

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет банківського бізнесу
Кафедра банківського менеджменту і обліку

ХОЛОНІВСЬКИЙ Олександр Іванович

Стратегії управління банківською системою України

спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування
магістерська програма – Банківський менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ФБМм-21
О.І.Холонівський

Науковий керівник:
к.е.н., професор Б.Л.Луців

Дипломну роботу допущено
до захисту
«___»_____2018 р.

Зав. кафедри банківського
менеджменту та обліку,
д.е.н., професор
Луців Богдан
Любомирович _____

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ	9
1.1. Сутність і місце банківської системи в економічній системі держави	9
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління банківською системою.....	16
1.3. Система стратегічного управління банківськими установами	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ	36
2.1 Сучасний стан розвитку банківської системи України.....	36
2.2. Аналіз стратегій управління банківськими установами	49
2.3 Механізм формування стратегій управління банківською системою України.....	58
Висновок до розділу 2	76
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ	78
3.1. Визначення інструментів управління банківською системою України....	78
3.2. Вибір оптимальної стратегії управління банківською системою України	89
3.3. Стратегія розвитку банківської системи України	99
Висновок до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	108
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	125

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Проблема активізації банківської діяльності з огляду на її значення для сталого та збалансованого розвитку економіки набуває особливої актуальності в період економічних потрясінь. На даний час відбуваються досить складні процеси, спрямовані на подолання кризових явищ, збереження банків із національним капіталом, посилення ролі банківського регулювання та нагляду, зміцнення фінансової стійкості банків у майбутньому. У зв'язку з цим виникає потреба у всебічному аналізі моделі банківської системи та у пошуку шляхів подолання системних криз і ліквідації їх негативних наслідків.

Слід зазначити, що в умовах постійного руху та оновлення, забезпечення конкурентоспроможної банківської системи неможливе без розробки стратегії, яка потребує визначення цілей та завдань, оцінки потенційних можливостей її динамічного розвитку. У банківському бізнесі суттєву роль відіграє процес стратегічного управління, який базується на науково обґрунтованій, предметно адаптованій до реалій банківської діяльності методології, передових банківських технологіях та світовому досвіді оцінювання ендогенних та екзогенних чинників, що впливають на зазначений процес.

Сучасні трансформаційні зміни банківської системи України відбуваються під впливом глобальних екзогенних викликів та ендогенних перетворень, які вимагають принципових змін механізмів стратегічного управління банком. В даний час стратегічне управління має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку окремого банку та банківської системи в цілому, оскільки посилення конкурентної боротьби та використання агресивної політики банків потребують нових підходів до розробки і впровадження банківських продуктів, фінансових інструментів та залучення додаткового капіталу. Саме тому формування чіткої стратегії управління банківською системою є одним із актуальних питань сьогодення.

Огляд літератури з теми дослідження. Науковці протягом різних періодів здійснили ґрунтовні теоретичні й практичні дослідження сутності, економічної ролі та місця банківської системи в економіці держави. Вагомий внесок у дослідження даних питань зробили відомі українські вчені, О.В. Дзюблюк, А.С. Гальчинський, Б.П. Адамик, О.М. Колодізев, Б.Л. Луців, Ж.М. Довгань, М.І. Крупка, А.М. Мороз, М.І. Савлук, О.М. Петрук, О.Б. Ширінська, а також зарубіжні дослідники А.В. Колеман, Дж.Х. Хемпел, Д.Дж. Сімонсон, В.І. Колесніков, Л.П. Кролівецька, О.І. Лаврушин, П.С. Роуз, Т.М. Хаврілескі, Е.Дж. Долан, К.Д. Кемпбелл, Р.Дж. Кемпбелл, Р.Л. Міллер та ін.

Теоретичним і практичним аспектам розроблення стратегії організацій, у тому числі банків, присвячена значна кількість наукових напрацювань таких відомих зарубіжних і вітчизняних дослідників, як Г. Азаренкова, І. Ансофф, І. Бланк, О. Віханський, В. Вовк, О. Герасимович, Л. Дмитришин, Б. Карлоф, О. Кириченко, О. Криклій, І. Лютий, М. Мескон, Г. Мінцберг, С. Науменкова, М. Портер, А. Стрікленд, Л. Примостка, А. Томпсон, О. Тридід та ін. Проте аспекти управління банківською системою, впорядковані та відображені у сформованому цілісному механізмі, який би передбачав об'єктивне визначення її поточного й бажаного стану, скоординоване управління її фінансовими ресурсами, вибір таких управлінських рішень, котрі сприяли б забезпеченню її ефективного функціонування, поки що не набули достатнього висвітлення. В той же час діалектика формування й розвитку сучасної моделі національної економіки висуває нові питання, відповіді на які повинні бути адекватними нинішнім економічним умовам, що реально склались в Україні. У зв'язку з чим необхідне подальше дослідження проблеми формування стратегій управління банківською системою України.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ організації стратегій управління банківською системою України.

У відповідності зі сформульованою метою дослідження визначено та вирішено наступні задачі:

- дослідити особливості функціонування банківської системи України в сучасних економічних умовах та визначити її місце та роль в економіці держави;

- систематизувати науково-методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління банку;

- оцінити сучасний стан розвитку банківської системи з метою розробки в подальшому основних стратегічних напрямків її розвитку

- провести аналіз стратегій управління банківською системою;

- дослідити методичні аспекти механізму формування стратегій управління банківською системою України, визначити його структурні елементи, принципи та основні засади функціонування;

- розрахувати інтегровану оцінку фінансової стійкості як необхідну умову ефективного функціонування банківської системи;

- визначити інструменти управління банківською системою України;

- визначити оптимальну стратегію управління банківською системою України.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси формування стратегій управління банківською системою України.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади та відповідний інструментарій економіко-математичного аналізу формування стратегій управління банківською системою.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основами дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з теорії фінансів, банківської справи, менеджменту і стратегічного управління. Теоретичні та практичні результати дослідження отримані за допомогою таких методів: когнітивного моделювання – для побудови моделі розвитку банківської системи України; таксономії – для визначення інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи; стратегічного управління – для формування і реалізації стратегій управління банківською системою; прогнозування – для розробки прогнозних стратегій управління банківською

системою; порівняльного динамічного і структурного економічного та фінансового аналізу – для здійснення діагностики сучасного стану банківської системи України.

Інформаційну основу дослідження сформували законодавчі акти України, матеріали Національного банку України та Державної служби статистики України, дані фінансової звітності банків, довідково-інформаційні видання, дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій та інформаційно-аналітичні матеріали дослідних установ, міністерств і відомств, рейтингових організацій.

Наукова новизна. Наукова новизна полягає в дослідженні теоретичних і практичних аспектів стратегій управління банківською системою та обґрунтування основних напрямів їх удосконалення, зокрема:

– визначено банківську систему як специфічну економічну та організаційно-правову структуру, що забезпечує своїми особливими методами та інструментами функціонування грошового ринку та економіки в цілому.;

– на підставі порівняльного аналізу банківської системи з іншими системними структурами встановлено риси, спільні для них усіх, що підтверджує її системний характер, а також специфічні риси, які підкреслюють її банківську специфіку.

– удосконалено систему інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи на основі обчислення таксономічного показника розвитку, який, на відміну від існуючих, дозволяє визначити ефективність управління банківською системою з метою розробки основних стратегічних напрямків її розвитку;

– обґрунтовано напрямки розробки інструментів управління банківською системою України, узгоджених з цілями і зовнішніми та внутрішніми чинниками її розвитку, що дозволило оптимізувати низку обмежень макроекономічного і інституційного характеру функціонування банківського сектору за рахунок залучення нових ресурсів з метою переходу до оптимальної моделі розвитку банківської системи.;

– визначено методичний підхід, щодо формування стратегій управління банківською системою, реалізація якого засобами стратегічного управління дозволила забезпечити перехід до оптимальної стратегії та можливості її коректування під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Практичне значення роботи полягає в тому, що дані дослідження можуть бути ефективно використані банками для покращення інструментів стратегічного управління.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дипломної роботи – сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 6 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків, перелік використаних джерел зі 103 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ

1.1. Сутність і місце банківської системи в економічній системі держави

Функціональна специфіка банківської діяльності зумовлює необхідність організаційно-правового виділення в самостійну, відносно замкнуту структуру, яка називається банківською системою.

