паризького банку (Banque de Paris) і міжнародної фінансової компанії, яка з самого початку здійснювала операції в Нідерландах, Бельгії, Швейцарії та Франції. Це був типово європейський банк, який успадкував традиції, що практикувалися старими банківськими сім'ями, і брав участь у масштабних операціях, що вимагали технічної експертизи.

Ця установа була створена для випуску Облігацій визволення, а в довгостроковій перспективі – для придбання часток у компаніях і виходу на ринки капіталу.

На відміну від CNER, Paribas не мав мережі філій, натомість працював з чотирьох офісів – у Франції, Бельгії, Нідерландах та Швейцарії – і будував свій бізнес на основі альянсів, банків та асоційованих компаній, які він допоміг створити. Постійно розширюючи свої активи, Paribas став провідним інвестиційним банком Франції на рубежі 20-го століття.

У 1913 році з ініціативи уряду в Римі було створено Національний кредитний інститут кооперації (Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione) з метою підтримки кооперативного руху в Італії шляхом надання допомоги, зокрема, сільському господарству, кіно та рибній промисловості. Італійська

економіка, яка на той час все ще залишалася дуже сільською, потребувала індустріалізації. Вона відіграла важливу роль у відновленні після Другої світової війни та створила унікальну систему фінансування італійського кіно, що призвело до створення найбільших шедеврів [26].

Випробування часом - 1914-1965

З 1914 по 1965 рік банки-прабатьки BNP Paribas розвивалися, незважаючи на низку політичних та економічних криз.

У 1913 році Розрахунковий банк Мюлуза, який до 1918 року перебував на території Німеччини, створив французьку дочірню установу – Банк Насьональ де Креді (БНК), яка зростала і в 1930 році поглинула свою материнську компанію. Цей банк розбудував мережу, придбавши кілька місцевих французьких банків. У 1922 році він об'єднався з міжнародним комерційним банком Banque Française pour le Commerce et l'Industrie. Завдяки цьому злиттю банк зміг розвинути свою комерційну діяльність, але став занадто залежним від деяких своїх клієнтів і збанкрутував під час рецесії 1930-х років.

Банк був відновлений у 1932 році як Національний банк для торгівлі та промисловості (BNCI). Банк вирізнявся своєю комерційною динамікою та інноваційними методами роботи з транзакціями завдяки створенню в 1934 році «бек-офісів». У той же час Paribas відновив свої партнерські відносини з промисловістю, особливо з нафтовою галуззю, та посилив свою присутність у Центральній Європі, де представляв інтереси Франції.

Під час Першої світової війни попередники BNP Paribas у Франції працювали разом з іншими фінансовими установами, заохочуючи громадян віддавати свої заощадження на потреби війни. До кінця війни французький франк втратив значну частину своєї вартості, що сильно вплинуло на позицію Парижа як міжнародного фінансового центру. Потрібно було знайти нові джерела зростання [27].

1945-1965: Період модернізації

Після різкого спаду активності під час Другої світової війни, коли банківські мережі за кордоном були відрізані від паризької штаб-квартири,

банки-попередники Групи почали спрямовувати свої зусилля на відбудову. У 1945 році Закон про банківську діяльність відокремив торгові та інвестиційні банки від комерційних, а уряд націоналізував чотири найбільші фінансові установи, щоб допомогти країні відновити економіку. CNEP та BNCI були націоналізовані і вирішили працювати як депозитні банки. CNEP продовжував йти обережним шляхом, тоді як BNCI, який після війни розбудував велику міжнародну мережу, залишався конкурентоспроможним та інноваційним, ставши першим банком, що розмістив рекламу на радіо в 1954 році. Клієнтам були запропоновані нові продукти, такі як персональні кредити (1959) та SICAV (відкриті пайові інвестиційні фонди) (1963).

Paribas вирішив працювати як комерційний банк і не був одним з чотирьох націоналізованих банків. Після війни він став відомим завдяки фінансуванню великих міжнародних проектів, які підтримували французький промисловий експорт, таких як металургійний завод Пас-дель-Ріо (1950) в Колумбії. Банк створив нові альянси, брав участь у запровадженні кредиту покупця для фінансування зовнішньої торгівлі в 1965 році та відіграв роль першопрохідця на ринку євровалют, що зароджувався [26].

Європейський лідер - з 2000 року

BNP Paribas був створений 23 травня 2000 року з метою формування європейської банківської групи, здатної відповідати на виклики цифровізації та швидкозмінного світу.

Мішель Пеберо мав бачення побудови конкурентоспроможної європейської банківської системи. Він звернувся до кількох французьких банків з метою об'єднати з ними зусилля, але його аргументи не змогли переконати потенційних партнерів. У 1999 році, коли було оголошено про злиття Société Générale та Paribas, він скористався можливістю зробити першу у Франції сміливу пропозицію про поглинання, яка застала Паризьку фондову біржу зненацька. У рамках того, що він назвав «проектом SBP», BNP одночасно зробив незаплановані заявки на купівлю Société Générale і Paribas на основі біржових пропозицій. Після шестимісячної боротьби BNP отримав контроль

над Paribas. Однак центральний банк (Банк Франції) відмовився дозволити BNP придбати контрольний пакет акцій Société Générale.

Період після наступу BNP став свідком поступового формування лідера в європейському банківському секторі. Гармонійна та збалансована інтеграція персоналу двох банків, що входили до складу групи, забезпечила узгоджене управління, при цьому найкращі системи та послуги кожного банку були збережені. Створення бренду BNP Paribas, що капіталізував обидві традиції, з новим логотипом та новим слоганом – «Банк для світу, що змінюється» - забезпечило сильний міжнародний профіль. Система управління розвивалася стабільно, аж поки посади Голови Правління та Головного виконавчого директора не були розділені у 2003 році.

Керівництво банку остерігалось нових придбань за будь-яку ціну і терпляче чекало на пошук правильних партнерів та розробку збалансованої бізнес-моделі. Кілька поглинань ознаменували зміну розміру Групи. Останніми угодами керувала нова команда менеджерів: Жан-Лорен Боннафе був призначений Головним виконавчим директором Групи у 2011 році, а Жан Лем'єр, колишній Голова ЄБРР, став Головою Правління у 2014 році [28].

У 2000-х роках Група розрослась з появою нових підприємств, які принесли з собою власну історію. *Основними придбаннями Bnp Paribas були:*

- 2001: BNP Paribas купує весь акціонерний капітал американської дочірньої компанії Bank of the West, що працює на заході США та Гавайських островах;
- 2002: Consors поглинається Cortal, привносячи додаткову спеціалізовану фінансову експертизу;
- 2005: до групи приєднується Türk Ekonomi Bankasi (TEB);
- 2006: BNP Paribas отримує контроль над Banca Nazionale del Lavoro (BNL), шостим за величиною банком Італії;
- 2009: величезна угода з придбання Fortis Bank у Бельгії та його дочірнього банку BGL у Люксембурзі додала Групі ще два «внутрішні» ринки;

- 2013: BNP Paribas запускає повністю мобільний цифровий банк Hello bank! у Франції, Німеччині та Бельгії;
- 2014 року BNP Paribas купує банк BGZ у Польщі у голландського банку Rabobank; того ж року банк придбав цифрового брокера DAB Bank AG в Німеччині; у Франції він розширив свою частку в LaSer, великому гравцеві на ринку споживчого кредитування у Франції [29].

Зіткнувшись з багатьма змінами в глобальному економічному середовищі, Група BNP Paribas продемонструвала, що інтеграція різних історій та культур в рамках однієї організації може стати значною перевагою, допомагаючи творчо вирішувати проблеми фінансування економіки та задоволення потреб клієнтів у 21 столітті.

BNP Paribas має три основних операційних підрозділи: *Корпоративний та інституційний банкінг* (Corporate & Institutional Banking – CIB), *Комерційний, приватний банкінг і послуги* (Commercial, Personal Banking & Services – CPBS) та *Послуги з інвестування та захисту* (Investment & Protection Services – IPS). З метою посилення співпраці між бізнес-лініями і, таким чином, задоволення мінливих очікувань клієнтів, співробітників, інвесторів та всіх інших зацікавлених сторін, ці підрозділи застосовують глобальний та спільний підхід для збагачення досвіду один одного та надання клієнтам безперервної довгострокової підтримки у всіх їхніх проектах [30].

Корпоративний та інституційний банкінг (CIB)

Цей підрозділ обслуговує два типи клієнтів: корпоративних клієнтів та інституційних інвесторів (банки, страхові компанії, компанії з управління активами тощо), пропонуючи індивідуальні рішення у сфері ринків капіталу, послуг з цінними паперами, інвестиційного банкінгу, фінансування, управління ризиками, управління грошовими коштами та фінансового консалтингу.

Підрозділ банку надає своїм клієнтам по всьому світу фінансові послуги, що відповідають принципам сталого розвитку, з особливим акцентом на управлінні ризиками та нормативно-правовому регулюванні.

Корпоративний та інституційний банкінг BNP Paribas (СІВ) спирається на три основні напрямки експертизи [31]:

- консалтинг, фінансування та транзакційний банкінг для корпоративних клієнтів та інституційних інвесторів – підрозділ *Корпоративного банкінгу (Corporate Banking)*;

- інвестиції та фінансування на ринках капіталу, – підрозділ *Глобальних ринків (Global Markets)*;

- кліринг, зберігання та обслуговування цінних паперів, – підрозділ *Цінних паперів (Securities Services)*.

Три спеціалізовані підрозділи підтримують діяльність клієнтів СІВ на глобальному рівні:

a) корпоративний банкінг (Corporate Banking)

Будучи 1-м європейським інвестиційним банком у регіоні EMEA, BNP Paribas підтримує своїх корпоративних клієнтів у їхньому розвитку, надаючи стратегічні консультації та першокласний доступ до фінансування та транзакційних банківських послуг. СІВ виступає в ролі будівельника мостів між широкою базою корпоративних клієнтів та надійними інституційними інвесторами, спираючись на команди, які поєднують глобальну присутність, галузеву експертизу та знання місцевої специфіки.

1) покриття та галузеві групи

Оскільки корпорації хочуть взаємодіяти з банкірами, які розуміють їхній бізнес, структура покриття СІВ базується на місцевому рівні та підтримується спеціалізованими експертами з питань покриття та галузевих груп, які надають консультації та фінансові знання в кожному з наступних секторів: споживчий сектор; роздрібна торгівля та охорона здоров'я; промисловість; інфраструктура, енергетика, природні ресурси та транспорт; технології, медіа та телекомунікації; нерухомість

2) ринки акцій та боргових зобов'язань

Фахівці з ринків капіталу та боргових ринків працюють пліч-о-пліч, забезпечуючи узгодженість усіх видів діяльності у сфері випуску,

структурування та синдикування. Нейтральність продукту гарантує надання фінансового рішення, яке найкраще відповідає потребам корпоративних клієнтів банку, а інтеграція з синдикатом полегшує дистрибуцію:

- *ринки акціонерного капіталу* (СІВ допомагає корпоративним клієнтам залучати акціонерний або пов'язаний з акціонерним капіталом капітал за допомогою IPO, випуску прав, блокчейну, конвертованих або обмінюваних облігацій, щоб полегшити поглинання, поділ, продаж та інші фінансові операції);

- *ринки боргового капіталу* (команда СІВ з питань ринків боргового капіталу працює на платформі, що надає рішення для корпоративних клієнтів у сфері кредитів та облігацій, як для компаній інвестиційного рівня, так і для компаній з високим рівнем боргового навантаження; команда доповнюється сильним синдикатом, який координує розподіл кредитів, облігацій та випусків акцій серед широкої мережі інвесторів).

3) консультування зі злиттів та поглинань

Репутація BNP Paribas як найкращого консультанта у сфері злиттів та поглинань ґрунтується на відмінному досвіді розробки та успішного виконання індивідуальних угод. Висококваліфіковані фахівці по всьому світу прагнуть надавати ґрунтовні консультації щодо всіх видів злиттів та поглинань, а також операцій на ринках акціонерного капіталу, використовуючи галузевий досвід та знання місцевої специфіки.

4) сек'юритизація

Експерти з питань ініціювання та структуризації консультують клієнтів щодо рішень з передачі ризиків за допомогою інструментів сек'юритизації для відповідних класів активів, надаючи фінансування у разі потреби.

5) фінансування на основі активів

Підрозділ нерухомості СІВ підтримує зростання реальної економіки, відіграючи провідну роль у консультуванні, фінансуванні та підтримці розвитку клієнтів у широкому спектрі основних секторів економіки:

енергетика, інфраструктура, експорт, транспорт, нерухомість, природні ресурси.

б) глобальні ринки (Global Markets)

Спеціалізуючись на інвестиціях та фінансуванні ринків капіталу, цей підрозділ CIB BNP Paribas пропонує широкий спектр продуктів і послуг з хеджування, фінансування та ринкової аналітики для всіх класів активів, щоб допомогти широкому колу інституційних та корпоративних клієнтів, які працюють на міжнародних ринках, приймати обґрунтовані рішення.

в) послуги з цінних паперів (Securities Services)

Securities Services BNP Paribas є п'ятим за величиною зберігачем цінних паперів у світі. Він зберігає та управляє активами банків, інвестиційних менеджерів, страхових компаній, пенсійних фондів та суверенних фондів по всьому світу, а також забезпечує безперебійне проведення їхніх транзакцій. Так, відділ цінних паперів допомагає клієнтам розширювати свої інвестиційні можливості, управляти ризиками та підвищувати операційну ефективність.

1) послуги з управління активами та фондами:

- аутсорсинг середнього офісу для менеджерів з управління активами та власників активів (пропонують гнучкі послуги аутсорсингу середнього офісу незалежно від того, яку архітектуру фронт-офісу обирають клієнти);
- послуги банку-депозитарію та довіреної особи (регуляторні зміни - і, головним чином, бажання забезпечити те, щоб фондова індустрія продовжувала надавати продукти, яким інвестори довіряють, - привернули увагу до функції довіреної особи та депозитарію);
- адміністрування фондів (BNP Paribas є провідним глобальним зберігачем і постачальником послуг з бухгалтерського обліку та адміністрування фондів на умовах аутсорсингу);
- забезпечення та позабіржові послуги (BNP Paribas пропонує повний набір послуг, присвячених позабіржовим інструментам, щоб допомогти клієнтам зменшити операційні ризики та ризики контрагентів);

- послуги хедж-фондів (посилення регуляторних вимог, розширення наборів даних і дедалі вимогливіша база інвесторів, які прагнуть прозорості, звітності в режимі реального часу та стабільного користувацького досвіду, чинять величезний тиск на внутрішню інфраструктуру керуючого фондом);
- інвестиційна аналітика та регуляторна звітність (BNP Paribas надає повний спектр інструментів та послуг для підтримки їх інституційних клієнтів на кожному етапі процесу прийняття інвестиційних рішень);
- послуги з дилінгу глобальних фондів - Fund@ccess (Fund@ccess - це провідна на ринку платформа для дилінгу фондів, яка пропонує клієнтам максимальну ефективність із захистом активів від провідного зберігача, бездоганно інтегрована з даними та аналітикою AllFunds, провідної світової платформи для дистрибуції фондів);
- послуги агентів з переказу коштів (банк надає безпечні, але гнучкі послуги для ефективного управління міжнародним розподілом коштів).

2) зберігання, кліринг та грошові кошти:

- депозитарні послуги (BNP Paribas є провідним депозитарієм, що надає рішення для пост-торгівлі та обслуговування активів для учасників ринку, що купують та продають активи, а також для корпорацій);
- виконання та кліринг деривативів (банк надає повний спектр послуг з позабіржового та позабіржового клірингу та виконання деривативів за всіма класами активів через глобальну присутність);
- Middle & Back Office – аутсорсинг для банків і брокерів (гнучкі аутсорсингові рішення СІВ дозволяють клієнтам здійснювати торговельні операції через єдиного глобального провайдера);
- рішення з управління грошовими коштами та ліквідністю (оптимізація грошових потоків та обробка ліквідності в глобальному масштабі з одночасним зниженням ризиків є критично важливими для бізнесу клієнтів).

3) корпоративний траст:

- послуги емітентів боргових зобов'язань (СІВ надає комплексні агентські та довірчі послуги для всіх форм боргової діяльності, наприклад,

звичайні облігації, структуровані боргові зобов'язання, випуск сек'юритизованих облігацій);

- рішення для корпорацій (BNP Paribas допомагає корпораціям зміцнити свої відносини з інвесторами та акціонерами-працівниками, а також покращити управління, пов'язане з акціонерним капіталом).

4) ринкові та фінансові послуги:

- репо (BNP Paribas – давній учасник ринку репо, що надає доступ до глобального та локального покриття у більш ніж 30 країнах);

- депозитарні форекс-послуги та пасивний валютний оверлей (банк допомагає клієнтам розібратись з низкою обмежень, зокрема: доступ до ліквідності, регуляторні вимоги, що змінюються, мультивалютні інвестиції);

- фінансові рішення (фінансові рішення BNP Paribas поєднують послуги з цінними паперами з банківськими рішеннями, щоб запропонувати фінансування, яке найкраще відповідає бізнес-потребам їх клієнтів);

- кредитування під заставу цінних паперів (фондове кредитування дозволяє власникам активів монетизувати попит на певні активи та класи активів, зберігаючи при цьому економічні вигоди від своїх інвестицій у контрольований та операційно ефективний спосіб);

- тристороннє управління заставою (платформа CIB з управління заставою підтримує клієнтів, поєднуючи передові технології, бездоганний досвід та розгалужену мережу).

Комерційний, персональний банкінг та послуги (CPBS)

Цей підрозділ пропонує широкий спектр послуг для широкого кола клієнтів. Він об'єднує комерційні банківські мережі BNP Paribas та його спеціалізовані бізнеси, зокрема, у сфері кредитування, фінансування та мобільності [32].

CPBS охоплює комерційні банківські мережі:

- у Франції;
- у Бельгії – BNP Paribas Fortis;
- в Італії – BNL BNP Paribas;

- у Люксембурзі – BGL BNP Paribas;
- у Туреччині, Україні, Польщі, Алжирі, Марокко та Китаї.