Банківську систему у літературі часто ототожнюють з сукупністю банків, що функціонують у економіці країни. При такому підході до визначення поняття банківської системи, вона являє собою суто механічне об'єднання банків, що не має заздалегідь окреслених цілей, своїх специфічних ознак та не виконує самостійних функцій й ролі на фінансовому ринку.

Однак, банківська система має своє призначення, свої специфічні риси та функції в економіці, які не просто повторюють призначення та функції окремих банків. Банківська система виникає не внаслідок механічного поєднання окремих банків у випадкову сукупність, а будується за заздалегідь виробленою концепцією, у межах якої відводиться певне місце кожному виду банків й кожному окремому банку [72].

Науковці протягом різних періодів здійснили ґрунтовні теоретичні й практичні дослідження сутності, економічної ролі та місця банківської системи в економіці держави. Вагомий внесок у дослідження даних питань зробили відомі українські вчені, О.В. Дзюблюк [6], А.С. Гальчинський [22], Б.П. Адамик [1, 2], О.М. Колодізев [42], Б.Л. Луців [51], Ж.М. Довгань [27]. М.І. Крупка [17,48], А.М. Мороз, М.І. Савлук [72], О.М. Петрук [64], О.Б. Ширінська [95], а також зарубіжні дослідники А.В. Колеман, Дж.Х. Хемпел, Д.Дж. Сімонсон [99], В.І. Колесніков, Л.П. Кролівецька [12], О.І. Лаврушин [25], П.С. Роуз [70], Т.М. Хаврілескі [100], Е.Дж. Долан, К.Д. Кемпбелл, Р.Дж. Кемпбелл [28], Р.Л. Міллер [53] та ін.

Завдяки теоретичним розробкам, використанню досвіду діяльності банківських систем розвинених країн в Україні створено закони України, нормативні акти, які упорядковують діяльність банківської системи держави в цілому і кожної банківської установи зокрема [34-35]. На сьогоднішній день в Україні створена і функціонує банківська система, особливості якої визначаються особливостями обслуговування діяльності і розвитку соціально-виробничого комплексу країни. Для розуміння сучасної ролі банківської системи у збалансованому розвитку національної економіки викликає інтерес порівняльний аналіз двох типів моделей фінансових систем, що мають місце в розвинених країнах: так званого континентального типу, а саме в країнах ЄС та Японії і англосакського діючого в США та Великобританії [3].

У країнах з англосакською моделлю, де ринково орієнтована фінансова система, на високорозвинутому ринку цінних паперів діяльність комерційних банків обмежується, в той же час поширена присутність спеціалізованих фінансових інститутів. У країнах з континентальною моделлю, де існує банкоорієнтована фінансова система, кредитні організації поєднують функції довгострокового кредитування промислових підприємств з функціями контролю над діяльністю корпорацій в цілому і над ходом реалізації в ній окремих інвестиційних проектів. При цьому діяльність кредитних організацій носить універсальний характер, тобто ними одночасно здійснюються кредитні, фондові, розрахункові, валютно-обмінні комерційні операції, реалізуються різні банківські продукти і послуги при активному контролі і участі в діяльності кредитних організацій з боку держави [18].

Основним фінансовим посередником на фінансовому ринку України виступають банки. Роль, яку відіграють органи державної влади в економіці країни, та система права, що склалася, також відповідають критеріям континентальної моделі. Разом з тим в Україні дещо нижчий рівень капіталізації (79,8 %) та рівень залучення населення до участі у фондовому ринку (35 % від загальної чисельності населення), але слід зауважити, вони не відіграють такої ролі, як в європейських країнах [59].

Таким чином, у країні сформована фінансова, а відповідно їй і банківська система, близька до континентальної моделі.

Самостійність банківської системи як економічної структури має подвійне спрямування [22]:

- відносно окремих банків як її структурних елементів;
- відносно інших подібних великих систем, які функціонують у економіці паралельно з банківською.

Відносно окремих банків самостійність системи проявляється в її специфічних цілях й функціях порівняно з цілями та функціями банків. Головною ціллю діяльності окремих банків є отримання прибутку, а для банківської системи загалом, ця ціль не збільшується пропорційно кількості банків, що входять до системи, а взагалі переміщується на другий план, залишаючись лише ціллю окремих банків.

З іншого боку банківська система як складова органічної частини входить в надсистему – соціально-економічну систему країни. Це означає, що діяльність і розвиток банків слід розглядати в тісному зв'язку з виробництвом, обігом і споживанням матеріальних і нематеріальних благ. В своїй діяльності банки органічно вплетені в загальний механізм регулювання економічного життя, тісно взаємодіючи з бюджетною й податковою системами, системою ціноутворення, з політикою цін та доходів, з умовами зовнішньоекономічної діяльності. Це означає, що успіх соціально-економічних перетворень у країні багато в чому залежить від функціонування банківської системи, від вмілої синхронізації її зусиль з дією інших ланок економічного механізму.

Еволюційний розвиток банківської системи України засвідчує, що вона є одним з найбільш динамічно розвинутих секторів національної економіки, де перехід до ринкових відносин відбувався досить швидко і де реально проходив процес демонополізації, проявилася конкуренція, гроші та кредит набули ринкового змісту. З іншого боку вона становить органічну частину загальноекономічного комплексу і безпосередньо взаємодіє з усіма сферами економіки країни, а тому повинна відігравати значну роль в економічних

процесах, що проявляються в утворенні оптимального середовища для мобілізації й вільного переливання фінансових ресурсів, нагромадження коштів для структурної перебудови економіки, її інтеграції в світовий економічний простір.

Отже, банківська система з одного боку як сукупність фінансових посередників, які займаються банківською діяльністю, а з іншого як одна зі складових соціально-економічної надсистеми, покликана відповідати наступним цілям:

- забезпечувати трансформацію внутрішніх заощаджень в інвестиції з якнайменшими трансакційними витратами;
- сприяти ефективній аллокації ресурсів;
- надавати механізми для реалізації базових соціальних функцій держави;
- забезпечувати зміцнення фінансового суверенітету.

Конкурентоспроможність банківської системи та економіки в цілому залежать від здатності системи надавати високоякісні й адекватні за вартістю послуги фінансового посередництва для всіх економічних агентів, від великого й середнього бізнесу до малих підприємств та фізичних осіб. Основні послуги банківського сектора пов'язані з трансформацією ресурсів. Останнім часом банкам вдається акумулювати не більше ніж 40% внутрішніх заощаджень [59]. Повна мобілізація внутрішніх заощаджень дозволила б збільшити темпи приросту активів банківського сектора в 1,5 рази та відмовитися від припливу іноземного капіталу. Не більше 70% ресурсів, що поступили у банківську систему, трансформуються в інвестиції нефінансових підприємств та кінцеве споживання домогосподарств [59]. Частина ресурсів відволікається на покриття підвищених ризиків банківського сектора та дотримання нормативів НБУ [43]. Також високі трансакційні витрати, які вимушені сплачувати позичальники: невелика за світовими мірками потужність української банківської системи робить її управлінські та адміністративні витрати значною частиною вартості кредиту.