CPBS також включає в себе бізнес-лінії, що спеціалізуються на:

- мобільність з обладнанням – Arval;
- фінансові та лізингові послуги – BNP Paribas Leasing Solutions;
- фінансування фізичних осіб – BNP Paribas Personal Finance;
- цифрові банківські послуги в Німеччині та Індії – BNP Paribas

Personal Investors;

- гнучкі поточні рахунки, відкриті для всіх – Nickel.

Банківська модель CPBS працює у 13 країнах світу за підтримки їх спеціалізованих бізнесів для приватних осіб, професіоналів та компаній:

а) Французький комерційний банкінг (French Commercial Banking)

Будучи лідером у сфері приватного та корпоративного банкінгу у Франції, Французький комерційний банк обслуговує 7,6 млн приватних та корпоративних клієнтів через розгалужену мережу з понад 1 700 відділень, понад 60 центрів приватного банкінгу, 65 відділень WAI, присвячених інноваційним підприємцям, та 38 корпоративних бізнес-центрів. Hello bank! пропонує своїм майже 650 000 клієнтам повністю цифрове банківське обслуговування з кредитними, ощадними та страховими рішеннями, а також спеціальні консультації для фрілансерів.

б) BNP Paribas Fortis у Бельгії

BNP Paribas Fortis – провідний бельгійський банк у сегментах індивідуального, приватного та корпоративного банкінгу. З загальною кількістю клієнтів 3,4 мільйона, він також є лідером серед бельгійських професіоналів та малого бізнесу.

в) BNL в Італії

В Італії BNL пропонує своїм 2,9 мільйонам клієнтів повний спектр банківських, фінансових та страхових продуктів і послуг, спираючись на досвід та інтегровану модель Групи.

г) BGL BNP Paribas у Люксембурзі

Люксембурзький роздрібний банкінг пропонує своїм 185 000 клієнтам – приватним особам, професіоналам, приватним банкам та великим корпораціям – повний спектр фінансових продуктів та послуг, починаючи від поточних рахунків і закінчуючи ощадними продуктами, від лізингу (Arval) до банківського страхування (Cardif Lux Vie), не кажучи вже про послуги, призначені для професіоналів та компаній (управління готівковими коштами).

д) Європа-Середземномор'я

Європа-Середземномор'я охоплює комерційну банківську діяльність для приватних осіб, професіоналів та компаній за межами єврозони, включаючи:

1) *BNP Paribas Bank Polska* (зі штаб-квартирою в Польщі, BNP Paribas Bank Polska надає послуги роздрібним клієнтам та іншим сегментам, включаючи управління капіталом, мікробізнес, малі та середні підприємства та корпоративний банкінг);

2) ТЕВ у Туреччині (ТЕВ надає своїм клієнтам повний спектр фінансових продуктів і послуг для корпоративного, малого та середнього бізнесу, казначейства, ринків капіталу, роздрібногo та приватного банкінгу, а також широку лінійку інвестиційних, факторингових та портфельних продуктів і послуг через свої дочірні компанії);

3) UKRSIBBANK (UKRSIBBANK BNP Paribas Group – один з найбільших універсальних банків в Україні, який надає безпечні банківські послуги, сприяючи зміцненню української економіки);

4) BMCI (базується в Марокко та працює як універсальний банк, орієнтований на всі типи клієнтів: приватних осіб, професіоналів та компанії);

5) BNP Paribas El Djazaïr (є дочірньою компанією Групи BNP Paribas в Алжирі, що повністю належить пропонує банківські та фінансові послуги своїм роздрібним та корпоративним клієнтам).

е) Arval

Компанія Arval, що входить до Групи BNP Paribas, була заснована у 1989 році як спеціаліст у сфері лізингу транспортних засобів з повним спектром послуг та нових мобільних рішень для своїх клієнтів, починаючи від великих

міжнародних корпоративних груп і закінчуючи невеликими компаніями та індивідуальними роздрібними клієнтами. Недавно вони диверсифікували свій бізнес, щоб стати ключовим гравцем у сфері інтегрованої мобільності, звертаючись до ширшої аудиторії, яка включає водіїв та приватних осіб.

Завдяки комплексним рішенням та індивідуальним послугам Arval компанії можуть оптимізувати мобільність своїх співробітників та передати на аутсорсинг ризику, пов'язані з управлінням автопарком. Вони також активно підтримують та консультують своїх клієнтів у прискоренні енергетичного переходу. Стратегія Arval полягає в тому, щоб збалансувати лізинг транспортних засобів з альтернативними формами мобільності, такими як спільне використання автомобілів, велосипедів та електросамокатів.

Arval є членом-засновником Element-Arval Global Alliance, найстарішого стратегічного альянсу в галузі управління автопарками та світового лідера з 4,4 млн. транспортних засобів у 56 країнах.

є) лізингові рішення BNP Paribas

BNP Paribas Leasing Solutions пропонує професіоналам галузі та компаніям рішення з лізингу та фінансування обладнання. Спираючись на різні комерційні канали (промислові партнери, такі як виробники та дистриб'ютори, безпосередньо компанії та роздрібні банківські мережі), банк фінансує, рухоме логістичне обладнання та технологічне устаткування.

Вони пропонують фінансові та лізингові рішення, адаптовані до всіх секторів діяльності. Зокрема фінансують наступні ринки: сільське господарство, будівництво, обробка матеріалів, офісне обладнання, апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, транспорт, інфраструктура мобільності, виробництво відновлюваної енергії, енергоефективність, охорона здоров'я, промисловість, меблі, нерухомість, безпека, харчові продукти тощо.

ж) персональні фінанси BNP Paribas

BNP Paribas Personal Finance є провідним фінансистом приватних осіб у Європі. Через свої бренди він пропонує повний спектр споживчих кредитів своїм 25 млн. клієнтів через кілька каналів. BNP Paribas Personal Finance

розробив активну стратегію партнерства з виробниками та дистриб'юторами автомобілів, електронними торговцями та іншими фінансовими установами.

з) персональні інвестори BNP Paribas

BNP Paribas Personal Investors пропонує послуги цифрового банкінгу у двох країнах:

1) Консорсбанк є четвертим найбільшим універсальним банком Німеччини за кількістю клієнтів і другим найбільшим онлайн-брокером за кількістю виконаних роздрібних замовлень. Для заможних клієнтів Private Banking Germany пропонує свої послуги в тандемі з BNP Paribas Wealth Management;

2) онлайн-брокер Sharekhan – один з найбільших в Індії з 2,2 млн клієнтів.

і) Nickel

Як перший необанк у Франції, Nickel відкриває поточні рахунки протягом п'яти хвилин у будь-якому з 6 000 торгових точок, тютюнових кіосків або пунктів прийому платежів Nickel. Рахунки Nickel доступні для всіх і не вимагають мінімального доходу. У Франції відкрито понад 2 млн. рахунків Nickel (станом на квітень 2021 року), а до 2024 року планується досягти 4 млн. клієнтів. Після Іспанії наприкінці 2020 року Nickel відкриває представництва в Бельгії та Португалії в першому кварталі 2022 року.

Послуги з інвестування та захисту інвестицій (IPS)

Підрозділ інвестицій та захисту інвестицій (IPS) об'єднує діяльність BNP Paribas, спрямовану на захист, заощадження, інвестиції та послуги у сфері нерухомості. Він розробляє інноваційні та стійкі продукти для підтримки приватних осіб, професіоналів, корпоративних клієнтів та установ у їхніх проектах та прагненні мати позитивний вплив. Послуги IPS складаються з чотирьох спеціалізованих бізнес-ліній [33]:

- страхування, захист та пенсії – BNP Paribas Cardif;
- управління активами – BNP Paribas Asset Management;
- приватне банківське обслуговування для заможних клієнтів – BNP Paribas Wealth Management;

- послуги з нерухомості та інвестиції – BNP Paribas Real Estate.

Ці чотири бізнес-лінії розробляють відповідальні рішення у сфері заощаджень, інвестицій та захисту для приватних клієнтів, компаній, асоціацій, неурядових організацій, урядів та інституцій.

a) BNP Paribas Cardif

BNP Paribas Cardif є глобальним спеціалістом у сфері страхування особистого захисту, в тому числі:

1) страхування позичальників, яке захищає застраховану сторону від несподіванок при оформленні іпотечного, персонального, авто- або споживчого кредиту;

2) рішення для заощадження та захисту (страхування життя, заощадження працівників, пенсійні заощадження тощо) для накопичення капіталу, підготовки до виходу на пенсію та захисту своїх близьких і себе від непередбачуваних життєвих ризиків.

б) BNP Paribas Asset Management

BNP Paribas Asset Management – це підрозділ з управління активами, що створює інвестиційні фонди для роздрібних, інституційних або професійних клієнтів та управляє їх активами. Пропоновані рішення включають інвестиції в приватні активи для інституційних та заможних клієнтів, а також за власний рахунок банку для підтримки стартапів та компаній, що створюють інноваційні рішення для екологічного та енергетичного переходу.

Вони зосереджують експертизу на шести основних можливостях, що відповідають цілям клієнтів: стратегії з високим ступенем впевненості, рішення щодо ліквідності, ринки, що розвиваються, мульти-активи, системні, кількісні та індексні інвестиції, а також приватні активи.

Інвестиційні процеси BNP Paribas Asset Management, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку, використовують кількісні та фундаментальні дослідження, які допомагають портфельним менеджерам генерувати альфа-прибуток

в) BNP Paribas Wealth Management

BNP Paribas Wealth Management допомагає заможним клієнтам, сімейним акціонерам та підприємцям по всьому світу управляти, розвивати та передавати свої статки з метою сприяння та супроводу відповідального інвестиційного вибору з позитивним впливом. Підрозділ пропонує своїм клієнтам індивідуальні рішення, щоб допомогти їм побудувати інвестиційну стратегію, яка базується на їхніх індивідуальних потребах.

з) BNP Paribas Real Estate

BNP Paribas Real Estate є європейським лідером у сфері нерухомості. Банк допомагає своїм клієнтам – інституційним інвесторам, компаніям, місцевим органам влади та приватним особам – розробляти плани інвестування в нерухомість і втілювати їх. Банк супроводжує їх на всіх етапах життя об'єкта нерухомості, від проектування до будівництва та щоденного управління. BNP Paribas прагне працювати з об'єктами нерухомості, які відповідально ставляться до використання енергії та підтримують принципи сталого розвитку.

Завдяки присутності у трьох основних регіонах - Європі, Близькому Сході, Африці (EMEA), Америці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (APAC) – бізнес-лінії BNP Paribas максимально тісно співпрацюють, щоб задовольнити потреби клієнтів банку та супроводжувати їх у переході до більш стійкої економіки.

2.2 Основні фінансові показники та ризики BNP Paribas

Диверсифікована та інтегрована модель BNP Paribas та її здатність комплексно підтримувати клієнтів та економіку, мобілізуючи свої команди, ресурси та можливості, продовжували сприяти зростанню активності та покращенню результатів протягом останнього часу.

Якщо подивитись на динаміку чистого прибутку банку починаючи з 2015 року по 2023 рік (рис. 2.1), можна відмітити тренд до стабільного зростання прибутку за винятком 2020 року, коли він знизився, причиною чому була

пандемія COVID-19, яка мала негативний вплив на фінансові результати й інших банків.

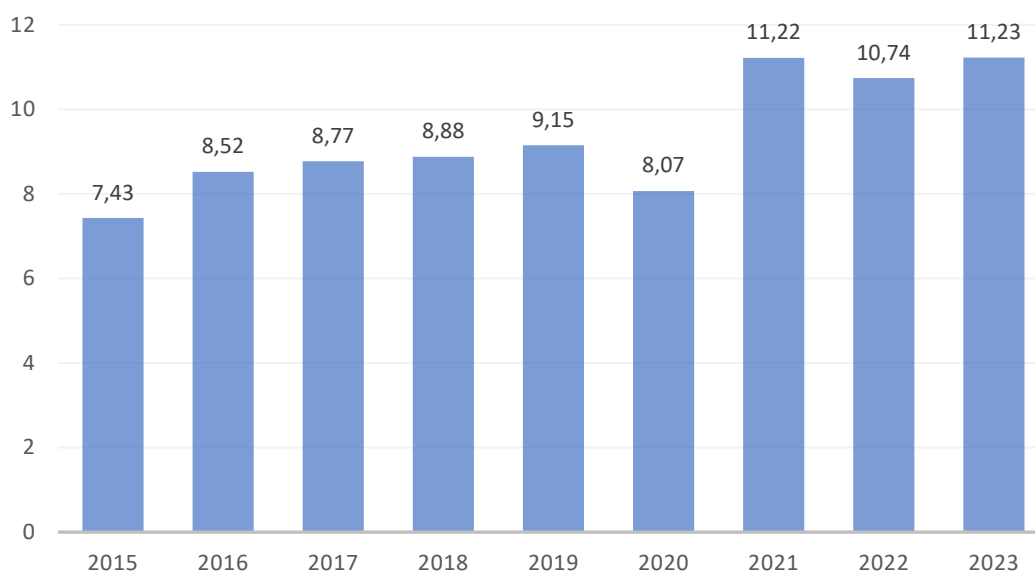


Рисунок 2.1 – Чистий прибуток BNP Paribas у період 2015 – 2023 рр. (млн євро)

Джерело: [34].

Результати діяльності Групи, відображені в чистому прибутку до розподілу є стабільними та відповідають меті на 2023 рік. Чистий прибуток до розподілу у 2023 р. склав 11 232 млн євро (табл. Б.1), що на 10,2% більше, ніж у 2022 р. Чистий прибуток до розподілу відображає внутрішню ефективність BNP Paribas після продажу Bank of the West та внеску в розширення Єдиного фонду врегулювання. Він дозволив абсорбувати дуже значний негативний вплив надзвичайних статей у 2023 році, визнаних у Корпоративному центрі [35].

На цій основі зростання доходу було значним (+3,3%), а операційні витрати знизилися на 1,0%. Група досягла «позитивного ефекту щелепи» (positive jaws effect), тобто темпи зростання доходів перевищили темпи зростання витрат. Завдяки довгостроковому підходу та виваженому і проактивному управлінню ризиками, вартість ризику знаходиться на низькому

рівні (32 базисних пункти непогашених кредитів клієнтів), що зумовлено структурним покращенням профілю ризиків за останні 10 років.

Фінансова структура є стійкою, а траєкторія коефіцієнту загального капіталу 1-го рівня (common equity Tier 1 ratio) наближається до досягнення 12% після запровадження нового положення CRR3. Перерозподіл капіталу відбувається повним ходом і є дисциплінованим у своєму підході та підтримує прискорення темпів зростання.

BNP Paribas відзначився у 2023 році значним прискоренням у фінансуванні виробництва низьковуглецевої енергії та у виході з фінансування видобутку викопного палива. Його портфель кредитів на виробництво низьковуглецевої енергії наразі становить 65% від загального обсягу кредитів на виробництво енергії. Цільовий показник у 80%, спочатку встановлений на 2030 рік, було перенесено на 2028 рік, з метою досягнення 90% до 2030 року. Станом на кінець 2023 року співвідношення фінансових потоків, наданих BNP Paribas компаніям з видобутку та виробництва нафти та газу, до фінансових потоків, спрямованих на проекти з відновлюваної енергетики, становило 1 до 11.

Завдяки своїй диверсифікованій моделі, BNP Paribas повинен продовжувати зростати швидше, ніж економіка країни, що лежить в основі його діяльності, та збільшувати частку ринку, компенсуючи таким чином погіршення економічного середовища, яке зараз є більш помітним, ніж у базовому економічному сценарії. Тим не менш, рішення органів державної влади (обов'язкові резерви ЄЦБ, бельгійський банківський збір та бельгійські державні облігації) мали свій вплив у 2023 році. Взяті разом, вони призвели до того, що прогнозований ROTE на 2025 рік знаходиться в діапазоні від 11,5% до 12%. Сектори персональних фінансів та нерухомості, які особливо постраждали від поточного циклу економіки, у 2023 році розпочали реалізацію надійних адаптаційних планів і мають повернутися до своєї номінальної прибутковості вже у 2026 році. Завдяки своїй довгостроковій стратегії та поверненню до

нормального стану справ у секторах персональних фінансів та нерухомості, BNP Paribas впевнений у своїй здатності досягти 12% ROTE вже у 2026 році.

За весь 2023 рік доходи склали 45 874 млн євро (45 430 млн євро у 2022 році), що можна побачити у Звіті про прибутки та збитки (табл. Б.2). Вони відображають надзвичайний негативний вплив у розмірі -938 млн євро через зміни умов TLTRO, ухвалені Європейським центральним банком у четвертому кварталі 2022 року, та винятковий вплив у розмірі -125 млн євро від резервів під судові процеси, сформованих у другому кварталі 2023 року [35].

В операційних підрозділах доходи зросли на 1,8% (+2,5% за незмінних обсягів та обмінних курсів), що продемонстровано на рисунку 2.2. Вони зросли на 0,6% у корпоративному та інституційному банкінгу (CIB) (+2,0%) завдяки стрімкому зростанню доходів глобального банкінгу (+14,5%) та збільшенню доходів у секторі цінних паперів (+5,6%). Доходи глобальних ринків зменшилися на 6,5%, оскільки активність на них нормалізувалася. Доходи комерційного, персонального банкінгу та послуг (CPBS) зросли на 4,3%. Доходи комерційного та приватного банкінгу (+4,6%) значно зросли завдяки збільшенню чистого процентного доходу. Доходи спеціалізованих бізнесів зросли на 3,8% завдяки значному збільшенню доходів у сегментах «Arval та Лізингові рішення» (+12,5%) і «Новий цифровий бізнес та приватні інвестори» (+19,0%). Контекст був менш сприятливим для персональних фінансів (-3,1%). У секторі «Інвестиційні та охоронні послуги» (IPS) доходи зменшилися на 3,8% через дуже негативний вплив поточного економічного спаду на сектор нерухомості. Без урахування внеску секторів нерухомості та основних інвестицій доходи ППС зросли на 3,7% завдяки стійкому зростанню секторів управління активами (+6,0%) та страхування (+3,6%).

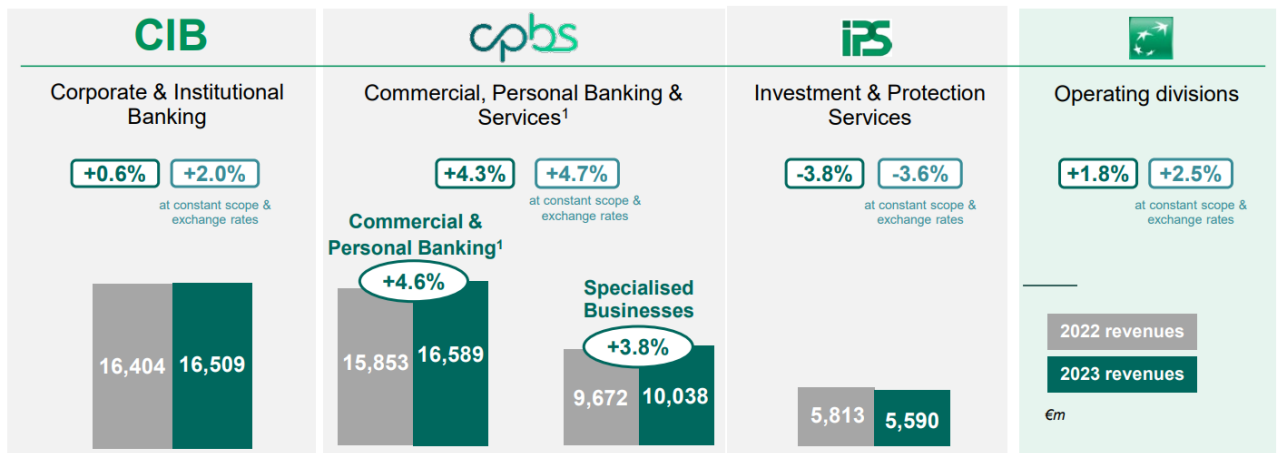


Рисунок 2.2 – Доходи BNP Paribas за підрозділами (2023 р.)

Джерело: [35].

Операційні витрати Групи склали 30 956 млн євро (29 864 млн євро у 2022 році). У 2023 році вони відображали винятковий вплив витрат на реструктуризацію та адаптацію (182 млн євро) і витрат на посилення ІТ (395 млн євро) на загальну суму 576 млн євро (490 млн євро у 2022 році). У 2023 році вони також відображали надзвичайний вплив загальних витрат на адаптацію, пов'язаних, зокрема, з персональними фінансами (276 млн євро). На операційні витрати BNP Paribas за 2023 рік також вплинули податки відповідно до Інтерпретації IFRIC 21, які склали 1 896 млн євро (1 874 млн євро у 2022 році), включаючи внесок до Єдиного фонду врегулювання в розмірі 1 002 млн євро (1 256 млн євро у 2022 році) та вплив банківських зборів у Великій Британії (226 млн євро у 2023 році).

Таким чином, валовий операційний дохід Групи склав 14 918 млн євро (15 566 млн євро у 2022 році), що продемонстровано у таблиці Б.1 [36].

На рівні 2 907 млн євро (3 003 млн євро у 2022 році) вартість ризику Групи сягнула низького рівня в 32 базисних пункти непогашених кредитів клієнтів. Це відобразилося у вивільненні резервів за працюючими кредитами у 2023 році на суму 517 млн євро та резервів за непрацюючими кредитами у розмірі 1 833 млн євро без урахування вартості ризику за кредитами, наданими у сфері персональних фінансів.

Інші чисті збитки від ризику за фінансовими інструментами – це витрати, пов'язані з ризиком недійсності або неможливості примусового виконання наданих фінансових інструментів. Вони склали 775 млн євро. За 2023 рік вони відображають надзвичайний вплив резервів під іпотечні кредити в Польщі (450 млн євро), резервів під судові процеси, пов'язані з персональними фінансами (221 млн євро), та резервів під ризику дебіторської заборгованості (104 млн євро). Ці інші чисті збитки під ризику за фінансовими інструментами вважаються надзвичайними статтями у 2023 році і виключаються для розрахунку чистого прибутку до розподілу.

Операційний дохід склав 11 236 млн. євро. У 2022 році - 12 564 млн євро.

Неопераційні статті склали 489 млн євро (651 млн євро у 2022 році). У 2023 році вони відображали винятковий вплив -87 млн євро від продажу страхового бізнесу та приріст капіталу в розмірі +91 млн євро від продажу активів. У 2022 році вони відображали позитивний вплив негативного гудвілу, пов'язаного з банком Bpost – BNP Paribas Fortis (+244 млн євро), та приріст капіталу (+204 млн євро), компенсований знеціненням акцій Укрсиббанку та негативним впливом від перекласифікації курсових різниць до складу прибутків і збитків (-433 млн євро) [37].

З таблиці Б.2 видно, що дохід BNP Paribas до оподаткування склав 11 725 млн євро (13 214 млн євро у 2022 році) [37].

Середня ставка корпоративного податку становила 29,3% (29,7% у 2022 році). Група також є значним платником податків із загальною сумою податків і зборів у розмірі 3, 359 млрд євро, сплачених у 2023 році, що показано в Звіті про рух грошових коштів (табл. Б.3) [37].

Група завершила угоду з продажу Bank of the West 1 лютого 2023 року. Результат діяльності, утримуваної для продажу, у 2023 році склав 2 947 млн євро, що відображає капітальний прибуток від продажу Bank of the West, який розглядається як надзвичайна стаття.

Таким чином, чистий прибуток у 2023 році склав 10 975 млн євро. У 2022 році він становив 9 848 мільйонів євро.

Рентабельність непереоціненого матеріального капіталу склала 10,71%. Це свідчить про високі показники Групи BNP Paribas, які є результатом міцності її диверсифікованої та інтегрованої моделі.

Як можна побачити у балансі (табл. Б.4), власний капітал BNP Paribas станом на 2023 рік становив 128, 867 млн євро. Банк має міцну фінансову структуру. При цьому, станом на 31 грудня 2023 року коефіцієнт достатності основного капіталу першого рівня (common equity Tier 1 ratio) становив 13,2% (табл. Б.5). Він зріс на 90 базисних пунктів порівняно з 31 грудня 2022 року, головним чином через [35]:

- завершення продажу Bank of West 1 лютого 2023 року за вирахуванням програми викупу акцій та перерозподілу капіталу (+100 б.п.);
- вплив коригувань, пов'язаних з чистим прибутком до розподілу (-30 б.п.);
- розміщення результатів 2023 року в резерви з урахуванням коефіцієнта виплат 60%, за вирахуванням зростання активів, зважених на ризик, та їх оптимізації (+30 б.п.);
- вплив застосування МСФЗ 17, оновлення моделей та нормативних актів у 1кв23 (-10 б.п.).

Матеріальна чиста балансова вартість на акцію (tangible net book value per share) склала 87,6 євро, збільшившись на 10,4% з 31 грудня 2022 року, що ілюструє постійне створення вартості впродовж економічних циклів.

У таблиці Б.6 можна побачити розподіл доходів BNP Paribas по його бізнес-сегментам. Найбільші доходи приніс підрозділ з Комерційного, персонального банкінгу та послуг, друге місце зайняв підрозділ з Корпоративного та інституціонального банкінгу і, відповідно, третє – підрозділ з Послуг з інвестування та захисту інвестицій [35].

Корпоративний та інституційний банкінг (СІВ)

На весь 2023 рік СІВ BNP Paribas є провідним європейським СІВ в регіоні ЕМЕА зі збільшеними частками ринку завдяки диверсифікованій моделі, що підтримується трьома потужними франшизами на службі у клієнтів. СІВ

збільшив свою глобальну ринкову частку на 10 базисних пунктів з 31 грудня 2022 року [35].

Фінансові бізнес-лінії досягли дуже високого рівня клієнтської активності, особливо в Північній та Південній Америці та регіоні ЕМЕА. Активність на фондових ринках, зокрема на ринку деривативів на акції та першокласних брокерських послуг, була стабільною, а на кредитних ринках попит різко зріс. Ситуація на процентних, валютних і товарних ринках більш нормалізувалася. Служби цінних паперів продовжували активно розвивати бізнес, а середні активи зросли разом із відновленням ринку наприкінці року.

Доходи СІВ, що склали 16 509 млн євро, зросли на 0,6%.

Доходи *глобального банківського бізнесу* на рівні 5 822 млн євро дуже різко зросли на 12,4% і збільшилися в усіх трьох регіонах, зокрема, завдяки значному зростанню в Америці та регіоні ЕМЕА (+56,4%). Дуже різко зросла активність у трансакційному банкінгу, особливо в регіоні ЕМЕА (+56,4%). Консультаційний напрямок досягнув успіху на ринку, який різко скоротився.

Доходи від *глобальних ринків* зменшилися на 7,4% до 7 996 млн євро. Показники кредитної діяльності були дуже високими, але вони були нівельовані нормалізацією діяльності в регіоні ЕМЕА в частині ставок та валютних курсів і, ще більше, в частині сировинних товарів порівняно з високою базою у 2022 році. Доходи від операцій з акціями та першокласними послугами зросли на 0,3%, що є високим показником, підтриманим активністю у сфері деривативів на акції та першокласних брокерських послуг.

Доходи від *послуг з цінних паперів* зросли на 4,1% до 2 691 млн. євро завдяки сприятливому впливу процентних ставок та ефекту збільшення середніх активів. Обсяги операцій зменшилися через більш помірну волатильність.

Операційні витрати СІВ у розмірі 10 823 млн євро зросли на 1,2%. Валовий операційний дохід знизився на 0,5% до 5 686 млн євро.

СІВ вивільнив 63 млн євро вартості ризику. Глобальний банкінг вивільнив 74 млн євро, а вартість ризику склала -4 базисних пункти за

непогашеними кредитами клієнтів. Це включало вивільнення резервів за працюючими кредитами (стадії 1 і 2). Вартість ризику за непрацюючими кредитами (стадія 3) була низькою.

Таким чином, СІВ отримав прибуток до оподаткування у розмірі 5 744 млн євро, що на 6,4% більше ніж у 2022 році.

Комерційний, персональний банкінг та послуги (CPBS)

Протягом усього 2023 року, завдяки диверсифікації та сильним позиціям у сегментах корпоративних та приватних клієнтів у Європі, а також у спеціалізованому бізнесі, діяльність CPBS зростала, незважаючи на вплив репозиціонування персональних фінансів та рішень європейських органів влади наприкінці року (зокрема, у зв'язку з обов'язковими резервами або випуском бельгійських державних облігацій) [35].

Обсяг непогашених кредитів зріс на 2,9% порівняно з 2022 роком. Вони дещо зросли в комерційному та приватному банкінгу в Єврозоні (+0,8%) і різко зросли в спеціалізованому бізнесі (+11,3%). Депозити знизилися на 1,6% порівняно з 2022 роком, але були стабільними в четвертому кварталі 2023 року. Приватний банкінг досягнув хорошого притоку чистих активів.

Доходи у 26 627 млн євро збільшилися на 4,3% завдяки зростанню доходів комерційного та приватного банкінгу (+4,6%) зі збільшенням чистого процентного доходу (+8,0%) та зростанню доходів спеціалізованих бізнесів (+3,8%; +13,8% за винятком персональних фінансів).

Операційні витрати зросли на 3,5%, до 16 437 млн євро. Ефект «щелепи» був позитивним (+0,8 пункту), завдяки комерційному та персональному банкінгу (+2,1 пункту) та Arval & Leasing Solutions (+4,9 пункту). Валовий операційний дохід склав 10 191 млн євро і збільшився на 5,6%.

Вартість ризику становила 2 923 млн євро. У 2022 році було зареєстровано вивільнення резервів у зв'язку зі зміною методу для приведення у відповідність до європейських стандартів.

Інші чисті збитки за ризиком за фінансовими інструментами у 2023 році загалом дорівнюють нулю.

В результаті, після виділення третини чистого доходу приватного банкінгу на управління капіталом (підрозділ IPS), CPBS досягнув доходу до оподаткування 4 7 095 млн євро, що на 2,6% менше, що пов'язано, головним чином, з гіперінфляційною ситуацією в Туреччині (-250 млн євро порівняно з 2022 роком).

Послуги з інвестування та захисту інвестицій (IPS)

Протягом усього 2023 року IPS, провідний гравець у сфері захисту, заощаджень та відповідального інвестування, продовжував реалізовувати свій план та впроваджувати стратегічні ініціативи. Результати страхування покращилися завдяки збільшенню внеску від партнерств. Управління капіталом досягло значного зростання доходів та значного притоку чистих активів (+17,1 млрд євро) в усіх географічних регіонах. Відділ з управління активами продемонстрував хороші результати: приплив чистих активів у 2023 році склав +13,4 млрд євро. На результати секторів «Нерухомість» та «Персональні інвестиції» суттєво вплинули ефект високої бази в секторі «Персональні інвестиції» та значне сповільнення ринку в секторі «Нерухомість» [35].

Станом на 31 грудня 2023 року активи в управлінні склали 1 236 мільярдів євро. Вони відображають вплив ринкових показників у розмірі +54,4 млрд євро та ефект від значного притоку чистих активів у розмірі +23,8 млрд євро, що було частково компенсовано несприятливим впливом валютних курсів у розмірі -9,8 млрд євро. Чистий приплив активів був добрим і зумовлений переважно припливом активів у фонди грошового ринку в управлінні активами та управлінні капіталом.

Станом на 31 грудня 2023 року активи в управлінні розподілилися на 566 мільярдів євро в управлінні активами та нерухомістю, 415 мільярдів євро в управлінні капіталом та 255 мільярдів євро в страхуванні.

Доходи зменшились на 3,8%, але зросли на 3,7% без врахування внеску секторів "Нерухомість" та "Основні інвестиції". Вони були зумовлені зростанням в управлінні капіталом (+6,0%), страхуванні (+3,6%) та управлінні активами (+1,7%).

Операційні витрати зросли на 0,4% до 3 566 млн євро (+1,7% без урахування внеску секторів "Нерухомість" та "Основні інвестиції").

Ефект «щелеп» був позитивним (+2,1 пункти), за винятком поточного впливу спаду в секторах нерухомості та основних інвестицій.

Валовий операційний дохід склав 2 024 млн євро, що на 10,5% менше.

Дохід ПС до оподаткування знизився на 14,7% до 2 159 млн євро (+1,8% без урахування внеску відділу нерухомості та основних інвестицій) [38].

Співвідношення активів до капіталу BNP Paribas (20,9x) є дуже високим, що можна побачити у балансі (табл. Б.4), але банк має низький рівень резервування під проблемні кредити (69%). 58% зобов'язань BNP складаються з переважно високоризикових джерел фінансування. Банк має належний рівень співвідношення кредитів до активів (33%). Співвідношення кредитів до депозитів BNP (82%) є прийнятним, але він має високий рівень проблемних кредитів (2,2%).

Незважаючи на програму викупу акцій, розпочату в серпні, яка мала вплив на 40 базисних пунктів, загальні фінансові показники залишаються стабільними: коефіцієнт боргового навантаження становить 4,5%, а коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) - 138%. Крім того, банк підтримує значний резерв ліквідності у розмірі 439 млрд євро, велика частина якого знаходиться на депозитах у Центральному банку.

Якщо говорити про рентабельність капіталу (табл. Б.7), можна побачити, що результати за 2023 рік є кращими. Так, станом на 31 грудня 2023 року рентабельність капіталу (ROE) становила 9,9% у порівнянні з 9,6% у 2022 році. Показник рентабельності матеріального капіталу (ROTE) також зріс на 0,8% та становив 11%. У 2022 році значення цього показника було на рівні 10,2%.

Проаналізувавши показники рентабельності капіталу (ROE) за останні 6 років також можна побачити покращення результатів та тенденцію до зростання, що зображено на рисунку 2.3. Такий сильний фінансовий стан підкреслює здатність BNP Paribas орієнтуватися в різних ринкових умовах, тим самим підтримуючи зростання і забезпечуючи стабільність [39].

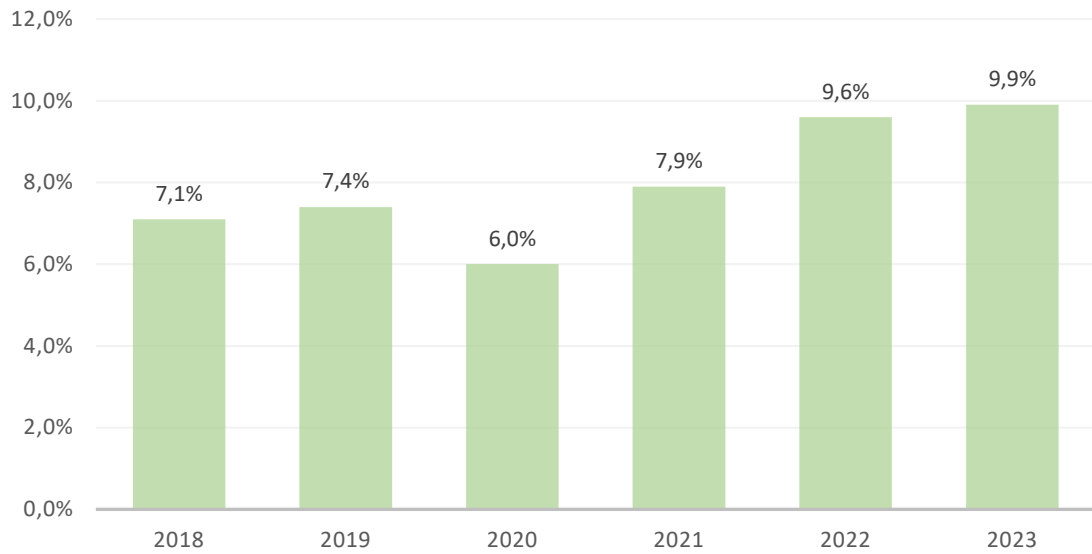


Рисунок 2.3 – Показники рентабельності капіталу (ROE) BNP Paribas у період 2018-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [39].

Якщо подивитись на загальні фінансові результати групи BNP Paribas протягом останніх років, можна відмітити стабільне зростання чистого прибутку, за винятком 2020 року, що було наслідком пандемії COVID-19 (рис. 2.4). Даний тренд є ще одним підтвердженням ефективності бізнес-моделі банку та стратегії його розвитку [39].