Друга ціль банківської системи це - ефективна аллокація залучених у фінансовий оборот ресурсів. Існуюча фінансова інфраструктура забезпечує лише перетікання капіталу в світові фінансові і офшорні центри, але не міжгалузеву аллокацію. В умовах, коли тільки 9-10% інвестицій поставляються банківським сектором, не дивне збереження істотної частки сировинного сектора в економіці, навіть при високому рівні оподаткування в добувних галузях. Відтак, існуючі структурні диспропорції економіки можуть бути подолані тільки за рахунок ефективної аллокації ресурсів за посередництвом ефективної банківської системи.

Національна банківська система повинна стати системоутворюючим елементом, важелем для проведення державної політики в області прискорення економічного зростання та структурної перебудови економіки. Ефективне функціонування кредитного ринку разом зі стимулюючою політикою держави це – шлях до вирішення проблеми сировинної орієнтації національної економіки [97].

Банківська система здатна ефективно сприяти державі у реалізації базових соціальних функцій за допомогою:

- підвищення доступності житла для громадян через механізми іпотеки, використання фінансових інструментів для стимулювання розвитку житлового ринку в цілому;
- створення можливостей для підвищення якості життя з використанням споживацького кредитування;
- створення можливостей для підвищення громадянами своєї професійної цінності через використання освітніх кредитів;
- підвищення відповідальності громадян за свій добробут через формування особистих накопичень.[97]

Політична за формою ціль, а саме зміцнення суверенітету – має і економічне обґрунтування. По-перше, суверенітет – це можливість максимізувати додану вартість, вироблену на території країни й розподілену на користь її резидентів. По-друге, суверенітет – це певна свобода у проведенні

зовнішньої та внутрішньої політики. Зокрема, це можливість емітувати гроші відповідно до зміни внутрішнього попиту на гроші. Відсутність такої можливості, замінює національну валюту іноземною. По-третє, незалежна банківська система мінімізує зовнішні шоки, не вимагаючи, на відміну від резервних фондів, вилучення ресурсів з національного обороту. Таким чином, знижується рівень ризиків, пов'язаних з дискримінацією національних компаній на світовому ринку та забезпечується економічна безпека держави.

Відтак, банківська система стане базою для інтеграції українського бізнесу у світове економічне товариство, сприятиме досягненню глобальної конкурентоспроможності української економіки в цілому.

Досягнення сформульованих вище цілей банківської системи необхідне для задоволення базових потреб економічних агентів, включаючи нефінансові корпорації, населення і державу (табл. 1.1)[7].

Таблиця 1.1

Зв'язки між цілями банківської системи і потребами економічних агентів

Цілі банківської системи	Економічні агенти		
	Нефінансові корпорації	Населення	Держава
Трансформація заощаджень в інвестиції	Кредитні ресурси для інвестицій і поповнення оборотного капіталу	Нові інструменти інвестування	Високі темпи економічного зростання
Ефективна аллокація ресурсів	Підвищення гнучкості ставок залежно від рівня ризику, властивого позичальникам. Забезпечення прибутковості інвестицій у фінансові інструменти	Підвищення гнучкості ставок залежно від рівня ризику, властивого позичальникам. Забезпечення прибутковості інвестицій у фінансові інструменти	Загальне підвищення ефективності економіки при збереженні макроекономічної стабільності
Сприяння в реалізації базових соціальних функцій	Інструменти підвищення лояльності працівників	Фінансові інструменти, що забезпечують соціальний захист і підвищення рівня життя	Підвищення ефективності без істотного збитку соціальної справедливості

Продовження табл. 1.1

Зміцнення суверенітету	Зниження ризиків, пов'язаних з дискримінацією на користь іноземних конкурентів (у тому числі при зарубіжній експансії)	Максимізація доданої вартості, розподіленої на користь українських резидентів	Фінансова інфраструктура для проведення самостійної економічної політики
------------------------	--	---	--

Наприклад, сприяючи державі в реалізації базових соціальних функцій, фінансовий сектор здатний задовольнити попит населення на фінансові інструменти для захисту і підвищення досягнутого рівня життя.

Досягши цілей банківської системи, істотно полегшується проведення самостійної економічної політики, збереження макроекономічної стабільності при загальному підвищенні ефективності економіки. Для нефінансових корпорацій трансформація заощаджень в інвестиції означає, в першу чергу, підвищення доступності кредитних ресурсів для поповнення оборотних коштів, розширення виробничої бази, оновлення інфраструктури.

Як видно з табл. 1.1, жодна з перелічених цілей не під силу окремому банку, яким би економічно могутнім він не був. Тільки скоординоване об'єднання їх в систему, зорієнтовану на зазначені цілі, робить досягнення їх реальним.

Отже, банківська система – це не механічна сукупність багатьох окремих банків, але це і не єдиний банк, що керується з одного офісу в особі центрального банку, а специфічна економічна і організаційно-правова структура, що забезпечує своїми особливими цілями, методами та інструментами функціонування грошового ринку і економіки в цілому.

Таким чином, в сучасних економічних, політичних, соціальних – кризових для України – умовах ефективно функціонування банківської системи можливе лише на основі використання нових форм, методів та принципів управління. Стратегія управління повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку, так і програму дій, які виступають з'єднуючою ланкою системи.

1.2 Теоретичні основи стратегічного управління банківською системою

В науковій літературі, яка присвячена стратегічному менеджменту, немає однозначної думки щодо категоріального апарату стратегій управління. Так, А. Томпсон та А. Стрікленд вважають, що система стратегічного управління повинна містити корпоративну стратегію, ділову стратегію, функціональну стратегію та операційну стратегію [83]. Коротко визначив стратегію Бенгт Карлофф: «Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів» [36]. Класичним прикладом широкого трактування стратегії є визначення, запропоноване Кеннотом Р. Ендрюсом: «Корпоративна стратегія – це патерн ухвалення рішень, який визначає і розкриває задачі і цілі фірми, задає її основну політику і сферу бізнесу, в якій зосереджена основна діяльність компанії, тип економічної і людської організації, якого дотримується або до якого схильна дана корпорація, а також природу економічних і зовнішньоекономічних досягнень, які вона намірена запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям і суспільству в цілому» [54].

Концепція Генріха Мінцберга базується на тому, що стратегія вимагає п'яти визначень, так звана концепція п'яти «п»: план, прийом, поведінка, позиція стосовно інших, перспектива [54]. Наведена концепція являє собою вагомий вклад у теорію стратегічного управління, що дає можливість достатньо ґрунтовно розкрити зазначене поняття. Є багато визначень сутності стратегічного управління банківською системою, але найбільш прийнятна дефініція, згідно з якою стратегічний менеджмент – це процес ухвалення і реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища [7].

Сучасне бачення сутності поняття «стратегічне управління» є досить неоднозначним, тому систематизація наукових поглядів до визначення

«стратегічного управління» (Додаток А, Табл. А.1) дозволяє виокремити наступні підходи: процесний, цільовий, системний та комплексний.

Процесний підхід передбачає розгляд стратегічного управління як певного процесу, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. При цьому кінцева мета функціонування банківської установи досягається завдяки взаємозв'язку між процесами і підпроцесами, які є основоположними у діяльності організації. Відповідно до процесного підходу Козьменко С. М., у своїх працях поняття стратегічне управління розглядає як процес визначення ключових пріоритетів у діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку і планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей [42].

Згідно системного підходу, головні особливості системи залежать від складу та властивостей її структурних елементів і забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. Система реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її системний характер. Порушення характеристик одного елемента впливає на функціонування інших. Також, як і будь-яка економічна система, розвиток банківської установи проходить різні етапи життєвого циклу, впродовж яких може відбуватися прогрес чи регрес, що вимагає постійного удосконалення в управлінні. Мізюк Б. М. у своїх наукових працях вважає, що стратегічне управління це - складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів [52].

На відміну від інших підходів, цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності фінансової установи. Для цього необхідно визначити довгострокові та середньострокові цілі розвитку та шляхи їх досягнення. Разом з цим, визначають також поточні цілі, які є більш гнучкими, адже можуть змінюватися у зв'язку з динамічністю зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак вони визначаються у відповідності до стратегічної цілі та спрямовані на забезпечення досягнення

ефективних результатів. Згідно цільового підходу Ансофф І. трактує стратегічне управління як діяльність, пов'язану з постановкою цілей і задач організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог[5].