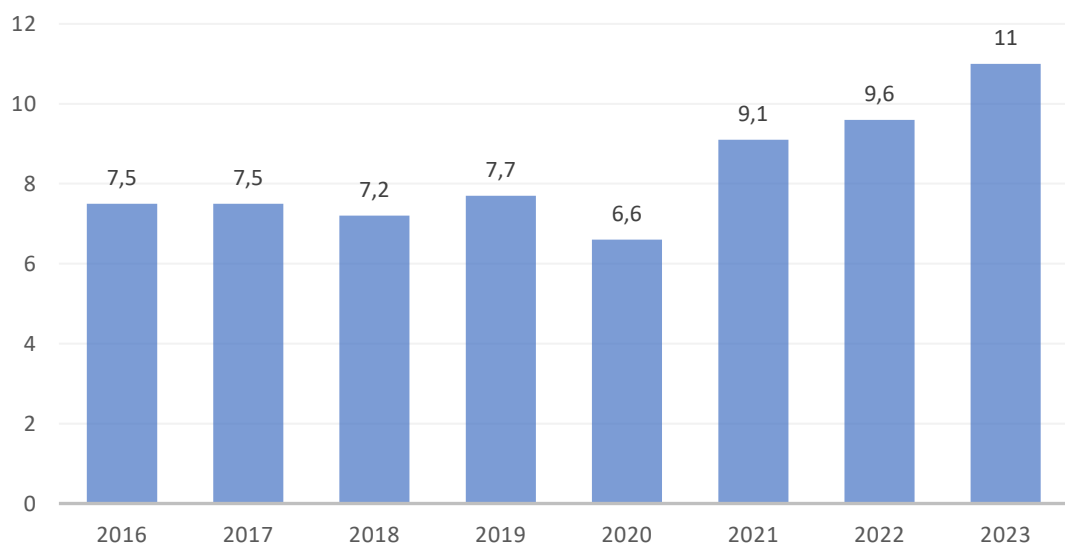


Рисунок 2.4 – Чистий прибуток BNP Paribas у період 2016-2023 рр. (млн. євро)

Джерело: розроблено автором за даними [39].

Проаналізувавши ризики, які впливають на діяльність BNP Paribas, що представлені у таблиці 2.1, можна виділити найбільш впливові [40]:

Таблиця 2.1 – Ризики BNP Paribas

<i>У мільярдах євро</i>	31 грудня 2023 ¹	31 грудня 2022
Кредитний ризик	535	580
Кредитний ризик контрагента	45	42
Ризик сек'юритизації в банківському портфелі	17	16
Операційний ризик	59	62
Ринковий ризик	29	26
Суми нижче порогових значень для вирахування (з урахуванням ваги ризику 250%)	19	20
ВСЬОГО	704	745

Джерело: [40].

1) Кредитний ризик

Станом на 31 грудня 2023 року кредитний ризик Групи BNP Paribas був розподілений таким чином: корпорації (42%), центральні уряди та центральні банки (26%), роздрібні клієнти (25%), кредитні установи (4%), інші статті (2%) та акції (1%). Активи, зважені на кредитний ризик контрагента, становили 45 млрд євро, або 6% від загальної суми активів, зважених на ризик.

2) Операційний ризик

Активи Групи BNP Paribas, зважені на операційний ризик, станом на 31 грудня 2023 року становили 59 млрд євро, або 8% від загальної суми активів, зважених на ризик. У період з 2014 по 2022 рік основний тип інцидентів, пов'язаних з операційним ризиком Групи BNP Paribas, відносився до сфери «Клієнти, продукти та бізнес-практики» в основному в результаті угоди BNP Paribas з владою США щодо перевірки певних доларових транзакцій. Збої в

процесах, включаючи помилки у виконанні або обробці транзакцій та зовнішнє шахрайство, є відповідно другим і третім типами інцидентів з найбільшим фінансовим впливом.

3) Ринковий ризик

Група BNP Paribas наражається на ринковий ризик переважно через торгові операції, що здійснюються бізнес-лініями операційного підрозділу Корпоративного та інституційного банкінгу (СІВ), насамперед на глобальних ринках. Крім того, ринковий ризик охоплює процентний та валютний ризики у зв'язку з її діяльністю як банківського посередника.

При вимірюванні процентного ризику Група BNP Paribas визначає поняття стандартного процентного ризику та структурного процентного ризику наступним чином: стандартний процентний ризик відповідає загальному випадку, а саме, коли можна визначити найбільш підходящу стратегію хеджування для певної операції, а структурний процентний ризик – це процентний ризик за власним капіталом та безпроцентними поточними рахунками.

Ринковий ризик вимірюється за допомогою показника «Вартість під ризиком» (VaR) та різних інших ринкових індикаторів (стресовий VaR, додаткова плата за ризик, комплексний показник ризику для кредитно-кореляційного портфеля), а також за допомогою стрес-тестів та аналізу чутливості у порівнянні з ринковими лімітами.

Активи, зважені за ризиком, схильні до цього типу ризику, на 31 грудня 2023 року становили 29 млрд євро, або майже 4% від загальних активів, зважених за ризиком Групи BNP Paribas.

4) Ризик ліквідності та фінансування

Ризик ліквідності Групи BNP Paribas можна оцінити за допомогою коефіцієнта короткострокової ліквідності (Liquidity Coverage Ratio - LCR), який аналізує покриття чистого відтоку грошових коштів на 30 днів у стресовому сценарії. На кінець 2023 року LCR Групи становив 148% на кінець періоду. Резерв ліквідності становив 474 млрд євро на кінець 2023 року.

5) Ризики, пов'язані з макроекономічним та ринковим середовищем

На бізнес Групи BNP Paribas впливають зміни на фінансових ринках та загалом економічні умови у Франції, інших країнах Європи та решті світу. Погіршення ринків та економічного середовища в країнах, де працює Група BNP Paribas, мало в минулому і може знову мати в майбутньому один або декілька з наведених нижче впливів [37]:

- несприятливі економічні умови, що впливають на бізнес та операції клієнтів BNP Paribas, зменшують попит на кредити та обсяги торгівлі, а також призводять до зростання рівня неповернення кредитів та іншої дебіторської заборгованості, частково внаслідок погіршення фінансової спроможності компаній та домогосподарств;

- зниження ринкових цін (або збільшення волатильності) на облігації, акції та товари, що впливає на бізнес BNP Paribas, зокрема на доходи від трейдингу, інвестиційного банкінгу та управління активами;

- вплив макроекономічної або монетарної політики, прийнятої у відповідь на фактичні або очікувані економічні умови, в цілому і зокрема, на ринкові параметри, такі як процентні ставки та курси обміну валют;

- значні одноразові економічні збої, пов'язані з різними конкретними несприятливими політичними або геополітичними подіями (такими як світова фінансова криза 2008 року, європейська криза суверенного боргу 2011 року, рецесія, спричинена у 2020 та 2021 роках пандемією Covid-19, або високі темпи інфляції та зростання процентних ставок, а також геополітичні шоки (вторгнення в Україну у 2021 році та конфлікт на Близькому Сході), що мають значний вплив на всі види діяльності BNP Paribas, зокрема, через збільшення волатильності та вартості джерел фінансування, погіршення якості активів та корекції на фінансових ринках, що потенційно посилюється зниженням ліквідності ринку, а отже, можливістю продати певні категорії активів за справедливою ринковою вартістю або взагалі не продати;

У 2024 році світова економіка, ймовірно, характеризуватиметься повільним або слабким зростанням у різних регіонах світу та ризиком рецесії в

окремих регіонах (включаючи Євразію) внаслідок підвищення процентних ставок у 2022 та 2023 роках, а також специфічних ефектів (наприклад, падіння ринку нерухомості в Китаї). Економічні умови у світі та в Євразії зокрема залишатимуться особливо чутливими до динаміки інфляції та (відповідно) рівня процентних ставок. Жорсткість монетарної політики у 2022/2023 роках продовжить впливати на вартість фінансування для компаній та фізичних осіб, а ризик корекції на ринках активів, які особливо виграли від тривалого періоду низьких процентних ставок, збережеться.

Значні зміни процентних ставок, зокрема, підвищення процентних ставок у 2022 та 2023 роках після тривалого періоду низьких процентних ставок, можуть негативно вплинути на результати діяльності та фінансовий стан банку.

Макроекономічна траєкторія у 2024 році буде особливо схильна до впливу геополітичних чинників в умовах посилення політичної та суспільної напруженості та конфліктів у різних частинах світу. Хоча настання несприятливих геополітичних подій за визначенням є непередбачуваним.

б) Регуляторні ризики

Закони та нормативні акти, що набули чинності в останні роки в юрисдикціях, в яких працює банк (зокрема, у Франції, Європі та США), суттєво змінили, і в майбутньому можуть продовжувати суттєво змінювати, середовище, в якому працює BNP Paribas та інші фінансові установи.

До нещодавно прийнятих заходів належать, зокрема, такі [37]:

- більш жорсткі «пруденційні» вимоги (тобто вимоги до капіталу, платоспроможності, ліквідності), зокрема для глобальних системно важливих банків, таких як BNP Paribas Group, відповідно до Регламенту Європейського Парламенту. Наприкінці 2022 року Рада ухвалила свою позицію щодо пропозицій Європейської Комісії стосовно законодавчого пакету для завершення імплементації в Європейському Союзі угоди Базель III. Європейська Комісія оцінила, що впровадження остаточних стандартів Базеля III може призвести до середнього збільшення загальних мінімальних вимог до капіталу в межах від 6,4% до 8,4% після повної імплементації реформи.

Виходячи з цього, Група BNP Paribas визначила потенційне збільшення активів, зважених на ризик, на 7%;

- посилення повноважень існуючих наглядових органів, таких як Французьке управління з контролю за розсудливістю та врегулюванням (ACPR), та створення нових наглядових органів, наприклад, Єдиного механізму врегулювання (SRM), який ставить групу BNP Paribas під прямий нагляд ЄЦБ;

- посилення режимів відновлення та врегулювання, зокрема прийняття Директиви про відновлення та врегулювання неплатоспроможності банків від 15 травня 2014 року, зі змінами та доповненнями («BRRD»), з метою забезпечення того, щоб збитки несли переважно кредитори та акціонери банків і, таким чином, мінімізації втрат платників податків;

- обмеження на певні види діяльності комерційних банків (зокрема, торгівлю власним майном), які вважаються спекулятивними і тому або заборонені, або мають бути відокремлені в дочірніх компаніях, а також підлягають особливим вимогам до капіталу та фінансування;

- створення національних систем гарантування вкладів та запропонованої європейської системи гарантування вкладів або страхування депозитів, яка поступово охопить системи гарантування вкладів країн-учасниць;

- посилення вимог до внутрішнього контролю, управління ризиками та звітності щодо певних видів діяльності;

- впровадження регуляторних стрес-тестів (у тому числі щодо ризику зміни клімату), які можуть призвести до додаткових вимог до регуляторного капіталу;

- зміни у регулюванні цінних паперів, зокрема фінансових інструментів (включаючи акції та інші цінні папери, випущені компаніями Групи BNP Paribas); заходи щодо підвищення прозорості, ефективності та цілісності фінансових ринків, зокрема регулювання високочастотної торгівлі, більш широке регулювання зловживань на ринку, посилення регулювання певних видів фінансових продуктів, включаючи обов'язкову звітність про

операції з деривативами та операціями з фінансування цінних паперів, вимоги щодо обов'язкового клірингу або зменшення ризиків, пов'язаних з позабіржовими операціями з похідними фінансовими інструментами;

- запровадження посиленних вимог до розкриття інформації, в тому числі шляхом введення нових вимог до розкриття інформації про те, як банківські групи, що надають послуги з управління активами, такі як Група BNP Paribas, інтегрують ризики або негативний вплив на сталий розвиток, цілі сталого інвестування або просування екологічних або соціальних атрибутів при прийнятті інвестиційних рішень, і про те, як і в якій мірі самі банківські групи фінансують або розвивають економічну діяльність, яку можна вважати екологічно стійкою;

- примноження заходів, які не є специфічними для фінансових установ, таких як заходи, що стосуються сектору інвестиційних фондів, або ті, що сприяють технологічним інноваціям, таким як доступ до «відкритих даних», розвиток регулювання платіжних послуг, краудфандингу та фінтеху [37].

Банк активно інвестує в технології для підтримки зростання, операційної ефективності та інновацій. Розгорнуто понад 700 кейсів використання штучного інтелекту з метою отримання значної вигоди до 2025 року. Крім того, відкрита інформаційна система та майже 820 API допомагають підвищити інтероперабельність та IT-стійкість. Маючи на меті перенести 60% додатків у хмару до 2025 року (зараз цей показник становить 43%), BNP Paribas позиціонує себе як лідера галузі, що володіє технологічними перевагами [41].

BNP Paribas зміцнив свої зобов'язання щодо досягнення нульової економіки до 2050 року, виділивши значні ресурси на фінансування енергетичного переходу. Маючи амбітні цілі щодо значного переорієнтування фінансової діяльності на виробництво енергії з низьким вмістом вуглецю до 2030 року, банк має на меті перейти на 80% менш ніж за п'ятнадцять років. Ця відданість відображається у провідній ролі BNP Paribas у випуску сталих облігацій та зменшенні апетиту до фінансування викопних видів палива,

завдяки чому він посів перше місце серед найбільших світових банків за обсягами фінансування зелених облігацій за минулий рік.

2.3 Стратегія вдосконалення бізнес-моделі BNP Paribas

SWOT-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування, який допомагає компанії оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. Провівши SWOT-аналіз BNP Paribas було визначено:

Сильні сторони BNP Paribas:

- дистрибуція та охоплення: BNP Paribas має велику кількість відділень майже в усьому світі, підтримуваних потужною дистриб'юторською мережею, яка гарантує, що послуги банку легко доступні великій кількості клієнтів;
- фінансовий стан: BNP Paribas має сильну фінансову позицію, отримуючи стабільні прибутки протягом останніх 5 років, а також має накопичені резерви прибутку, які можуть бути використані для фінансування майбутніх капітальних витрат;
- значний вільний грошовий потік: банк має значний вільний грошовий потік, який забезпечує потрібні ресурси для розширення;
- хороша рентабельність капітальних витрат: BNP Paribas відносно успішно реалізує нові проекти та забезпечує хорошу рентабельність капітальних витрат завдяки створенню нових потоків доходів;
- BNP Paribas має велику базу активів, що забезпечує йому кращу платоспроможність;
- вихід на нові ринки: інноваційні команди BNP Paribas розробляють нові продукти, щоб вийти на нові ринки; у минулому банк був успішним у більшості ініціатив, які він реалізував на нових ринках;

- успішний досвід інтеграції взаємодоповнюючих фірм шляхом злиття та поглинання: за останні кілька років банк успішно інтегрував низку технологічних компаній з метою оптимізації своєї діяльності;
- цифрова присутність: BNP Paribas відповідно до потреб своїх клієнтів трансформував свою роботу в цифровий формат і був визнаний «найкращим цифровим банком у Західній Європі»;
- високий рівень задоволеності клієнтів – BNP Paribas зі спеціалізованим відділом управління взаємовідносинами з клієнтами зміг досягти високого рівня задоволеності клієнтів серед існуючих клієнтів і хорошого рівня довіри до бренду серед потенційних клієнтів;
- висококваліфікована робоча сила завдяки успішним програмам підготовки та навчання: BNP Paribas інвестує величезні ресурси у навчання та розвиток своїх співробітників, завдяки чому вони є не тільки висококваліфікованими, але й мотивованими на досягнення більшого;
- BNP Paribas має добре налагоджену ІТ-систему, яка забезпечує ефективність внутрішніх та зовнішніх операцій;
- сильний бренд: протягом багатьох років BNP Paribas інвестує у створення сильного бренду та високої впізнаваності для підвищення лояльності клієнтів.

Слабкі сторони BNP Paribas:

- висока комісія за торгівлю в BNP Paribas значно вища, коли йдеться про комісію за акції та ETF, порівняно з іншими банками;
- необхідно більше інвестувати в нові технології: BNP Paribas має інвестувати більше коштів у технології, щоб координувати процеси на всіх рівнях; наразі інвестиції в технології не повністю відповідають баченню банку;
- маркетинг залишає бажати кращого: незважаючи на те, що послуги BNP Paribas є успішним з точки зору продажів, його позиціонування та унікальна торгова пропозиція не є чітко визначеними;

- високий рівень плинності кадрів: порівняно з іншими банками, BNP Paribas має вищий рівень плинності кадрів і змушений витратити набагато більше коштів, ніж конкуренти, на навчання та розвиток своїх працівників;
- коефіцієнт прибутковості та % чистого внеску BNP Paribas є нижчими за середній показник по галузі;
- фінансове планування не здійснюється належним чином: коефіцієнт поточних активів та коефіцієнт ліквідних активів свідчать про те, що банк може використовувати грошові кошти більш ефективно, ніж зараз.

Можливості BNP Paribas:

- штучний інтелект: BNP Paribas вважає штучний інтелект одним із пріоритетів, тому вони можуть використовувати його і надавати керуючим активами та інвесторам широкий спектр автоматизованих і персоналізованих продуктів;
- API: інтерфейс прикладного програмування є однією з основних потреб клієнтів в даний час, оскільки очікування щодо безперебійної системи в даний час є високими; це було б чудовою можливістю вдосконалення для банку;
- обслуговування клієнтів: оскільки BNP Paribas змінює обслуговування клієнтів на більш цифрове, він також може використати це як можливість побудувати безперебійний процес обслуговування своїх клієнтів;
- нова екологічна політика: для BNP Paribas це чудова можливість реалізувати свою перевагу в нових технологіях і завоювати частку ринку в новій категорії продуктів;
- урядовий «зелений» рух також відкриває можливості для закупівель продуктів BNP Paribas як державою, так і підрядниками федерального уряду;
- відкриття нових ринків завдяки урядовій угоді: прийняття нового технологічного стандарту та угода про вільну торгівлю з урядом надали BNP Paribas можливість вийти на нові ринки, що розвиваються;

- нові клієнти з онлайн-банкінгу: за останні кілька років банк інвестував значні кошти в онлайн-платформу, та ці інвестиції відкрили новий канал продажів для BNP Paribas; у найближчі кілька років банк може скористатися цією можливістю, краще пізнавши своїх клієнтів та задовольняючи їхні потреби за допомогою аналітики Big Data.

Загрози для BNP Paribas:

- технологічні розробки конкурентів у галузі становлять загрозу для BNP Paribas, оскільки клієнти, яких приваблює ця нова технологія, можуть бути втрачені конкурентами, що зменшить загальну частку ринку банку;

- нові гравці: з'явилося багато гравців, які вийшли на ринок і збільшують свою частку ринку; це є загрозою для BNP Paribas, оскільки банк може втратити своїх клієнтів через цих нових конкурентів;

- обмінний курс: обмінний курс продовжує коливатися, і це особливо впливає на великі міжнародні банки, як BNP Paribas;

- політична невизначеність у країнах стає бар'єром у бізнесі, знижуючи ефективність і змушуючи банк нести непотрібні витрати;

- збільшення маркетингових зусиль конкурентів: через зміщення фокусу в бік цифрового маркетингу зростає кількість рекламних повідомлень, які надсилають конкуренти; тому щоб не відставати від конкурентів, BNP Paribas також має широко застосовувати цифровий маркетинг;

- кібербезпека: це один з основних факторів ризику у фінансовому секторі; фінансові системи повинні мати можливість протистояти кібератакам шляхом посилення моніторингу та контролю за ІТ-технологіями;

- смаки та потреби клієнтів змінюються, і це змушує банк постійно змінювати свою продукцію та послуги, щоб успішно їх задовольнити;

- закони у різних країнах відрізняються, і BNP Paribas може зіткнутися з різними претензіями щодо відповідальності, враховуючи зміни в політиці на цих ринках [42, 43, 44].

Якщо подивитись на рейтинг найбільших французьких банків, то можна побачити, що до ТОП-3 входять BNP Paribas, Credit Agricole та Societe Generale.

Ці два банки є основними конкурентами BNP Paribas, тому, на нашу думку, доцільним є порівняння основних показників цих банків у динаміці протягом останніх кількох років для оцінки ефективності бізнес-моделі BNP Paribas.

Credit Agricole – один з найбільших міжнародних банків, що працює у понад 60 країнах світу та налічує 141 000 співробітників. Він є найбільшим роздрібним банком у Франції. Його прозвали "зеленим банком", оскільки спочатку він був створений для надання банківських послуг фермерам. Послуги банку включають роздрібне банківське обслуговування, іпотечне кредитування, управління активами, страхування, приватне банківське обслуговування та інвестиційний банкінг. Credit Agricole був заснований 5 листопада 1894 року зі штаб-квартирою у місті Монруж, Іль-де-Франс, Франція [45, 46].

Societe Generale – одна з провідних європейських фінансових груп, що налічує понад 117 000 співробітників у 66 країнах і щодня підтримує 25 мільйонів приватних клієнтів, підприємств та інституційних інвесторів у всьому світі, пропонуючи широкий спектр консультаційних послуг та індивідуальних фінансових рішень. Банк працює в наступних бізнес-сегментах: Роздрібний банкінг у Франції, Міжнародний роздрібний банкінг та фінансові послуги, Глобальний банкінг та рішення для інвесторів. Societe Generale був заснований 4 травня 1864 року зі штаб-квартирою в Парижі, Франція [47, 48].

Проаналізувавши зміни у чистому прибутку банків у відсотках в порівнянні з попереднім роком протягом останніх попередніх років, що відображено на рисунку В.1, можна зробити висновок, що бізнес-модель BNP Paribas є більш ефективною, оскільки банк показав стійкі результати і незначні коливання в показниках (від -14% до +34%), на відміну від Societe Generale, чистий прибуток якого зріс на +2286% у 2021 році й різко впав, знизившись у 2022 році на -68%. Це говорить про нижчу фінансову стійкість банку. Коливання чистого прибутку Credit Agricole також мали більший діапазон від -44% до +117% у порівнянні з BNP Paribas.

Динаміка показників рентабельності капіталу (ROE) даних банків протягом останніх 5 років також підтверджує міцну позицію BNP Paribas. Його

показники є найвищими та мали тенденцію до зростання, що видно на рисунку 2.5. Credit Agricole також продемонстрував гарні результати, але трохи гірші ніж BNP Paribas. Показники ROE Societe Generale протягом проаналізованого періоду були не стабільними та нижчими за конкурентів за винятком 2021 року. Даний аналіз також підтверджує ефективність бізнес-моделі BNP Paribas.

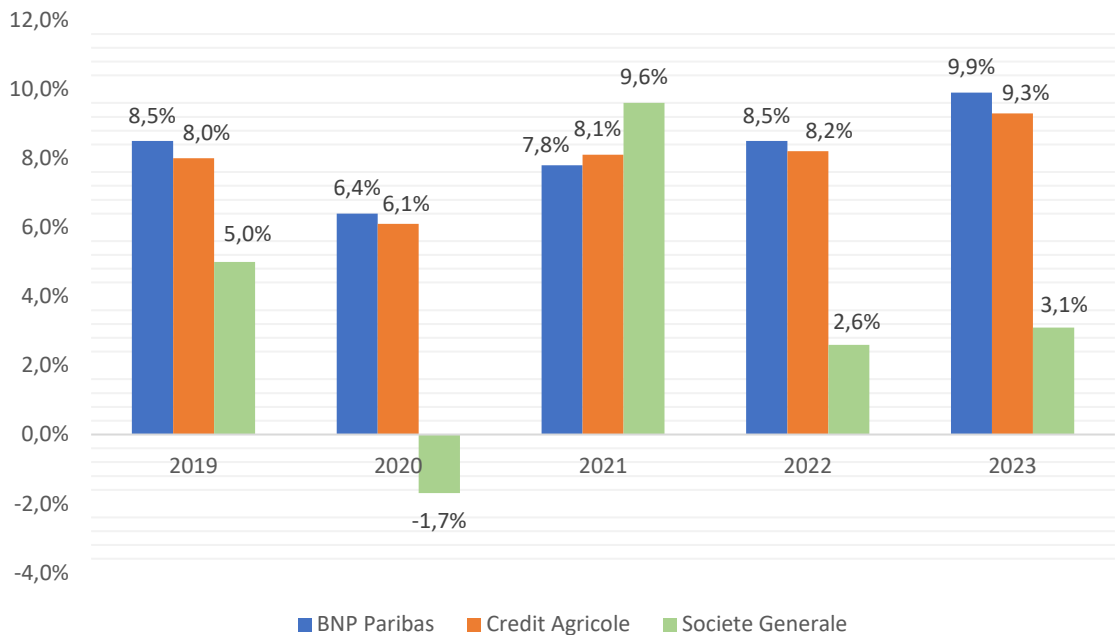


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності капіталу (ROE) банків у період 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [30, 45, 47].

Стратегічний план 2025 року BNP Paribas

Спираючись на успіх свого плану на 2017-2020 роки, а також на суттєву підтримку, яку вона надала економіці під час кризи у сфері охорони здоров'я, Група BNP Paribas продовжує свій розвиток на благо своїх клієнтів, економіки та суспільства.

Протягом 2017-2020 років BNP Paribas здійснив великі інвестиції в підтримку сталого розвитку. Бізнес-модель банку була прибутковою. Так, банк значно збільшив частку ринку, особливо для європейських корпоративних клієнтів. BNP Paribas здійснив прискорену діджиталізацію для покращення клієнтського досвіду й став піонером у сфері сталого фінансування.

Протягом 2020-2021 років банк здійснив безпрецедентну мобілізацію для підтримки наших і відновлення економіки. BNP Paribas – це провідний банк, що надає підтримку компаніям та установам у Європі з обсягом активів понад 500 млрд євро, спрямованих на синдиговані кредити, облігації та акції. За ці 2 роки банком було сплачено 12,2 млрд євро податків, з яких 5,3 млрд євро - у Франції.

Протягом 2022-2025 років BNP Paribas, побудований на міцному фундаменті, запускає амбітний стратегічний план. Намір банку – супроводжувати всіх своїх клієнтів у їхньому новому користуванні банківськими та фінансовими послугами, та у їхніх проектах розвитку; а також спрямувати фінансову заборгованість на необхідні інвестиції для переходу до більш сталої економіки [49].

Група BNP Paribas впровадила програму трансформації на всіх своїх підприємствах, яка має на меті надавати клієнтам збагачений досвід, прискорити діджиталізацію та оптимізувати операційну ефективність. Технології та індустріалізація залишатимуться основними напрямками для подальшої оптимізації. Ці ініціативи реалізуються всіма бізнес-лініями та функціями банку. Для досягнення мети будуть задіяні такі важелі [49]:

- широке використання ШІ, даних і робототехніки;
- активний розвиток безпечного використання хмарних сервісів;
- API-асиміляція інформаційної системи;
- широке впровадження об'єднаних сервісних центрів;
- прискорене зближення з Європейськими технологічними платформами.

Щоб прискорити виконання зобов'язань у сфері сталого фінансування та ESG (Екологічна, Соціальна та Управлінська сталість) у рамках п'яти пріоритетних тем, які відповідають цілям клієнтів та Цілям сталого розвитку ООН, Група BNP Paribas використовуватиме три стратегічні напрямки, адаптовані до цілей кожного з бізнес-напрямків [49]:

- 1) привести портфелі у відповідність до зобов'язань банку щодо вуглецевої нейтральності через:

- траєкторію скорочення викидів CO₂, що відповідає фінансуванню секторів з найвищими рівнями викидів (NZBA);

- узгодження цілей бізнес-ліній банку із загальними цілями за секторами та з урахуванням переходів клієнтів;

2) взаємодіяти з клієнтами, щоб підтримати їх у процесі переходу до сталої економіки через:

- мобілізацію всіх бізнес-ліній та силу інтегрованої моделі, особливо через Групу низьковуглецевого переходу, яка об'єднує 250 спеціалістів, відданих своїй справі.

- просування технічної експертизи через NEST, мережу власних експертів;

3) посилити інструменти, процеси та структури управління через:

- прискорену індустріалізацію та зміцнення державного управління;

- посилення інструментів управління та розробку стандартів;

- внутрішні тренінги зі сталого фінансування через Академію сталого розвитку.

Група BNP Paribas може покладатися на свої команди відданих професіоналів, які впроваджують динамічну політику розвитку навичок та різноманітності. Люди знаходяться в центрі пріоритетів Групи, щоб розвивати необхідний досвід для колективної роботи. Співробітники BNP Paribas стоять на передовій, коли йдеться про втілення в життя амбіцій стратегічного плану до 2025 року, і вони стануть важливим важелем його успіху. Ця стратегія розгортається за трьома напрямками:

- досвід співробітників: підвищена увага до працівників, щоб запропонувати їм досвід, який відповідає їхнім очікуванням, а саме нові способи роботи та гнучке середовище;

- людський капітал: постійно передбачати та адаптувати ресурси банку, продовжувати залучати таланти та пропонувати мобільність, посилювати розвиток компетенцій;

- етика та інклюзія: об'єднувати команди через спільну культуру інклюзії, заохочувати зразкову поведінку, засновану на повазі та недискримінації.

Кожен з трьох операційних відділів BNP Paribas оголосив власні пріоритети та цілі щодо стратегічного плану 2025 року.

CPBS (Комерційний, персональний банкінг та послуги) BNP Paribas має таку візію: «Ефективний та гнучкий банк і послуги, надійні партнери у банківській сфері та поза нею, в інтересах клієнтів та суспільства». А саме:

- індустриальна та стійка операційна модель;
- відносини з клієнтом, що підтримуються новим балансом з цифровізацією;
- подальше покращення рекомендацій від клієнтів та співробітників;
- спрощена та розширена пропозиція продуктів і послуг.

Позиціонуючись як лідер у двох третинах своїх бізнесів на ринках, що зростають, і взявши на себе зобов'язання трансформувати свою операційну модель, CPBS має значний потенціал для зростання та планує:

- прискорити швидке прибуткове зростання спеціалізованих бізнесів;
- зміцнити провідні позиції в сегменті корпоративного та приватного банкінгу в Європі;
- здійснити стратегічне перепозиціонування роздрібного бізнесу шляхом посилення сегментації та зміни операційної моделі;
- прагнути до постійного підвищення ефективності, щоб зменшити витрати та фінансувати нові ініціативи.

Для досягнення своєї мети - стати провідним європейським гравцем у сфері захисту, заощаджень та сталого інвестування – підрозділ *IPS (Послуги з інвестування та захисту інвестицій)* має намір використати всі можливості:

- повноцінна пропозиція та посилена мережа дистрибуції;
- консолідоване лідерство у сфері сталого розвитку;
- цифрові, гнучкі, ефективні та технологічно підковані бізнеси.

IPS націлений на зростання в усіх бізнес-лініях. Зокрема, він буде використовувати 3 стратегічні напрямки для зміцнення позицій та отримання нових можливостей для зростання:

- прискорити фінансові заощадження;
- зафіксувати зростання приватних активів;
- посилити лідерство у сфері сталого розвитку.

Як довгостроковий європейський партнер для своїх клієнтів, підрозділ СІВ (*Корпоративний та інституційний банкінг*) спирається на свою інтегровану модель, технологічні платформи та позицію лідера у сфері сталого фінансування, щоб реалізувати своє бачення: бути 1-м європейським СІВ серед глобальних гравців та надійним партнером у сфері сталого фінансування.

На службі амбіціям Групи, СІВ буде реалізовувати свою стратегію, дотримуючись наступних принципів:

- використання диверсифікованої та інтегрованої моделі банку;
- забезпечення зв'язку між корпоративними та інституційними клієнтами;
- завоювання частки ринку в міру його подальшої консолідації.

Таким чином, завдяки своїй міцній позиції Група BNP Paribas має намір прискорити динамічну трансформацію та зміцнити свої позиції, щоб продовжити зростання та розпочати нову, амбітну главу у своєму розвитку. Вони хочуть консолідувати своє європейське лідерство для прискорення переходу їх клієнтів до сталої економіки та концентруватимуть свої зусилля за такими напрямками, як клієнтський досвід, європейське лідерство, людський капітал, навколишнє середовище та суспільство (рис. 2.6) [49].

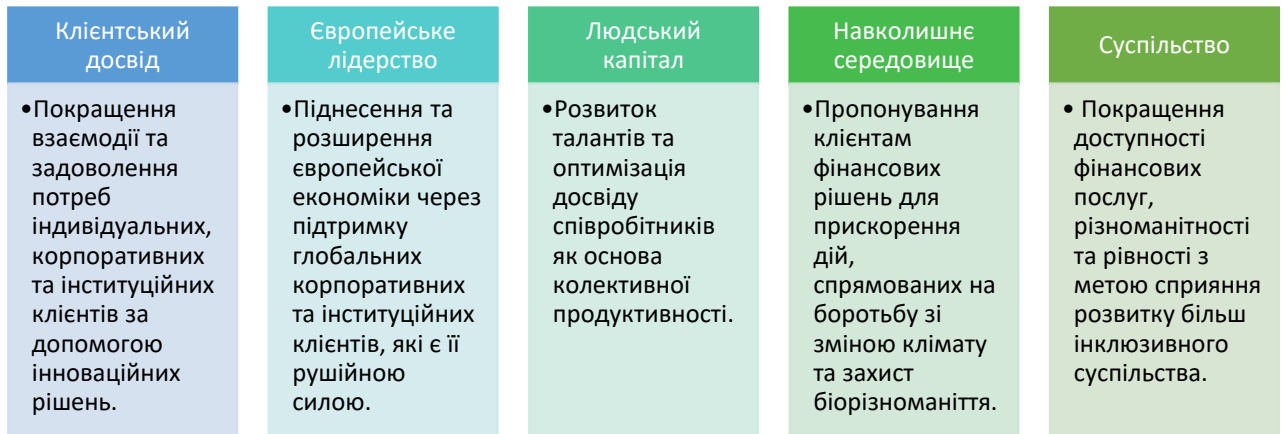


Рисунок 2.6 – Основні напрямки Стратегічного плану BNP Paribas 2025 р.

Джерело: розроблено автором за даними [49].

З огляду на оцінки експертів щодо стану економіки протягом наступних років можна сказати, що прогнози є позитивними та сприятимуть успішному розвитку банку (рис. 2.7) [36]:

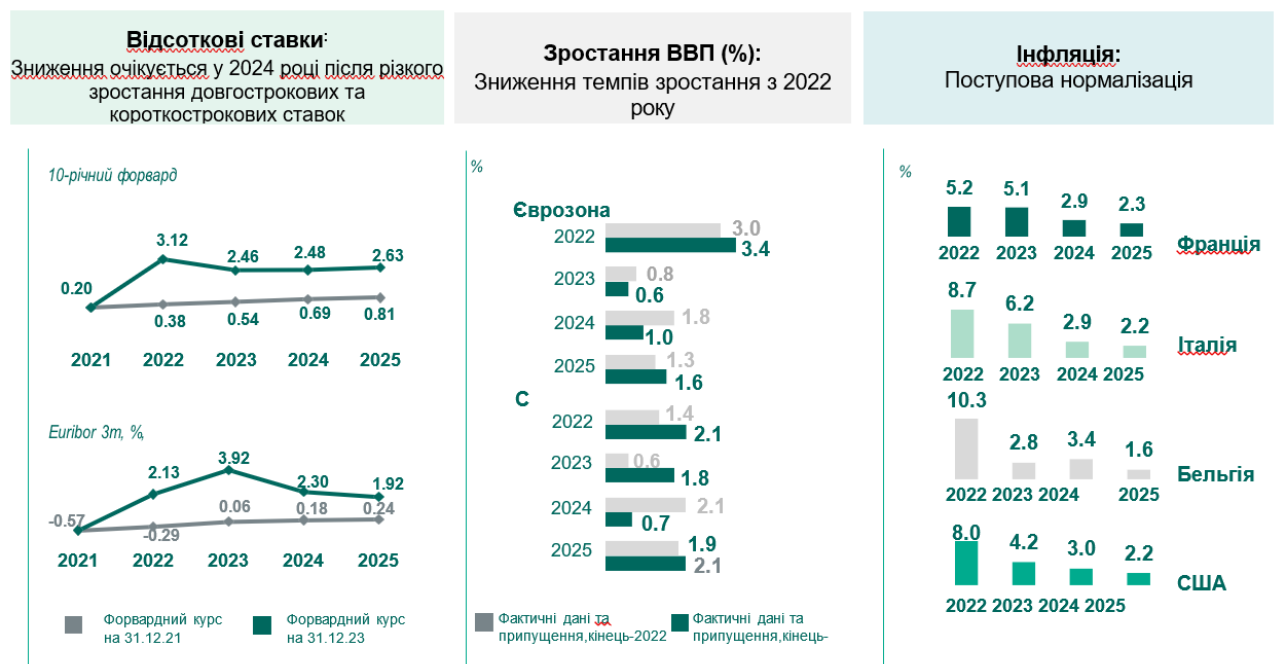


Рисунок 2.7 – Прогнози експертів щодо стану економіки протягом наступних років

Джерело: [36].