Таким чином, на нашу думку, використання системного підходу є більш обґрунтованим, тому що в цілому банк функціонує як відкрита економічна система, яка характеризується сукупністю пов'язаних елементів, взаємодія між якими є необхідною умовою існування фінансової установи. Тому досить важливо здійснювати аналіз та прогнозування, моделювати можливі зміни та впливати на них, а також проводити контроль за дотриманням цільових орієнтирів розвитку з метою ефективного управління.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, можна виділити основні характеристики стратегічного управління в банку:

- реалізується топ-менеджментом банку з погодженням стратегічних рішень з акціонерами банку;
- розглядає людський потенціал як системно утворюючий елемент розвитку банку;
- спрямовує продаж банківських послуг на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- гнучко реагує на зміни мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища з прийняттям виважених управлінських рішень, які формують додаткові конкурентні переваги фінансової установи на ринку;
- вивчає й моделює зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на банк, визначаючи потенційні загрози й можливості;
- своєчасно та відповідним чином реагує на зміни, що відбуваються шляхом коригування стратегії або навіть зміною стратегічних цілей;
- визначає основні напрямки розвитку банку у відповідності зі стратегічними цілями [75].

Основна мета стратегічного управління банківськими установами полягає у створенні такої системи управління діяльністю банку, яка на підставі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати й вдосконалювати стратегію розвитку таким чином, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних та соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банком [73, 33].

З метою поглиблення розуміння змістовного наповнення поняття «стратегічне управління банку» розглянемо ключові характеристики, такі як мета, суб'єкти та об'єкти, принципи та функції (рис. 1.1).

Діяльність банку відбувається завдяки апарату управління, що складається з суб'єктів управління, які здійснюють вплив на об'єкт управління. Суб'єктами стратегічного управління виступають керівний склад банку, тобто посадові особи та колегіальні органи (ради, правління, робочі групи тощо), які утверджують та контролюють виконання рішення. Крім цього, до даного переліку суб'єктів стратегічного управління доцільно включити акціонерів банку, інвесторів, а також загалом персонал банку, оскільки на останніх покладено технічне виконання прийнятих том-менеджментом рішень.

Об'єктом управління є власне комерційний банк, а також зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому він функціонує [52]. Своєчасне та швидке реагування керівництва банку на трансформацію ринкової кон'юнктури, загрози та ризики, що виникають в системі дозволяють отримати стратегічну конкурентну перевагу на ринку й залишатися фінансово стійким та платоспроможним.[74]

На початку діяльності та при подальшому функціонуванні будь-яка кредитна установа для провадження ефективної діяльності повинна ставити перед собою стратегічні цілі та спрямовувати зусилля до їх досягнення.

Однак дані орієнтири є різними та залежать від пріоритетів акціонерів банку. Тому доцільно навести основні цілі, які в останній час ставлять перед собою банки:

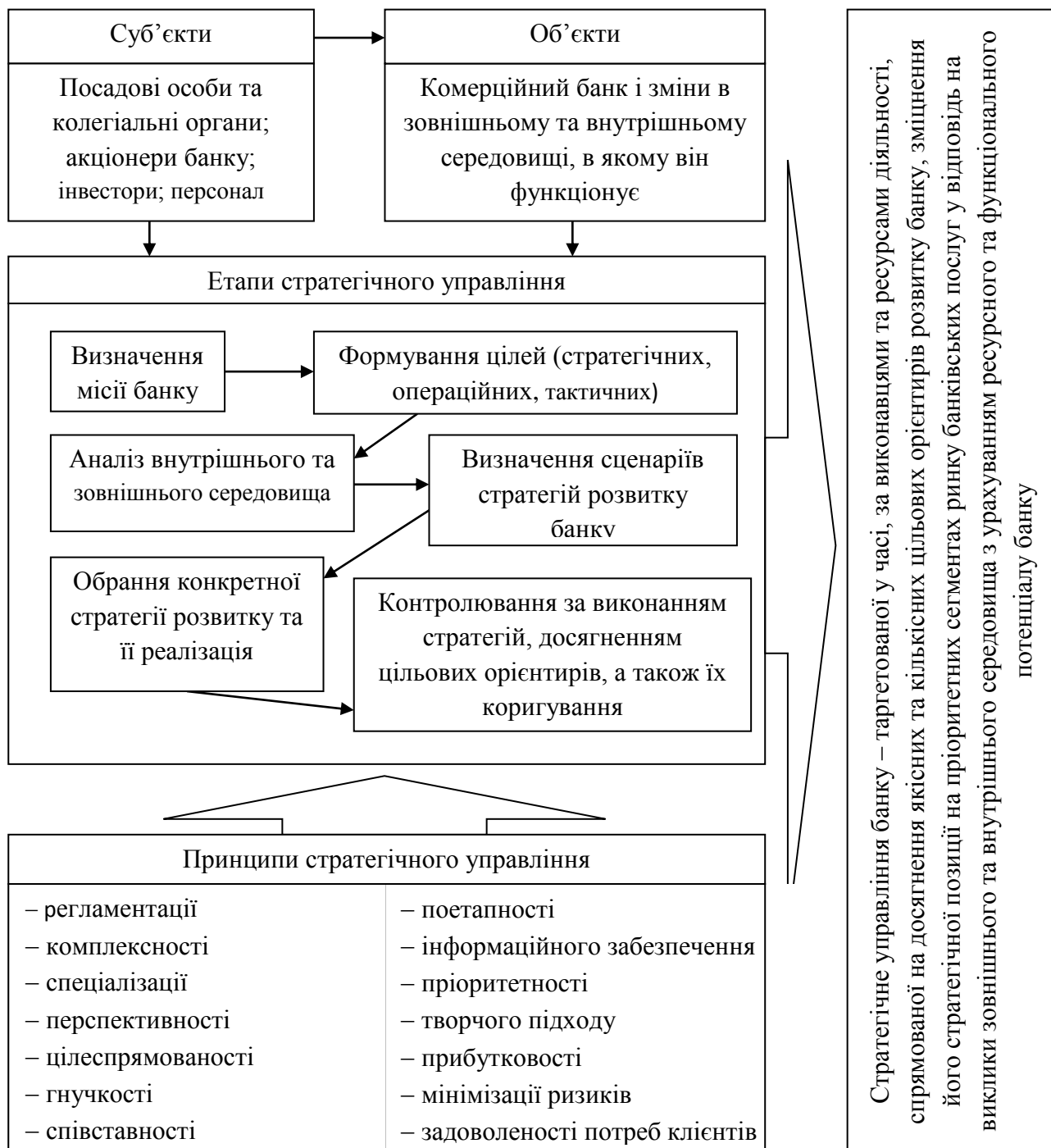


Рис. 1.1 Загальні положення стратегічного управління в банку

Примітка: складено автором на основі [38, 39, 74]

- збільшення частки ринку та досягнення лідерських позицій в галузі;
- висока якість банківських послуг; вигідна ціна на послуги, порівняно з конкурентами; широкий асортимент послуг, які пропонуються банком;
- висока репутація серед клієнтів; висока якість обслуговування; нарощення конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- підвищення можливості зростання фінансових показників діяльності [47].