Очікується, що BNP Paribas продовжить отримувати вигоду від підвищення процентних ставок, яке відбувається з 2022 року, завдяки структурі кредитів з фіксованою ставкою. Нещодавнє підвищення відсоткових ставок лише частково було перенесено на винагороду за депозитами і поступово переноситься на кредити з фіксованою відсотковою ставкою [50].

Вплив ймовірного зниження ставок у 2024 році може зменшити цю вигоду, і від цього виграє короткострокове кредитування, зокрема у сфері персональних фінансів, витрати на фінансування якого знизяться.

Очікується, що потенційне зростання доходів від процентних ставок становитиме приблизно 1 млрд євро до 2025 року порівняно з 2023 роком.

Підтверджено цільовий показник додаткових доходів у розмірі 2 млрд євро на 2025 рік, який базується на додаткових доходах, вже зарезервованих з 2021 року, зокрема у сферах комерційного та персонального банкінгу, глобального банкінгу та послуг з цінними паперами.

При цьому, експерти виділяють позитивні тенденції на ринку, які сприятимуть досягненню поставлених цілей банком. Зокрема, очікується:

1) для відділу Глобального банкінгу:

- подальше збільшення частки ринку, в основному завдяки планам розвитку на конкретних ринках (Швейцарія, Великобританія та Скандинавія) та в основних міжнародних коридорах;

- постійне зростання обсягів та франшиз, що підтримується вигідним позиціонуванням бізнес-лінії як європейського лідера у сфері фінансування, ринків капіталу, сталого фінансування та трансакційного банкінгу;

1) для відділу Глобальних ринків:

- подальше зростання, зумовлене постійною консолідацією ринкових часток в умовах, які частково нормалізуються (особливо в макроекономічній діяльності);

- цільові інвестиції в кредитну діяльність;

3) для відділу Послуг з цінних паперів:

- продовження активного розвитку бізнесу, зокрема, у приватному секторі;
- збільшення обсягів активів на зберіганні (AuC) та в управлінні (AuA) завдяки позитивній діловій динаміці та сприятливому середовищу на тлі поступової нормалізації відсоткових ставок.

Таким чином, диверсифікована та інтегрована модель BNP Paribas є запорукою скоординованого підходу до задоволення потреб клієнтів. Ця бізнес-модель сприяє злагодженій роботі підрозділів банку та підвищує загальну ефективність функціонування Групи в будь-якому середовищі, надаючи їй важливу конкурентну перевагу. Але враховуючи той факт, що банківський сектор зазнає значних змін і має постійно адаптуватися, нами було розроблено наступні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі BNP Paribas:

- Використання технологій та штучного інтелекту для підвищення продуктивності, кращого використання талантів та покращення надання продуктів і послуг. Це включає використання можливостей штучного інтелекту разом з передовою аналітикою для розгортання автоматизації процесів, платформ та екосистем; масштабування надання продуктів і послуг; розвиток хмарної, платформо-орієнтованої архітектури; і вдосконалення можливостей для вирішення технологічних ризиків.
- Активні розробки та вдосконалення мобільного додатку банку, оскільки він має бути швидким, простим у використанні, повнофункціональним (наприклад, чат, голосова цифрова допомога тощо), безпечним і регулярно оновлюватися, щоб клієнти залишалися задоволеними.
- Використання цифрових валют, що може дозволити банку пропонувати дешевші та швидші послуги, стати більш конкурентоспроможним у порівнянні з фінтех-претендентами.
- Подальше проникнення на ринки країн Азії та Африки для залучення нових клієнтів.
- Масштабування через злиття та поглинання або залучаючи партнерів, які допоможуть з виходом на нові ринки.

- Використання стратегії дистрибуції через третіх осіб, яка може здійснюватися через партнерства для створення можливостей вбудованого фінансування або моделей на основі платформ, може створити можливості для задоволення потреб клієнтів, у тому числі за допомогою продуктів, що не належать до безпосередніх бізнес-моделей BNP Paribas.

- Інвестиції в новітні заходи безпеки, засновані на технологіях, щоб захистити клієнтів, такі як: служба верифікації адрес (AVS), наскрізне шифрування (E2EE), автентифікація на основі місцезнаходження та біометрична автентифікація. Біометрична автентифікація дозволить банку підвищити рівень безпеки, одночасно покращуючи якість обслуговування клієнтів. Біометричні дані, за своєю природою, важко відтворити і швидше обробити, ніж персональні ідентифікаційні коди.

- Розвиток сфери цифрового банкінгу для розширення клієнтської бази, оскільки зниження вартості цифрових банківських послуг може стати перевагою для тих верств населення, які раніше не мали доступу до банківських послуг. Банк міг би удосконалити оцінку кредитоспроможності та розробити нові фінансові продукти для клієнтів, які раніше вважалися надто ризикованими. Розширення доступу до кредитних і цифрових послуг та інструментів також може збільшити доходи BNP Paribas.

- Розробка цифрових консультаційних продуктів, перевагами яких є простота роботи, прозорість витрат, а також безпека даних. Роботи-консультанти стануть привабливим для клієнтів, які раніше не користувалися послугами з управління капіталом.

- Використання гейміфікації, щоб запропонувати приємний клієнтський досвід, краще зрозуміти клієнтів та покращити бізнес-показники. Клієнтам буде надана можливість поглиблювати свої фінансові знання, практикуючись у віртуальному середовищі. Прикладами можуть бути мобільний додаток для заощаджень, де користувачі отримують бали за виконання повсякденних фінансових завдань (наприклад, заощадження); додаток для віртуальної торгівлі, де користувачі можуть торгувати на ринках з

вигаданими та реальними грошима і змагатися один з одним; інтерактивний веб-сайт з вікторинами, відео та інфографіка, які знайомлять клієнтів банку в ігровій формі з управлінням своїми фінансами.

- Визначення різних типів клієнтів нового покоління, щоб відповідно адаптувати свою пропозицію та надавати сегментовані послуги.

- Зміцнення відносин з клієнтами, підвищення їх рівню довіри до банку; надання більше персоналізованих послуг та забезпечення позитивного клієнтського досвіду.

- Вдосконалення можливостей протидії технологічним ризикам для покращення процесів виявлення загроз наступного покоління, що постійно розвиваються, таких як безпека, пов'язана з віддаленою роботою, одночасно зменшуючи кібер-ризик та ризик, пов'язані зі штучним інтелектом.

Висновки до розділу 2

Розглянули історію створення бізнес-модель та структуру банку BNP Paribas та дійшли висновку, що BNP Paribas вдалося успішно поєднати та інтегрувати в рамках однієї установи інші банки, які були приєднані до BNP Paribas.

Аналіз основних фінансових показників діяльності банку BNP Paribas дав можливість стверджувати, що банк має міцну фінансову структуру, успішно адаптується до різних ринкових умов, забезпечує стабільність, демонструє високі показники, які є результатом міцності диверсифікованої та інтегрованої моделі банку.

На основі SWOT-аналізу банку BNP Paribas визначили стратегію його подальшого розвитку та запропонувати шляхи вдосконалення його бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних основ аналізу банківських бізнес-моделей та на основі здійсненого аналізу банку BNP Paribas, як одного з найбільших світових банків, з метою дослідження особливостей та оцінки ефективності його бізнес-моделі можна зробити наступні висновки.

1. Дослідивши численні тлумачення поняття «бізнес-модель банку», наведені в літературі, нами було виведено найбільш доцільне, на нашу думку, його трактування. Отже, бізнес-модель банку – це система взаємопов'язаних елементів з управління банком, що відображає логіку отримання прибутку та характер діяльності банку у поєднанні з основними елементами його бізнес-процесів. Також нами було розглянути два основні підходи до класифікації бізнес-моделей банків – кластерний, що ґрунтується на структурному підході, та когнітивний, що ґрунтується на онтологічному підході. Відповідно до цих підходів банки можна поділити на кластери в залежності від результатів їх фінансової звітності, розподілу ресурсів, сегментів клієнтів, ціннісної пропозиції, потоку доходів, ключових видів їх діяльності, структури активів та пасивів, рівня фінансової стійкості тощо. Ми вважаємо, що класифікація повинна показувати те, як генерується прибуток, тобто як формуються та розміщуються ресурси, а також брати до уваги валютні ризики та некредитні операції, оскільки фінансова стійкість – це не критерій для класифікації, а результат обраної бізнес-моделі банку. Тому, найбільш доцільною, на нашу думку, є виділення наступних банківських бізнес-моделей: корпоративні банки, роздрібні банки, інвестиційні банки та універсальні банки.

2. Щоб визначити та оцінити бізнес-модель банку важливо розглянути основні тренди в економіці та банківському секторі протягом останніх років, а також дослідити загальні тенденції щодо еволюції банківських моделей. Тому, на основі проведеного аналізу літературних джерел нами було визначено основні причини та тенденції у змінах банками їх бізнес-моделей у період

починаючи з 1990-х років до нашого часу. Визначальною структурною зміною стала диверсифікація діяльності банків. Так, багато банків, що займались роздрібною діяльністю, почали займатись корпоративним та інвестиційним банкінгом, становлячись по своїй суті універсальними. При цьому, слід відмітити такі тенденції: тренд до сек'юритизації кредитів, зростання інвестиційної та торгової активності, зменшення запасів ліквідних активів, ширше використання короткострокових джерел фінансування, зростання залежності від оптового фінансування та потужна тенденція до використання кредитних деривативів. Нами було виділено декілька причин, чому банки диверсифікують свої бізнес-моделі замість того, щоб спеціалізуватися на вузькому спектрі видів діяльності. Це отримання цінної інформації про клієнтів для надання додаткових послуг, зменшення ризиків через диверсифікацію й економію на масштабах та конкуренція між суперниками. З одного боку, диверсифікація може сприяти збільшенню прибутків та стійкості банку, але з іншого, це може викликати конфлікт інтересів з клієнтами, надаючи банкам монопольну владу.

3. Для оцінки ефективності бізнес-моделі банку проводять його фінансовий аналіз, використовуючи відповідні показники, які допомагають оцінити прибутковість, рівень ділової активності, фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність банку. Основні фінансові звіти банку: Звіт про прибутки та збитки, Звіт про рух грошових коштів та Баланс – є ключовими документами для отримання інформації щодо основних показників його діяльності. На нашу думку, найбільш важливим для даного аналізу є Звіт про прибутки та збитки, оскільки він містить дані щодо доходів та витрат банку за певний період часу. Основними використовуваними для дослідження показниками є чистий і процентний дохід, операційні витрати, вартість ризику та прибуток на акцію. Не менш важливим є Звіт про рух грошових коштів, який дає змогу побачити в розрізі скільки грошових коштів було отримано від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності банку. До того ж, він показує вплив зміни валютних курсів на грошові кошти. Баланс банку є також

значимим для проведення даного аналізу, оскільки він показує те, чим володіє банк (активи), у порівнянні з тим, що він заборгував (зобов'язання), та часткою власності акціонерів (капітал). Баланс дає змогу визначити співвідношення зобов'язань банку до його власного капіталу для оцінки рівня стійкості фінансової установи. Існують також певні коефіцієнти, які дають змогу порівняти банки різного розміру або оцінити бізнес-модель банку, враховуючі поточний стан ринку та економіки. Так, за допомогою коефіцієнтного аналізу рівня можна визначити, як один банк працює порівняно з іншим чи порівняно із загальноприйнятими галузевими показниками ефективності. А коефіцієнтний аналіз тенденцій, у свою чергу, дозволяє визначити, яка бізнес-модель є характерною для банку, на основі показників його діяльності протягом певного періоду часу. Нами було використано саме другий підхід, оскільки метою нашого дослідження було визначення ефективності бізнес-моделі конкретного банку. При цьому, основні показники, що використовуються для аналізу банку, поділяються на абсолютні, такі як активи, доходи, витрати, прибуток, кредити та капітал банку, та відносні, такі як рентабельність активів і капіталу, коефіцієнти покриття, чиста маржа прибутку, чистий прибуток на одну акцію, основний капітал 1-го рівня тощо. Ще одною невід'ємною частиною оцінки ефективності бізнес-моделі банку, на наш погляд, є аналіз основних ризиків: кредитного, процентного, операційного, позабалансового, юридичного, цінового та валютного, а також ризику капіталу, ліквідності й втрати репутації.

4. Дослідивши BNP Paribas, можна сказати, що це найбільший французький банк, який володіє провідними платформами та бізнесами в Європі, має глибоку присутність в Америці та міцну, швидкозростаючу структуру в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Він має дивізіональну структуру з географічним принципом побудови. На нашу думку, така структура дозволяє банку мати високий рівень спеціалізації на окремих регіонах та краще розуміти й задовольняти потреби клієнтів. Але недоліком можна назвати складність координації роботи окремих регіональних підрозділів. Нами було встановлено, що за своєю бізнес-моделлю BNP Paribas є універсальним банком,

оскільки здійснює діяльність одразу за всіма напрямками, тобто пропонуючи управління активами, роздрібний, корпоративний та інвестиційний банкінг. Розглянувши історію створення та трансформацій банку, ми дійшли висновку, що BNP Paribas вдалося успішно поєднати та інтегрувати в рамках однієї установи інші банки, які були приєднані до BNP Paribas та кожен з яких мав свою історію та організаційну культуру, сприяючи творчому вирішенню проблем фінансування економіки та задовольняючи потреби клієнтів сьогодні. BNP Paribas має три основних операційних підрозділи. Корпоративний та інституційний банкінг (CIB), що обслуговує корпоративних клієнтів та інституційних інвесторів, надаючи їм послуги у сфері ринків капіталу, послуг з цінними паперами, інвестиційного банкінгу, фінансування, управління ризиками і грошовими коштами та фінансового консалтингу. Комерційний, приватний банкінг і послуги (CPBS) об'єднує комерційні банківські мережі BNP Paribas у різних країнах та його спеціалізовані бізнеси у сфері кредитування, фінансування, мобільності та лізингу, надаючи широкий спектр послуг. Послуги з інвестування і захисту (IPS) пропонують послуги із страхування, захисту та пенсій, управління активами, приватного банківського обслуговування для заможних клієнтів та послуги з нерухомості. Всі підрозділи ефективно та тісно співпрацюють між собою, при цьому орієнтуючись на підтримуючи принципи сталого розвитку. Ми дійшли висновку, що підрозділи застосовують глобальний та спільний підхід для збагачення досвіду один одного та надання клієнтам банку безперервної довгострокової підтримки у всіх їхніх проектах, що є доволі ефективним.

5. Проаналізувавши фінансові показники BNP Paribas у 2023 році, можна сказати, що банк продемонстрував гарні результати. Результати його діяльності, а саме чистий прибуток відповідає меті на 2023 рік, і темпи доходів перевищили темпи витрат. Але слід відмітити загальний економічний спад, зниження прибутковості у секторах персональних фінансів та нерухомості, рішення державної влади, зокрема обов'язкові резерви ЄЦБ, бельгійський банківський збір, бельгійські державні облігації та інші негативні тенденції, які

мали відповідний вплив на фінансові результати BNP Paribas. Якщо говорити про операційні доходи, то вони зросли, особливо в підрозділі Комерційного, приватного банкінгу і послуг, але також і в Корпоративному та інституційному банкінгу. Результати для підрозділу з Послуг з інвестування і захисту були менш сприятливими, головним чином через вплив поточного економічного спаду на сектор нерухомості. Рентабельність матеріального капіталу була доволі високою та збільшилась у порівнянні з попереднім роком, як і коефіцієнт достатності основного капіталу першого рівня, а матеріальна чиста балансова вартість на акцію зростає. Нами було також виділено та проаналізовано основні ризики, які впливають на діяльність BNP Paribas, а саме – кредитний, операційний, ринковий, регуляторний, фінансування й ліквідності та ризики, пов'язані з макроекономічним і ринковим середовищем. Загальна вартість ризику знаходилась на низькому рівні. При цьому, активи, зважені на ризик, становили доволі невелику частку в порівнянні із загальною кількістю активів, а коефіцієнт ліквідності знаходився на хорошому рівні. Все це дає нам право зробити висновок, що BNP Paribas має міцну фінансову структуру, успішно адаптується до різних ринкових умов, забезпечуючи стабільність, і демонструє високі показники, які є результатом міцності диверсифікованої та інтегрованої моделі банку.

6. Здійснивши SWOT-аналіз BNP Paribas ми виділили сильні сторони банку: потужна мережа дистрибуції з великою кількістю відділень, сильна фінансова позиція, потужна база активів, значний вільний грошовий потік, успішний вихід на нові ринки, широка цифрова присутність, добре налагоджена ІТ-система, високий рівень задоволеності клієнтів, сильний бренд, успішний досвід інтеграції взаємодоповнюючих фірм шляхом злиття та поглинання, висококваліфікована, інноваційна та диверсифікована робоча сила. До слабких сторін ми віднесли високу комісію за торгівлю в порівнянні з іншими банками, недостатній рівень інвестування в нові технології, не дуже ефективний маркетинг, високий рівень плинності кадрів, коефіцієнт прибутковості та % чистого внеску BNP Paribas є нижчими за середній показник по галузі, а

фінансове планування залишає бажати кращого. В основних можливостях для банку ми вбачаємо активне впровадження штучного інтелекту, застосування інтерфейсу прикладного програмування, зміна обслуговування клієнтів на більш цифрове для забезпечення безперебійності, дотримання нової екологічної політики, участь в урядовому «зеленому» русі для залучення більшої кількості клієнтів з державних й урядових установ та інтенсивний розвиток онлайн-банкінгу. Якщо ж говорити про загрози, то найбільш важливими ми вважаємо технологічні розробки конкурентів, появу нових конкурентів та збільшення їх маркетингових зусиль, коливання в обмінному курсі, політичну невизначеність, кібератаки, законодавчу політику різних держав та зміни в потребах і смаках клієнтів. Ми виділили двох основних конкурентів BNP Paribas – Credit Agricole і Societe Generale та здійснивши аналіз змін у їх чистому прибутку та показниках рентабельності капіталу протягом останніх 5 років, дійшли висновку, що бізнес-модель BNP Paribas є найефективнішою та забезпечує фінансову стійкість банку. Також ми розглянули стратегічний план BNP Paribas 2025 року і можемо сказати, що банк активно впроваджує програму трансформації на всіх своїх підприємствах, яка має на меті надавати клієнтам збагачений досвід, прискорити діджиталізацію та оптимізувати операційну ефективність. Технології та індустріалізація залишаються основними напрямками для подальшої оптимізації. Крім цього, банк приділяє велику увагу підтримці сталого розвитку й виконує зобов'язання у сфері сталого фінансування та ESG. Дослідивши прогнози експертів щодо стану економіки протягом наступних років, ми можемо сказати, що вони є позитивними та сприятимуть успішному розвитку банку. Підсумовуючи, ми вважаємо, що диверсифікована та інтегрована модель BNP Paribas є запорукою скоординованого підходу до задоволення потреб клієнтів, сприяє злагодженій роботі підрозділів та підвищує загальну ефективність функціонування банку. Але, щоб залишатись конкурентоспроможним у сучасному мінливому середовищі, банк має проводити регулярний моніторинг та швидко адаптуватись до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rungporn R., Tarashev N., Tsatsaronis K., Villegas A. Bank Business Models: Popularity and Performance. *BIS Working papers*. 2017. No. 682. P. 1–42. URL: <https://www.bis.org/publ/work682.pdf> (дата звернення: 14.01.2024).
2. Школьник І.О., Акопян Д.Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник СумДУ: «Економіка»*. 2021. № 1. С. 128 – 136. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/15.pdf (дата звернення: 14.01.2024).
3. Basel Committee Charter. BIS: Bank for International Settlements. URL: <https://www.bis.org/bcbs/charter.htm?m=3070> (дата звернення: 14.01.2024).
4. Оніщенко Ю.І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір*. 2020. №160. С.113-117. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/666/648> (дата звернення: 15.01.2024).
5. Ayadi R., de Groen W. P. Bank Business Models Monitor 2014: Europe. Brussel s: CEPS, 2014. 68 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2510323 (дата звернення: 17.01.2024).
6. Hanafizadeh P., Marjaie S. Exploring banking business model types: A cognitive view. *Digital Business*. 2021. Vol. 1. No. 100012. P. 1-17. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954421000119#bb0280> (дата звернення: 17.01.2024).
7. Синюк А.О. Методичні підходи до визначення бізнес-моделей банків в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 120-131. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/3_69_2020/23.pdf (дата звернення: 19.01.2024).

8. Farnè M., Vouldis A. European banks' business models and their credit risk: A cluster analysis in a high-dimensional context. *Annals of Operations Research, Springer*. 2021. Vol. 305(1). P. 23-57. URL: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1912/1912.05025.pdf> (дата звернення: 19.01.2024).
9. Hemming G. 7 Types of Banks and Their Features. URL: <https://abcfinance.co.uk/bank/types/> (дата звернення: 19.01.2024).
10. Ayadi R., Arbak E., de Groen W. P. Business models in european banking: a pre-and post-crisis screening. Brussels : CEPS, 2011. 112 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/277122255_Business_Models_in_European_Banking_A_pre-and_post-crisis_screening_CEPS_Paperbacks_September_2011 (дата звернення: 19.01.2024).
11. Carletti E., Claessens S., Fatas A., Vives X. The bank business model in the post-Covid-19 world. 2020. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/bank-business-model-post-covid-19-world> (дата звернення: 20.01.2024).
12. Panova G. Evolution of traditional banks' business models. *International Review*. 2021. №1-2. P. 146-152. URL: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-9739/2021/2217-97392101146P.pdf> (дата звернення: 20.01.2024).
13. Bank Financial Analysis. 2011. URL: <https://resources.gabankers.com/PDFs/2016/Banking%20School%20Coursework/First%20Year/110%20merged.pdf> (дата звернення: 23.01.2024).
14. Analyzing Bank Financial Performance. 2015. URL: <https://scbankers.org/wp-content/uploads/2015/06/AnalyzingBankFinPerf.pdf> (дата звернення: 23.01.2024).
15. Vipond T. Financial Statements for Banks. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/financial-statements-for-banks/> (дата звернення: 23.01.2024).
16. Beyond ROE – How to measure Bank performance. European Central Bank, 2010. 44 p. URL:

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebankperformance201009en.pdf> (дата звернення: 23.01.2024).

17. Gulati R. How to analyse banks. 2021. URL: <https://www.valueresearchonline.com/stories/48820/how-to-analyse-banks/> (дата звернення: 24.01.2024).

18. Kaur G. 9 key metrics to analyze the health of a bank. 2023. URL: <https://cointelegraph.com/news/9-key-metrics-to-analyze-the-health-of-a-bank> (дата звернення: 24.01.2024).

19. Grant M. Common Equity Tier 1 (CET1): Definition and Calculation. Investopedia, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/common-equity-tier-1-cet1.asp#:~:text=The%20CET1%20ratio%20compares%20a,taken%20first%20from%20Tier%201> (дата звернення: 24.01.2024).

20. Tuovila A. Risk-Weighted Assets: Definition and Place in Basel III. Investopedia, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/riskweightedassets.asp> (дата звернення: 26.01.2024).

21. Johnson J. W. Understanding Bank Financial Statements. 2023. URL: https://www.wabankers.com/images/wba/pdfs/Johnson_AB.pdf (дата звернення: 26.01.2024).

22. Analysis of a Bank Based on Financial Statements and Other Factors. 2021. URL: <https://analystprep.com/study-notes/cfa-level-2/analysis-bank-based-financial-statements-factors/> (дата звернення: 27.01.2024).

23. Business model. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/about-us/business-model> (дата звернення: 28.01.2024).

24. Company purpose. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/about-us/company-purpose> (дата звернення: 28.01.2024).

25. Board of Directors. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/our-governance/board-of-directors> (дата звернення: 28.01.2024).
26. Company history. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/about-us/company-history> (дата звернення: 31.01.2024).
27. BNP Paribas Group - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on BNP Paribas Group. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/41/BNP-Paribas-Group.html> (дата звернення: 31.01.2024).
28. Cazes J. BNP Paribas – The story of straying off course. URL: <https://www.finance-watch.org/blog/bnp-paribas-the-story-of-straying-off-course/> (дата звернення: 31.01.2024).
29. BNP Paribas History. URL: <https://www.zippia.com/bnp-paribas-careers-837405/history/> (дата звернення: 31.01.2024).
30. BNP Paribas SA - Company Profile. GlobalData. URL: <https://www.globaldata.com/company-profile/bnp-paribas-sa/> (дата звернення: 02.02.2024).
31. Corporate & Institutional Banking. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/our-businesses-and-expertise/corporate-institutional-banking> (дата звернення: 02.02.2024).
32. Commercial, Personal Banking & Services. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/our-businesses-and-expertise/commercial-personal-banking-services> (дата звернення: 02.02.2024).
33. Investment & Protection Services. BNP Paribas. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/our-businesses-and-expertise/investment-protection-services> (дата звернення: 02.02.2024).
34. BNP Paribas SA Net Income 2010-2023. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BNPQY/bnp-paribas-sa/net-income> (дата звернення: 03.02.2024).

35. Results as at 31 December 2023. BNP Paribas. 2024. URL: <https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/results> (дата звернення: 04.02.2024).

36. Results 2023 Full Year. 4q23. Business Lines & Appendices. BNP Paribas. 2024. URL: <https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/results> (дата звернення: 04.02.2024).

37. Consolidated Financial Statements. Year ended 31 December 2023. BNP Paribas. 2024. URL: <https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/results> (дата звернення: 04.02.2024).

38. Results as at 31 December 2023. Press Release. BNP Paribas. 2024. URL: <https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/press-release> (дата звернення: 04.02.2024).

39. BNP Paribas SA. Alpha Spread. URL: <https://www.alphaspread.com/security/par/bnp/summary> (дата звернення: 05.02.2024).

40. Risk factors dated 1 February 2024. BNP Paribas. 2024. URL: <https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/regulated-information> (дата звернення: 05.02.2024).

41. Earnings Call Analysis. BNP Paribas SA. Alpha Spread. URL: <https://www.alphaspread.com/security/par/bnp/earnings-calls/q3-2023> (дата звернення: 05.02.2024).

42. Williamson D. BNP Paribas SWOT Analysis. 2018. URL: <https://www.essay48.com/term-paper/13665-BNP-Paribas-Swot-Analysis> (дата звернення: 06.02.2024).

43. Shastri A. Comprehensive SWOT Analysis of BNP Paribas – One Of The World's Largest Banks Committed To Sustainable Economy. 2022. URL: <https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-bnp-paribas/> (дата звернення: 06.02.2024).

44. BNP Paribas SWOT Analysis. URL: <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/1433/1058-bnp-paribas.php> (дата звернення: 06.02.2024).

45. Credit Agricole SA - Company Profile. GlobalData. URL: <https://www.globaldata.com/company-profile/credit-agricole-sa/> (дата звернення: 07.02.2024).

46. Crédit Agricole Group. URL: <https://www.ca-leasingfactoring.de/en/eurofactor/cr%C3%A9dit-agricole-group.html> (дата звернення: 07.02.2024).

47. Societe Generale SA - Company Profile. GlobalData. URL: <https://www.globaldata.com/company-profile/societe-generale-sa/> (дата звернення: 07.02.2024).

48. Societe Generale Group. URL: <https://www.societegenerale.asia/en/about-asia-pacific/societe-generale-group/> (дата звернення: 07.02.2024).

49. BNP Paribas Strategic Plan 2025. BNP Paribas. 2024. URL: <https://group.bnpparibas/en/group/about-us/2025-strategic-plan> (дата звернення: 09.02.2024).

50. Strong Solvency & Funding. BNP Paribas. 2024. URL: <https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/csr> (дата звернення: 09.02.2024).

ДОДАТКИ

«СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ У МІЖНАРОДНИХ БАНКАХ»

ДОДАТОК А

Показники фінансового аналізу банку

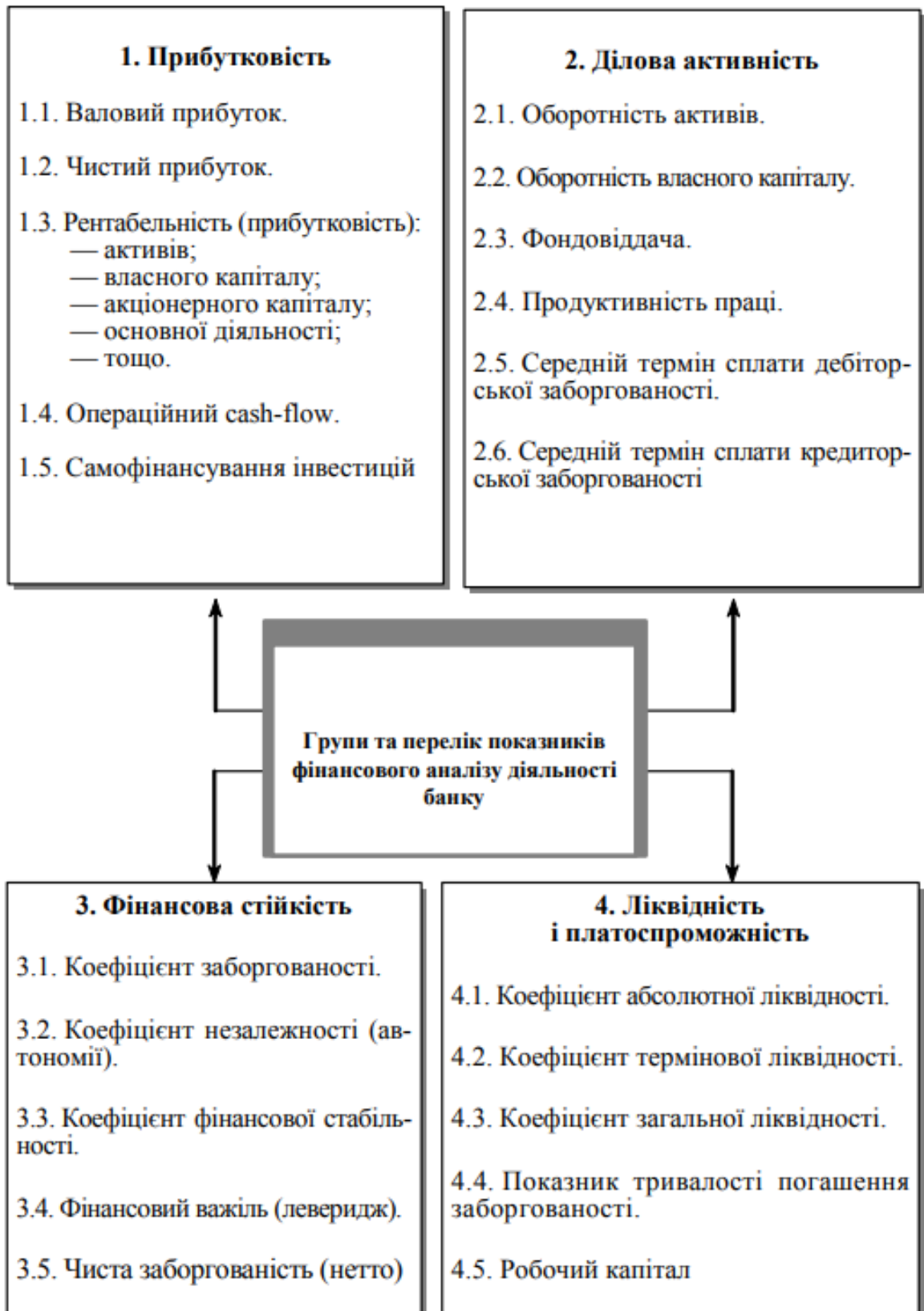


Рисунок А.1 – Показники фінансового аналізу діяльності банку

Джерело: розроблено автором за даними [16].

ДОДАТОК Б
Фінансові результати BNP Paribas

Таблиця Б.1 – Основні фінансові показники BNP Paribas (2023 / 2022 роки)

€m	2023	Коригування чистого прибутку до розподілу	2023 (дистрибутив)	2022	2023 (дистрибутив) / 2022	2023 / 2022
Доходи	45,874	+1,053	46,927	45,430	+3.3%	+1.0%
Операційні витрати	-30,956	+1,376	-29,580	-29,864	-1.0%	+3.7%
Валовий операційний дохід	14,918		17,347	15,566	+11.4%	-4.2%
Вартість ризику	-2,907		-2,907	-3,003	-3.2%	-3.2%
Інші чисті збитки за ризиком за фінансовими інструментами	-775	+775	0	0	NA	NA
Операційний дохід	11,236		14,440	12,564	+14.9%	-10.6%
Неопераційні статті	489		489	651	-24.9%	-24.9%
Прибуток до оподаткування	11,725		14,929	13,214	+13.0%	-11.3%
Чистий прибуток від припиненої діяльності	2,947	-2,947		687		
Чистий прибуток	10,975	+257	11,232	9,848	+14.1%	+11.4%

Джерело: [36].

Таблиця Б.2 – Звіт про прибутки та збитки BNP Paribas за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

млн. євро		Рік до 31 грудня 2023	Рік до 31 грудня 2022
Процентний дохід	3.a	79,542	41,082
Процентні витрати	3.a	(60,484)	(20,149)
Комісійний дохід	3.b	15,011	14,622
Комісійні витрати	3.b	(5,190)	(4,457)
Чистий прибуток за фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3.c	10,346	9,352
Чистий прибуток за фінансовими інструментами за справедливою вартістю через капітал	3.d	28	138
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів за амортизованою вартістю		66	(41)
Чистий дохід від страхової діяльності	6.a	2,320	1,901
з яких Доходи від страхування		8,945	8,759
Витрати на страхові послуги		(6,786)	(6,619)
Прибутковість інвестицій		10,254	(12,077)
Чисті фінансові доходи або витрати за договорами страхування		(10,093)	11,838
Дохід від інших видів діяльності	3.e	18,560	15,734
Витрати на інші види діяльності	3.e	(14,325)	(12,752)
ДОХОДИ ВІД ДІЯЛЬНОСТІ		45,874	45,430
Операційні витрати	3.f	(28,713)	(27,560)
Знос, амортизація та зменшення корисності основних засобів і нематеріальних активів	5.l	(2,243)	(2,304)
ВАЛОВИЙ ОПЕРАЦІЙНИЙ ДОХІД ВІД ДІЯЛЬНОСТІ		14,918	15,566
Вартість ризику	3.g	(2,907)	(3,003)
Інші чисті збитки за ризиком за фінансовими інструментами	3.h	(775)	-
ОПЕРАЦІЙНИЙ ДОХІД ВІД ДІЯЛЬНОСТІ		11,236	12,563
Частка прибутку підприємств, що обліковуються за методом участі в капіталі	5.k	593	655
Чистий прибуток від необоротних активів	3.i	(104)	(253)
Гудвіл	5.m	-	249
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ ВІД ДІЯЛЬНОСТІ		11,725	13,214
Податок на прибуток підприємств від діяльності, що триває	3.j	(3,266)	(3,653)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ВІД ДІЯЛЬНОСТІ		8,459	9,561
Чистий прибуток від припиненої діяльності	9.e	2,947	687
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК		11,406	10,248
Чистий прибуток, що припадає на частку меншості		431	400
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК, ЩО НАЛЕЖИТЬ АКЦІОНЕРАМ		10,975	9,848
Базовий прибуток на акцію	9.a	8.58	7.52
Розбавлений прибуток на акцію	9.a	8.58	7.52

Джерело: [37].