До сутнісних характеристик стратегічного управління належить перелік принципів, яких має дотримуватися менеджмент банку для досягнення довгострокових цілей та здійснення ефективного управління фінансової установи в мінливих умовах (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи здійснення стратегічного управління у банку

Принцип	Характеристика
Регламентатії	дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, що регулюють діяльність банку
Комплексності	стратегічне управління здійснюється за сукупністю напрямків діяльності банківської установи
Спеціалізації	за кожним підрозділом закріплюються певні функції, роботи та операції, які несуть повну відповідальність за їх результати
Перспективності	стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу, тому необхідно намагатися уникати стратегічних помилок, так як їх наслідки неможливо змінити, або виправити.
Цілеспрямованості	обравши стратегію, керівництво банку зобов'язане послідовно проводити її, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним цілям
Гнучкості	стратегічне управління здійснюється в області високої невизначеності і нерівномірно розподілено в часі, тому керівництво банку завжди має бути готове до проведення коригувальних змін
Співставності	при постановці довгострокових цілей, їх досягненні необхідно враховувати реальні можливості банку. Коли банк тільки впроваджує систему стратегічного менеджменту, то необхідно ставити цілі, короткострокового характеру, щоб вони точно були реалізовані.
Поетапності	впровадження стратегії в життя відбувається крок за кроком: рішення довгострокових завдань відбувається через виконання значної кількості оперативних цілей на кожному з етапів управління банком. Цілі досягаються тільки внаслідок послідовної роботи, постійного контролювання реалізації стратегії.
Інформаційного забезпечення	створення системи збору та аналізу інформації дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того щоб розробити ефективну стратегію, необхідно врахувати велику кількість факторів. Правильна оцінка внутрішніх ресурсів дозволить реалізувати заплановану стратегію.

Продовження табл. 1.2

Принцип	Характеристика
Творчого підходу	при розробці та впровадженні інноваційних підходів до стратегічного управління необхідно забезпечити творчий підхід та максимальне використання інноваційного потенціалу працівників, які відповідальні за стратегічне управління
Прибутковості	постійне дослідження кон'юнктури фінансового ринку з метою забезпечення оптимального ціноутворення та виходу на високі показники рентабельності бізнесу
Мінімізації ризиків	потенційне оцінювання на управління фінансовими ризиками для забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризикованістю
Задоволеності потреб клієнтів	орієнтація на потреби клієнтів з метою збереження та нарощення клієнтської бази та надання споживачам банківських послуг якісного сервісу

Примітка: складено автором на основі [38]

Проаналізувавши основні характеристики стратегічного управління, виходячи з різних підходів до його трактування, принципів та суб'єктів, варто зазначити, що сутність стратегічного управління не доцільно визначати в одному напрямку, адже це звужує розуміння проаналізованого поняття. Тому, на нашу думку, стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу.

Виходячи з того, що стратегічне управління розглядається як певна послідовність дій, при чому їх кількість та зміст у практичній діяльності визначаються самостійно кожною банківською установою. У загальному вигляді досліджуваний процес проходить три етапи: стратегічний аналіз, розробка стратегії та безпосередньо її реалізація.

На першому етапі, під час здійснення стратегічного аналізу, проводиться оцінка ступеня впливу на нинішній та майбутній рівень розвитку банківської установи зовнішніх та внутрішніх факторів, визначається ймовірність їх впливу на стратегічне планування. Важливість їх дослідження викликана тим, що зовнішнє середовище динамічно змінюється, та відповідно

першочерговим стратегічним завданням банку є розробка заходів щодо уникнення та нейтралізації впливу ймовірних загроз.

Сутність внутрішнього аналізу полягає у визначенні сильних та слабких сторін досліджуваної установи, аналізу внутрішніх потенційних можливостей впливу на процес стратегічного планування та на зміни у сфері діяльності банку. Тому, відповідно, стратегічний аналіз передбачає здійснення таких процедур:

- визначення орієнтиру, формування мети та переліку довгострокових цілей, які ставить перед собою банківська установа, використовуючи положення стратегічного управління;

- аналіз етапів розвитку об'єкта та визначення досягнутого рівня діяльності;

- здійснення прогнозу подальшої діяльності;

- визначення обсягу і структури потреб банківської установи для забезпечення її необхідними фінансовими ресурсами для подальшого розвитку в прогностичному періоді;

- забезпечення збалансованості потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом уникнення часових невідповідностей; це здійснюється між ними на основі складання рейтингу потреб та формування управлінських рішень. Вони створюються у формі стратегічних прогнозів, планів, програм [15, 21].

Наступним етапом є розробка сценаріїв, яка здійснюється на основі стратегічного планування, яке засноване на забезпеченні відповідності між потенційними можливостями організації та поставленими завданнями. Стратегічне планування полягає у розробці поточних та перспективних планів, здійсненні контролю за їх виконанням. Аналізуючи максимальну кількість варіантів розвитку подій доцільно схилити свій вибір лише до найімовірніших варіантів. Даний вибір також повинен ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні між сильними та слабкими сторонами банківської установи, можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

У свою чергу, для стратегічного планування характерні такі особливості:

- спрямованість на вирішення ключових цілей банківської установи для забезпечення його соціально-економічного прогресу;
- урахування максимальної кількості факторів, що здійснюють вплив на фінансово-кредитну установу;
- розроблення заходів та методів, які спрямовані на ухилення та нейтралізацію дії негативних чинників та посилюють дію позитивних факторів з метою забезпечення успішного вирішення стратегічних задач;
- передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища та адаптація до них [14,88].

Отже, ключовим елементом системи стратегічного управління банку на даному етапі є стратегія, яка характеризує цілі його розвитку та певні внутрішні зміни, які доцільно здійснити з урахуванням факторів впливу для виконання місії організації, підвищення її конкурентоспроможності, а також утримання довгострокових переваг банківської установи на цільових ринках. Зазвичай загальну стратегію розділяють на різні напрями, які відрізняються за своїми функціональними характеристиками: маркетингова, фінансова, інформаційно-технологічна й стратегія управління персоналом (рисунок 1.2).

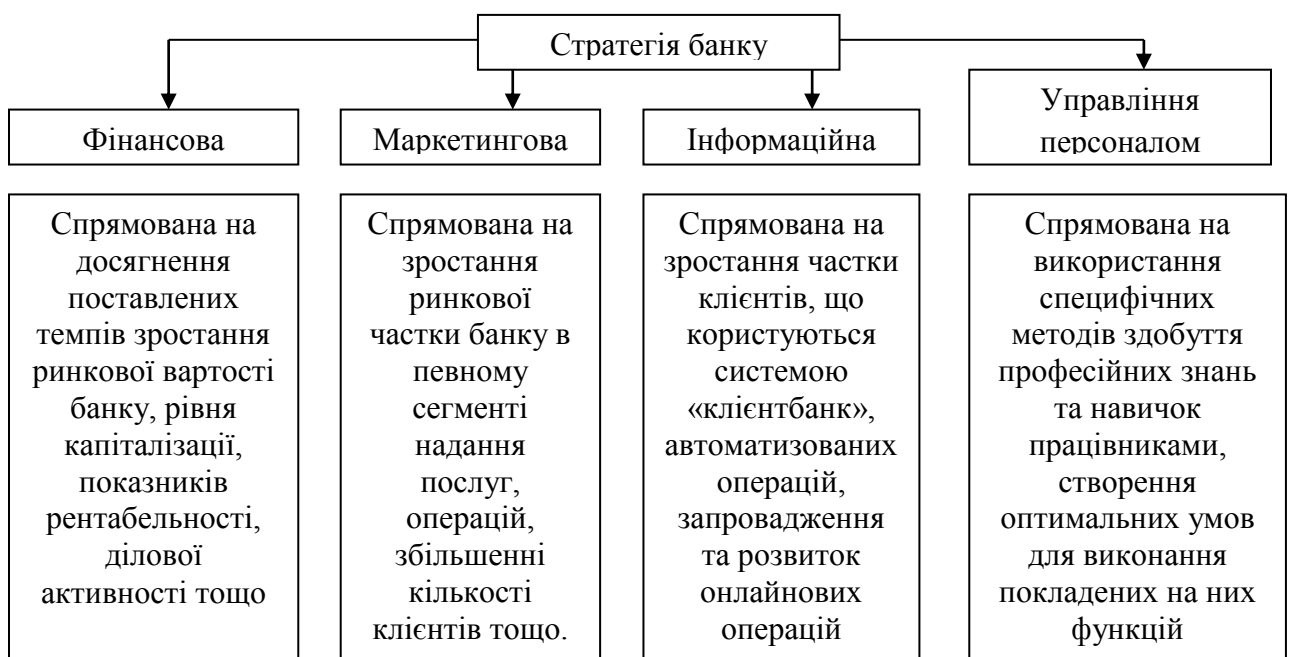


Рисунок 1.2 Структура стратегії управління в банку

Примітка: складено автором на основі [13]

Останнім етапом стратегічного управління є безпосередньо реалізація обраної стратегії, яка має довгостроковий стратегічний характер. Однак, сучасний стан економіки вимагає забезпечення гнучкого управління, адже в банківській системі постійно відбуваються певні зміни, існують численні фактори впливу, а це вимагає оперативного втручання, швидкого прийняття оптимальних рішень, вживання необхідних заходів. Основоположним фактом стратегічного управління є безперервність забезпечення даного процесу [50].