Таблиця Б.3 – Звіт про рух грошових коштів BNP Paribas за рік, що закінчився
31 грудня 2023 ро

млн. євро	Рік до 31 грудня 2023	Рік до 31 грудня 2022
Прибуток до оподаткування від діяльності, що триває	11,725	13,214
Прибуток до оподаткування від припиненої діяльності	3,658	823
Немонетарні статті, включені до чистого прибутку до оподаткування та інші коригування	8,495	21,838
Чисті витрати на амортизацію основних засобів та нематеріальних активів	6,245	6,465
Зменшення корисності гудвілу та інших необоротних активів	(32)	91
Чисте збільшення резервів	3,646	3,193
Зміна активів/зобов'язань, пов'язаних з договорами страхування	(6,240)	(837)
Частка прибутку підприємств, що обліковуються за методом участі в капіталі	(593)	(655)
Чистий дохід (витрати) від інвестиційної діяльності	(3,600)	265
Чисті витрати (доходи) від фінансової діяльності	506	(1,192)
Інші рухи	8,563	14,508
Чисте зменшення, пов'язане з активами та зобов'язаннями від операційної діяльності	(58,119)	(88,712)
Чисте зменшення за операціями з клієнтами та кредитними установами	(7,751)	(46,438)
Чисте зменшення за операціями з іншими фінансовими активами та зобов'язаннями	(32,712)	(30,212)
Чисте зменшення пов'язане з операціями з нефінансовими активами та зобов'язаннями	(14,297)	(10,063)
Сплачені податки	(3,359)	(1,999)
ЧИСТЕ ЗМЕНШЕННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ, ОТРИМАНИХ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	(34,241)	(52,837)
Чисте збільшення, пов'язане з придбанням та вибуттям консолідованих компаній	9,520	366
Чисте зменшення, пов'язане з основними засобами та нематеріальними активами	(2,216)	(2,529)
ЧИСТИЙ ПРИРІСТ (ЗМЕНШЕННЯ) ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7,304	(2,163)
Зменшення грошових коштів та їх еквівалентів, пов'язане з операціями з акціонерами	(8,698)	(2,578)
Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, отриманих від іншої фінансової діяльності	4,022	11,828
ЧИСТЕ ЗМЕНШЕННЯ (ЗБІЛЬШЕННЯ) ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	(4,676)	9,250
ВПЛИВ ЗМІНИ ВАЛЮТНИХ КУРСІВ НА ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ	(3,506)	1,030
ЧИСТЕ ЗМЕНШЕННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ	(35,119)	(44,720)
з них чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів від припиненої діяльності	9,909	(11,935)
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках на початок періоду	317,698	362,418
Грошові кошти та кошти в центральних банках	318,581	347,901
Завдяки центральним банкам	(3,054)	(1,244)
Депозити на вимогу в кредитних установах	11,927	10,156
Кредити на вимогу від кредитних установ	(12,538)	(9,105)
Вирахування дебіторської заборгованості та нарахованих відсотків за грошовими коштами та їх еквівалентами	163	156
Рахунки грошових коштів та їх еквівалентів, класифіковані як "Активи, утримувані для продажу"	2,619	14,554
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках на кінець періоду	282,579	317,698

Грошові кошти та кошти в центральних банках	288,279	318,581
Завдяки центральним банкам	(3,374)	(3,054)
Депозити на вимогу в кредитних установах	8,352	11,927
Кредити на вимогу від кредитних установ	(10,770)	(12,538)
Вирахування дебіторської заборгованості та нарахованих відсотків за грошовими коштами та їх еквівалентами	92	163
Рахунки грошових коштів та їх еквівалентів, класифіковані як "Активи, утримувані для продажу"	-	2,619
ЧИСТЕ ЗМЕНШЕННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТІВ	(35,119)	(44,720)

Джерело: [37].

Таблиця Б.4 – Баланс BNP Paribas на 31 грудня 2023 року

млн. євро	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.	1 січня 2022 р.
АКТИВИ			
Грошові кошти та залишки на рахунках у центральних банках	288,259	318,560	347,883
Фінансові інструменти за справедливою вартістю з відображенням переоцінки як прибутку або збитку			
Цінні папери	211,634	166,077	191,507
Кредити та угоди "репо"	227,175	191,125	249,808
Похідні фінансові інструменти	292,079	327,932	240,423
Похідні фінансові інструменти, що використовуються для хеджування	21,692	25,401	8,680
Фінансові активи за справедливою вартістю через капітал			
Боргові цінні папери	50,274	35,878	38,915
Пайові цінні папери	2,275	2,188	2,558
Фінансові активи за амортизованою вартістю			
Кредити та аванси кредитним установам	24,335	32,616	21,751
Кредити та аванси клієнтам	859,200	857,020	814,000
Боргові цінні папери	121,161	114,014	108,612
Коригування переоцінки за портфелями, хеджованими процентним ризиком	(2,661)	(7,477)	3,005
Інвестиції та інші активи, пов'язані зі страховою діяльністю	257,098	245,475	282,288
Поточні та відстрочені податкові активи	6,556	5,932	5,954
Нараховані доходи та інші активи	170,758	208,543	177,176
Інвестиції за методом участі в капіталі	6,751	6,073	5,468
Основні засоби та інвестиційна нерухомість	45,222	38,468	35,191
Нематеріальні активи	4,142	3,790	3,659
Гудвіл	5,549	5,294	5,121
Активи, утримувані для продажу	-	86,839	91,267
ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ	2,591,499	2,663,748	2,633,266
ПАСИВИ (ЗОБОВ'ЯЗАННЯ)			
Депозити центральних банків	3,374	3,054	1,244
Фінансові інструменти за справедливою вартістю з відображенням переоцінки як прибутку або збитку			
Цінні папери	104,910	99,155	112,338
Депозити та угоди "репо"	273,614	234,076	292,160
Випущені боргові цінні папери	83,763	65,578	64,197
Похідні фінансові інструменти	278,892	300,121	237,635
Похідні фінансові інструменти, що використовуються для хеджування	38,011	40,001	10,076
Фінансові зобов'язання за амортизованою вартістю			
Депозити від кредитних установ	95,175	124,718	165,698
Депозити від клієнтів	988,549	1,008,056	957,684
Боргові цінні папери	191,482	155,359	150,822
Субординований борг	24,743	24,160	24,720
Коригування переоцінки за портфелями, хеджованими процентним ризиком	(14,175)	(20,201)	1,367
Поточні та відстрочені податкові зобов'язання	3,821	2,979	3,016
Нараховані витрати та інші зобов'язання	143,673	185,010	146,520
Зобов'язання за договорами страхування	218,043	209,772	240,118
Фінансові зобов'язання, пов'язані зі страховою діяльністю	18,239	18,858	20,041
Резерви на покриття непередбачених витрат і платежів	10,518	10,040	10,187
Зобов'язання, пов'язані з активами, утримуваними для продажу	-	77,002	74,366
ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2,462,632	2,537,738	2,512,189
КАПІТАЛ			
<i>Статутний капітал, додатковий капітал та нерозподілений прибуток</i>	115,809	115,008	107,938
<i>Чистий прибуток за період, що належить акціонерам</i>	10,975	9,848	9,488
Загальний капітал, нерозподілений прибуток та чистий прибуток за період, що належить акціонерам	126,784	124,856	117,426
Зміни в активах та зобов'язаннях, визнані безпосередньо у капіталі	(3,042)	(3,619)	(1,021)
Власний капітал	123,742	121,237	116,405
Інтереси міноритарних акціонерів	5,125	4,773	4,672
ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ	128,867	126,010	121,077
ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ	2,591,499	2,663,748	2,633,266

Джерело: [37].

Таблиця Б.5 – Коефіцієнт 1-го рівня власного капіталу (СЕТ1) BNP Paribas за
Базелем III

€ млрд	31-Дец-23	30-Сеп-23	31-Дец-22
Консолідований капітал	128.9	129.3	126.0
Недатовані субординовані векселі	-13.5	-13.5	-11.8
Проект розподілу чистого прибутку (дивідендів) 2022 року			-4.8
2022 Проект розподілу чистого прибутку (викуп акцій)			-1.0
Проект розподілу чистого прибутку 2023 року (дивіденди)	-5.3	-4.2	
2023 Проект розподілу чистого прибутку (викуп акцій)	-1.1	-0.8	
Регуляторні коригування капіталу	-1.8	-2.8	-1.2
Регуляторні зміни щодо міноритарних пакетів акцій	-3.0	-2.9	-2.9
Гудвіл та нематеріальні активи	-8.0	-8.2	-10.6
Відстрочені податкові активи, пов'язані з перенесенням податкових збитків на майбутні періоди	-0.3	-0.1	-0.2
Інші регуляторні зміни	-1.5	-1.4	-1.1
Вирахування зобов'язань за безповоротними платежами	-1.5	-1.4	-1.1
Основний капітал першого рівня	92.9	94.0	91.3
Активи, зважені на ризик	704	699	745
Коефіцієнт достатності основного капіталу першого рівня	13.2%	13.4%	12.3%

Джерело: [35].

Таблиця Б.6 – Розподіл доходів BNP Paribas за підрозділами

У млн. євро	Рік до 31 грудня 2023 р.						Перша половина 2022 р.					
	Доходи	Операційні витрати	Вартість ризику	Операційний дохід	Неопераційні статті	Прибуток до оподаткування	Доходи	Операційні витрати	Вартість ризику	Операційний дохід	Неопераційні статті	Прибуток до оподаткування
Корпоративний та інституційний банкінг	16,509	(10,823)	63	5,749	(5)	5,744	16,404	(10,691)	(325)	5,387	10	5,398
Глобальний банкінг	5,822	(2,918)	74	2,978	6	2,984	5,181	(2,841)	(336)	2,004	4	2,009
Глобальні ринки	7,996	(5,798)	(13)	2,185	8	2,193	8,636	(5,781)	11	2,866	4	2,870
Послуги з цінних паперів	2,691	(2,107)	1	586	(19)	567	2,586	(2,069)	0	517	2	519
Комерційний, персональний банкінг та послуги	25,917	(16,059)	(2,920)	6,938	156	7,094	24,931	(15,514)	(2,497)	6,921	410	7,331
Комерційний та персональний банкінг в єврозоні	13,259	(9,233)	(986)	3,039	12	3,051	12,948	(8,976)	(726)	3,246	42	3,288
Комерційний та персональний банкінг у Франції	6,251	(4,576)	(484)	1,192		1,192	6,361	(4,530)	(245)	1,587	26	1,613
BNL banca commerciale	2,646	(1,745)	(410)	491	(3)	488	2,548	(1,676)	(464)	408	3	410
Комерційні та особисті банківські послуги в Бельгії	3,784	(2,618)	(84)	1,081	10	1,091	2,548	(1,676)	(464)	408	3	410
Комерційні та особисті банківські послуги в Люксембурзі	577	(294)	(8)	275	5	281	3,577	(2,502)	(36)	1,039	10	1,049
Комерційні та особисті банківські послуги в Європа-Середземномор'я	461	(268)	19	213	3	216	461	(268)	19	213	3	216
Комерційні та особисті Банківська справа в решті світу	2,631	(1,657)	(44)	930	100	1,030	2,321	(1,650)	(152)	519	289	808
Європа-Середземномор'я	2,631	(1,657)	(44)	930	100	1,030	2,321	(1,650)	(152)	519	289	808
Спеціалізовані підприємства	10,027	(5,168)	(1,890)	2,969	44	3,012	9,662	(4,888)	(1,619)	3,155	80	3,235
Особисті фінанси	5,163	(2,998)	(1,600)	565		65 630	5,387	(2,922)	(1,373)	1,092	28	1,121
Argval & Leasing Solutions	3,869	(1,501)	(167)	2,201		(14)2,188	3,438	(1,395)	(146)	1,897	60	1,957
Нові цифрові бізнеси та приватні інвестори	995	(669)	(123)	203		(8)195	837	(571)	(100)	166	(9)	157
Послуги з інвестування та захисту інвестицій	5,590	(3,566)	(13)	2,011	148	2,159	5,813	(3,552)	5	2,265	266	2,532
Страховання	2,090	(808)		1,281	113	1,394	2,016	(794)		1,222	117	1,340
Управління капіталом	1,603	(1,196)		(3)404	4	408	1,512	(1,183)	3	333	39	372
Управління активами	1,897	(1,561)		(10)326	31	357	2,284	(1,576)	2	710	110	820
Інші види діяльності - без урахування перерахунку, пов'язаного зі страховою діяльністю	(1,060)	(1,551)	(812)	(3,422)	190	(3,233)	(278)	(1,163)	(185)	(1,626)	(36)	(1,662)
Інші види діяльності - перерахунок, пов'язаний зі страховою діяльністю	(1,081)	1,041	(40)	(40)	(40)	(40)	(1,440)	1,056	(384)	(384)	(384)	(384)
з яких волатильність	(40)			(40)		(40)	(384)			(384)		(384)
з яких витрати, що відносяться до внутрішніх дистриб'юторів	(1,041)	1,041					(1,056)	1,056				
Всього триваюча діяльність	45,874	(30,956)	(3,682)	11,236	489	11,725	45,430	(29,864)	(3,003)	12,564	651	13,214

Джерело: [35].

Таблиця Б.7 – Рентабельність власного капіталу BNP Paribas

<i>у млн. євро</i>	31-Дек-23	31-Дек-22
Чистий прибуток	11,232	10,196
Винагорода за вирахуванням податку за недатованими субординованими облігаціями та ефекту обміну	-677	-575
Чистий прибуток ROE/ROTE	10,555	9,621
Середній постійний акціонерний капітал, не переоцінений, використаний для розрахунку рентабельності власного капіталу	106,938	105,707
Рентабельність капіталу (ROE)	9.9%	9.1%
Середній матеріальний постійний акціонерний капітал, не переоцінений, використаний для розрахунку ROE	96,115	93,937
Рентабельність матеріального капіталу (ROTE)	11.0%	10.2%

Джерело: [38].

Додаток В. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ BNP PARIBAS, CREDIT AGRICOLE TA SOCIETE GENERALE

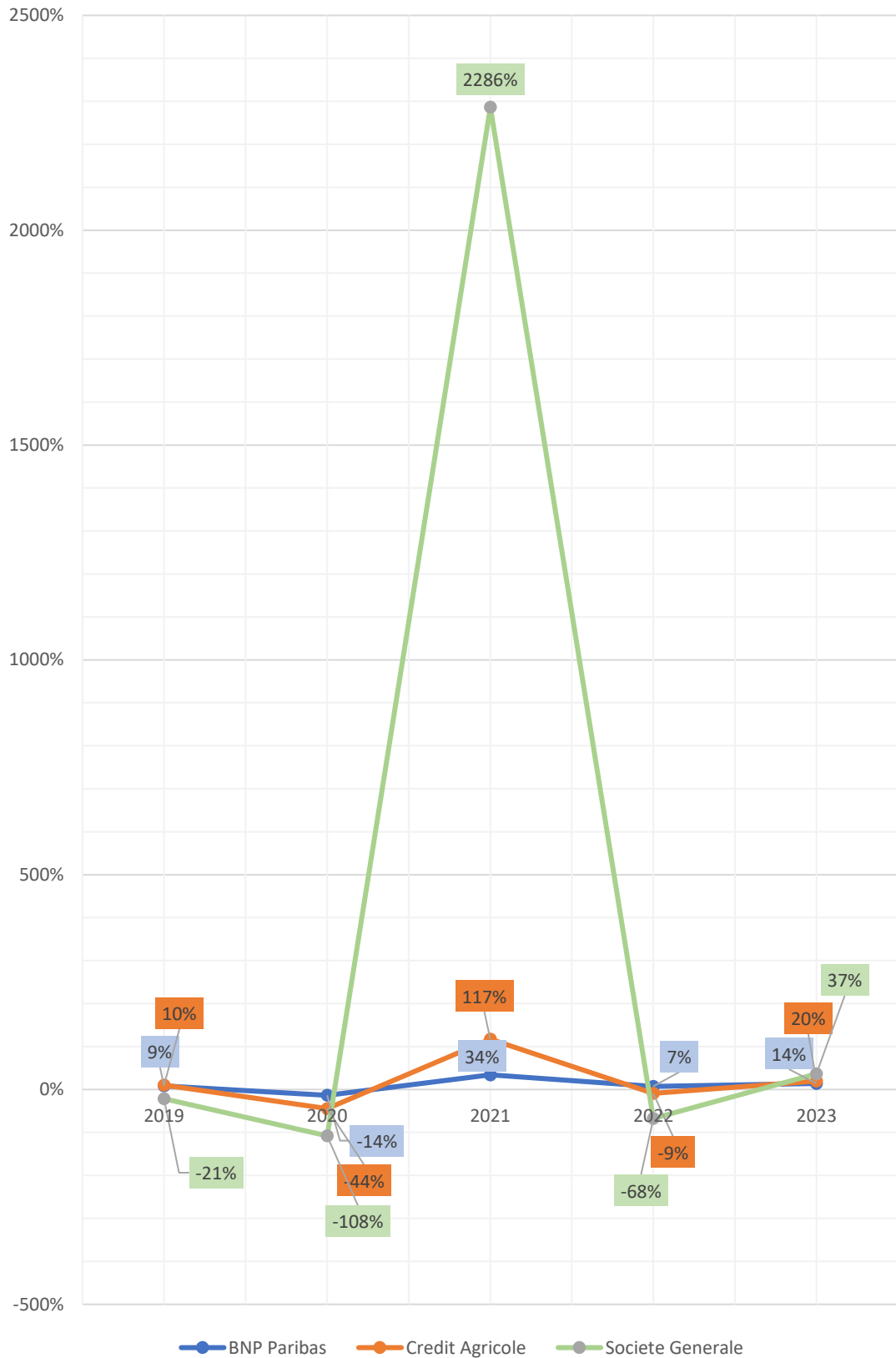


Рисунок В.1 – Зміни у чистому прибутку банків у період 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [30, 45, 47].