На нашу думку, в системі стратегічного управління основну координаційну роль відіграє фінансовий менеджмент, адже за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, використовуваних на різних етапах стратегічного управління ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу. Фінансове управління генерує інформацію щодо фінансових цілей, доступних ресурсів, ефективності рішень та затверджених обмежень, які використовуються в процесі формування управлінських рішень під час здійснення стратегічного управління.

Здійснюючи процес стратегічного управління, банк з метою досягнення визначених довгострокових цілей має дотримуватися різних аспектів, таких як організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний аспекти його проведення.

Організаційний аспект гарантує точність передбачення відхилення результативних показників банківської установи, обумовлених різними напрямками її діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність наданих товарів і послуг, що впливає на фінансово-економічні показники.

Фінансово-економічний аспект визначає досягнення до певного рівня економічних показників потенціалу банку, зокрема частка установи на ринку банківських послуг, чистий фінансовий результат та ринкова вартість компанії.

Правовий аспект характеризує відповідність певних управлінських рішень стосовно банківської діяльності нормативно-правовим нормам, які регулюють функціонування фінансово-кредитних установ. Соціальний аспект

регулює стратегічні альтернативи діяльності банків у перспективі та узгоджує їх з потребами споживачів послуг з метою досягнення і відповідного рівня прибутковості, і задоволення потреб клієнтів [92].

Отже, враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, то побудова й реалізація концепції стратегічного управління має ґрунтуватися на врахуванні трансформаційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, в якому функціонує фінансова установа. Крім аналізу ринку, стратегічне управління включає моделювання сценаріїв стратегічного розвитку банку, вибір остаточної стратегії з відповідними кількісними й якісними таргетами та її поетапна реалізація з відповідною системою контролю. При цьому всі етапи управління процесом стратегічного менеджменту комерційним банком повинні бути взаємопов'язані один з одним з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного менеджменту в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень задля забезпечення фінансово стабільного функціонування установи.

1.3. Система стратегічного управління банківськими установами

Стратегічне управління комерційним банком — це комплекс взаємозв'язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку.

Загальна стратегія розробляється та реалізується для всієї банківської установи як цілої господарської одиниці на тривалий період і, як правило, не передбачає встановлення чітких часових меж. Стратегія стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності, а її розроблення починається з визначення системи стратегічних цілей банку.

Стратегічне управління банками полягає у створенні такої системи управління діяльністю банку, яка на підставі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу сформулювати місію й стратегічні цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегії

розвитку так, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних і соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банком.

Ефективне стратегічне управління банками передбачає своєчасне прогнозування змін, пристосування до них і контроль за процесами на користь клієнтів, акціонерів, стейкхолдерів і суспільства в цілому. У стратегічному аспекті управління передбачає постійне укріплення сильних сторін, реалізацію нових можливостей, а також зменшення супутніх ризиків, ліквідацію небезпечних ситуацій та внутрішніх слабкостей [41].

Для успішного функціонування банк розробляє систему стратегічного управління своєю діяльністю (рисунок 1.3).

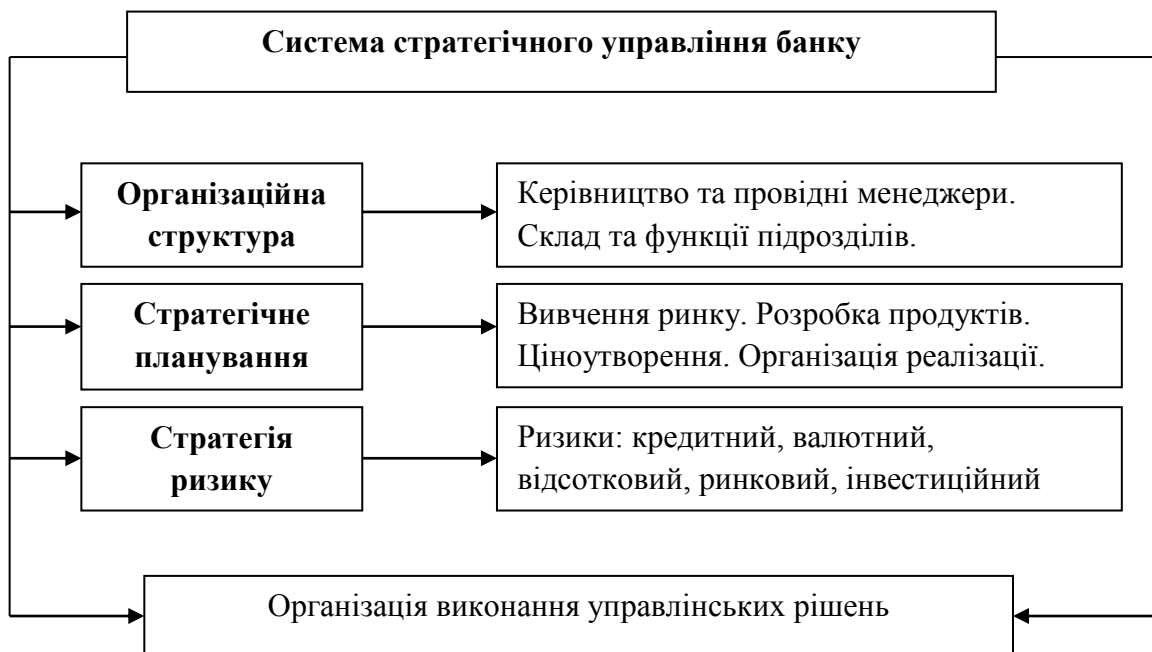


Рис. 1.3 Система стратегічного управління банківськими установами [52]

Першою складовою стратегічного управління банку є вибір організаційної структури. Від її побудови залежать сфери відповідальності та підзвітності. Організаційна структура залежить від розмірів банку, його спеціалізації, а також кваліфікації керівників. В організаційній структурі реалізуються як оперативні функції банку, пов'язані безпосередньо з наданням послуг, так і штабні функції, пов'язані із створенням необхідних умов для роботи з ефективного продажу банківських продуктів. Важливу роль в

організаційній структурі банків відіграють суб'єкти управління, а саме: керівництво та провідні менеджери.

Вагомим складником стратегічного управління банківською діяльністю є стратегічне планування, результатом якого мають бути встановлені довгострокові цілі й плани поточної діяльності, спрямовані на їх реалізацію. Стратегічне планування в банку як логічний, аналітичний процес визначення його майбутньої сфери залежно від зовнішніх умов діяльності є досить клопітким процесом. Реалізацію такого плану та комплексний підхід до проблем розвитку банку забезпечує стратегічне управління, яке включає аналіз, вибір стратегічних позицій та управління в реальному режимі[37].

Основою планування є концентрація зусиль банку на задоволення потреб споживача. Головні питання, на які банк повинен знайти відповідь при організації своєї роботи, – це що, де та кому продавати. Тобто які продукти, яким групам клієнтів та у яких територіальних межах.

Територіальне сегментування визначає географічний простір, на якому банк пропонує свої продукти, тобто визначає територіальні одиниці: місто, округ, район, мікрорайон.

Якщо банк реалізує свої продукти споживачам, що знаходяться у межах міста, варто вивчати міський ринок банківських продуктів. Якщо клієнти банку зосереджені в більш дрібному чи великому адміністративному розподілі, буде цікавити ринок банківських продуктів даного адміністративного сектору. Як правило, банк, що починає діяльність, прагне одержати ринок збуту своїх продуктів серед споживачів, що знаходяться в територіальній близькості від банку. Територіальна близькість банку – одна із сприятливих для клієнта умов. Розвиток мережі філій і впровадження електронних систем взаємодії з клієнтом дозволяють банку розширювати свій територіальний сегмент.

Сегментування за групами клієнтів визначає, яка група споживачів найбільш цікава для банку, з огляду на цілі його створення, передбачувані напрямки роботи, можливості щодо отримання доходу.

Банк може орієнтуватися на роботу (у рамках територіальних сегментів) із дрібним, середнім чи великим бізнесом, з державними чи приватними підприємствами, з високо чи середньо забезпеченими групами населення.

Сегментування за видами послуг визначає, які види послуг, на яких територіальних ринках і серед яких груп споживачів банк збирається пропонувати. Наприклад, які види вкладних рахунків будуть запропоновані населенню із середнім рівнем доходів у даному географічному секторі.

При вирішенні головного питання – що, де і кому продавати - усі три напрямки сегментування зливаються воедино. Однак вони мають різну черговість залежно від цілей і завдань, що ставить перед собою банк, і ступеня універсалізації, якого він прагне. Універсальним банкам варто орієнтуватися на те, що територіальні сегменти представлені різними групами потенційних споживачів банківської продукції. Останні, в свою чергу, відрізняються різними вимогами до банківських продуктів. Наприклад, усі групи споживачів на територіальних ринках, насичених банківськими продуктами, будуть більш вимогливі до пропонованого продукту та якості обслуговування. У промисловому районі, наприклад, переважає попит на послуги банку з безготівкових розрахунків і кредитування виробництва, у той час як у житлових районах попит буде пред'явлений на послуги з залучення внесків громадян і споживчих кредитів. Іншими словами, на різних географічних просторах є різні групи клієнтів з різними потребами в банківських продуктах.

Вирішення завдань, пов'язаних з успішною і довгостроковою роботою з надання клієнтам пропонованих банком продуктів потребує від банку аналізу і прогнозу його можливостей на нинішній момент і на деяку перспективу. Крім того, внутрішні структура і культура банку повинні бути організовані так, щоб швидко реагувати на зміни у ринковій ситуації і вимогах клієнтів. Усі зазначені складові повинні розглядатися в рамках стратегічних планів банку.

Стратегічний план розробляється на найвищому рівні керівництва банком, основні положення обов'язкові у формулюванні планових завдань на

рівні структурних підрозділів. Розроблення стратегічного плану діяльності банку базується на результатах стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз дає змогу здійснити формальний опис банку як об'єкта управління, виявити його особливості й тенденції розвитку у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також сформувати інформаційну базу для прогнозування та обґрунтованого вибору із набору альтернатив оптимальної стратегії. У стратегічному аналізі зазвичай широко застосовуються якісні методи досліджень такі як: діагностика, інтерв'ювання, сканування ситуації, евристичні методи, бенчмаркінг. Найбільш відома методика стратегічного аналізу SWOT, цей підхід дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони діяльності банку, потенційні можливості та ризики. Логічним продовженням SWOT-аналізу стала методика SPACE, в якій увага зосереджується на фінансових аспектах діяльності, а тому вона найприйнятніша для банків. Для дослідження зовнішнього середовища використовується методика PEST-аналізу, спрямована на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників і використання сприятливої кон'юнктури ринку. Стратегічний аналіз дозволяє обґрунтувати стратегічні цілі діяльності банку, визначити довготермінові завдання й ефективні шляхи їх реалізації. Важливою рисою стратегічного аналізу є орієнтація на перспективу.

Стратегічний план банку є документом, що визначає стратегічну лінію розвитку банку і конкретні проміжні цілі в рамках реалізації даної стратегії. Причому між етапами маркетингового процесу й основними напрямками складання плану існує тісний взаємозв'язок. Можна говорити про те, що всі принципи маркетингу й етапи маркетингового процесу, що впливають з них, повинні знаходити висвітлення у визначеному плані банку. При цьому виникає закінчена система, коли сутність маркетингової діяльності визначає її принципи, принципи визначають етапи цієї діяльності, а етапи діяльності задають проміжні завдання, відображені в розділах бізнес-плану.

Сам термін «план» указує на зв'язок із принципом націленості на довгострокові і кінцеві результати. Поставлені довгострокові і короткострокові

завдання – не що інше, як план діяльності. Але реалізація банківської стратегії і досягнення визначених проміжних результатів неможливі без основної передумови діяльності – одержання конкурентоздатного прибутку шляхом реалізації продуктів, що задовольняють потреби споживача. Звідси принцип маркетингу – концентрація зусиль на задоволенні потреб споживача – є основою планування.

Принцип концентрації зусиль на задоволенні потреб споживача визначає етапи маркетингового процесу – вивчення ринку, розробка продукту, ціноутворення і стимулювання збуту.

Вивчення ринку банківських продуктів у макроекономічному аналізі стану ринку банківських продуктів, аналізу конкурентоздатності продуктів банку (сильні і слабкі сторони порівняно з продуктами конкурентів), оцінці діяльності банку в минулому періоді (з виявленням невикористаних ресурсів і можливих напрямків удосконалювання діяльності). Макроекономічний аналіз дозволяє визначити ступінь і напрями впливу на ринок банківських продуктів політичної й економічної ситуації в країні.

Аналіз конкурентоздатності дозволяє виявити, завдяки яким особливостям продукти конкретного банку мають попит у клієнтів. Хто і завдяки чому купує продукти. У чому причина недостатньої реалізації окремих продуктів, що в них є непривабливим для клієнтів і які зміни потрібно внести, які види аналогічних продуктів пропонують конкуренти і що в цих продуктах приваблює споживача.

Оцінка діяльності банку в попередньому періоді дозволяє визначити місце банку на ринку: обсяги реалізації окремих продуктів, територіальне охоплення ринку, число клієнтів, що обслуговуються. Ця інформація є основою для планування видів продуктів і обсягів їхньої реалізації окремим клієнтам на різних територіальних сегментах.

Розробка продуктів це етап маркетингового процесу, який розкривається при плануванні видів продуктів, які банк збирається пропонувати ринку, на основі аналізу інформації, зібраної про ринок. Володіючи інформацією про те,

які продукти банку й у якому обсязі можуть вимагатися клієнтурою, банку необхідно оцінити наявні можливості щодо їх надання.

Ціноутворення на банківські продукти передбачає об'єктивне й обґрунтоване встановлення цін, в умовах конкуренції і відносної подібності за якістю і набором послуг, наданих комерційними банками своїм клієнтам, що є одним із основних завдань фінансового менеджменту й банківської аналітики.

Собівартість і ціна банківських продуктів є основою аналізу ефективності продажів. При цьому ціна процентних продуктів повинна визначатися з урахуванням банківських платежів за ресурси.

Загалом, під ціною на банківський продукт розуміється плата, стягнута з клієнта за надання йому банківського продукту, що включає в себе витрати, пов'язані з реалізацією продукту, і маржу. Собівартість продукту визначається виключно розрахунковим шляхом, маржа може визначатися як розрахунковим шляхом, так і на основі аналізу ситуації на ринку, при чому, в ряді випадків маржа може бути негативною.

Організаційна структура здійснює збут банківських продуктів, шляхом встановлення напрямів діяльності кожного підрозділу, тобто, який із підрозділів банку здійснює реалізацію конкретних банківських продуктів і визначає підходи до організації їх збуту.

Система встановлення планових завдань з реалізації банківських продуктів припускає наявність ефективного внутрішньобанківського контролю за їх виконанням. Контроль виконання планових завдань і аналіз одержаних результатів роботи є основою досягнення банком поставлених цілей. При цьому контроль передбачає дотримання запланованих кількісних і якісних показників роботи банку і контроль за самим процесом складання плану.

Контроль за організацією системи планування передбачає оцінку того, наскільки реальні цілі, поставлені керівництвом банку, і на якій основі приймаються головні управлінські рішення.

Система ризиків запобігає виникненню або мінімізує негативні наслідки дії кредитного, ринкового, відсоткового та інших ризиків у банківській

діяльності. Також на стратегію управління банком впливає загальноекономічна ситуація в країні, стан реального сектора економіки, ефективність фінансової системи держави та стан банківської системи загалом.

Для впровадження та реалізації стратегії управління банком на практиці, враховуючи зовнішнє середовище, необхідна певна технологія стратегічного управління, тобто регламент виконання процесу керування, який зумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх застосування. Тому формування стратегічної технології управління банком є безперервним творчим процесом підтримки стійкого режиму функціонування діяльності банку шляхом прийняття і реалізації рішень щодо методів та засобів збору й обробки інформації, прийомів ефективного впливу на працівників, принципів, законів та закономірностей організації та управління, систем контролю.

У Стратегії реформування банківського сектора до 2020 р., затвердженій 15 травня 2015 р. Національною радою реформ, визначено шляхи зміцнення українського банківського сектору та реалізації основних напрямів удосконалення технологій стратегічного управління банком [80]. Необхідність в макроекономічній стабільності країни вимагає створення нових ідей, спрямованих на забезпечення розвитку банківського сектору на основі зміцнення його стійкості, підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення банківського регулювання й нагляду, посилення захисту інтересів і зміцнення довіри вкладників та інших кредиторів банків.

Важливим елементом реформування банківського сектору в Україні є вдосконалення підходів банків до формування технологій управління, насамперед, управління всіма видами банківських ризиків у перспективі. Банки повинні реалізувати заходи щодо формування та вдосконалення управління ризиками, адекватні характеру здійснених операцій. Також у стратегічному управлінні банку необхідно буде враховувати вимоги регулятора щодо капіталізації. Як наслідок, банківський менеджмент змушений приймати управлінське рішення, враховуючи макроекономічний вплив щодо розширення

або злиття з іншими установами в окремих випадках. Створені банками технології стратегічного управління ризиками повинні не тільки забезпечувати ефективний захист від прийнятих ризиків, а й носити випереджальний характер, активно впливаючи на визначення конкретних напрямів діяльності банку.

Таким чином, в умовах ринків, що динамічно розвиваються, постійного удосконалення пропонованих фінансових інструментів, загострення конкуренції стратегічне управління перетворилося на обов'язкову складову ефективного управління банком. Стратегічне управління банківською діяльністю дає можливість гнучко реагувати на швидкоплинну кон'юнктуру ринку банківських продуктів, зменшує ризик прийняття хибних рішень, збільшує готовність банку до ринкових змін. В умовах політичної, економічної та соціальної кризи, в якій перебуває сьогодні країна, немає необхідних умов для того, щоб навіть системно важливі банки могли повністю реалізувати стратегічні плани, однак поступове становлення й стабілізація в українській економіці передбачає чітку необхідність формування технологій управління у стратегічному періоді.

Висновки до розділу 1

Дослідження сутності, економічної ролі та місця банківської системи в економіці держави показали, що банківська система – це не механічна сукупність багатьох окремих банків, але це і не єдиний банк, що керується з одного офісу, - центрального банку, а специфічна економічна та організаційно-правова структура, що забезпечує своїми особливими методами та інструментами функціонування грошового ринку та економіки в цілому. Також визначено цілі банківської системи: забезпечувати трансформацію внутрішніх заощаджень в інвестиції з якнайменшими трансакційними витратами; сприяти ефективній аллокації ресурсів; надавати механізми для реалізації базових соціальних функцій держави; забезпечувати зміцнення фінансового суверенітету та функції: трансформаційну; створення платіжних засобів та

регулювання грошового обороту (емісійну); забезпечення стабільності банківської діяльності та грошового ринку (стабілізаційну). На підставі порівняльного аналізу банківської системи з іншими системними структурами встановлено риси, спільні для них усіх, що підтверджує її системний характер, а також специфічні риси, які підкреслюють її банківську специфіку.

Встановлено, що стратегічне управління банківською системою передбачає розробку стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу екзогенних та ендогенних факторів, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості їх своєчасного коригування.

Проведений аналіз сформованих у науковій літературі підходів до трактування категорії «стратегічне управління» виявив відсутність єдиного розуміння сутнісно-функціональних характеристик даного поняття.

Визначено та обґрунтовано принципи здійснення стратегічного управління у банку, дотримання яких дозволяє менеджменту банку досягати довгострокові цілі та здійснювати ефективне управління фінансової установи в мінливих умовах. До ключових принципів стратегічного управління запропоновано віднести: регламентації, комплексності, спеціалізації, перспективності, цілеспрямованості, гнучкості, співставності, поетапності, інформаційного забезпечення, пріоритетності, творчого підходу, прибутковості, мінімізації ризиків та задоволеності потреб клієнтів.

Обґрунтовано, що для успішного функціонування банк розробляє систему стратегічного управління своєю діяльністю, яка на підставі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу сформулювати місію й стратегічні цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегії розвитку так, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних і соціальних результатів, досягнення стратегічних цілей, поставлених перед банківською системою.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

2.1 Сучасний стан розвитку банківської системи України

У сучасних умовах розвиток банківської системи України, характер й ефективність грошово-кредитної політики та фінансової політики великою мірою визначають реальні можливості української економіки при вирішенні питань стійкого й довготривалого розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності, участі країни у світових інтеграційних процесах. Таким чином, важливою проблемою є оцінка й аналіз сучасного стану розвитку банківської системи з метою в подальшому розробки основних стратегічних напрямків її розвитку.

Сьогодні перед Україною стоїть українське завдання – зміцнити незалежність, насамперед економічну. Його доводиться вирішувати в дуже складних економічних і геополітичних умовах. Причому єдиним шляхом є реформування усіх сфер життя – від менталітету, ставлення до виконуваної роботи і до радикального оновлення економічної політики [23]. Суттєвих змін потребує і банківська система.

Як зазначено в [49], уже розпочато роботу над реалізацією довгострокової «Стратегії розвитку банківської системи до 2020 року», в якій визначені чіткі цілі, завдання, терміни їх виконання та механізми контролю. Щодо пріоритетних завдань розвитку банківської системи, то основними з них є збереження ліквідності й відновлення довіри до банківської системи. З іншого боку, на нашу думку, формування стратегії, підкріпленої відповідною нормативно-правовою базою, яка б регламентувала застосування спеціальних інструментів та механізмів банківського антикризового менеджменту, повинно також надавати механізми для реалізації базових соціальних функцій держави, тобто забезпечувати високі стандарти життєвого рівня населення, тому виникає потреба у всебічному аналізі моделі банківської системи.

Впродовж 2018 року банківська система функціонувала в умовах сталих тенденцій, які сформувалися напередодні зазначеного періоду та значною мірою визначалися розвитком макроекономічного середовища, яке було достатньо сприятливим для розвитку банківської системи з огляду на економічне зростання й порівняно стабільну ситуацію на грошово-кредитному і валютному ринках. Економіка України зростає з 2016 року і темпи економічного відновлення прискорюються. На початку 2018 року зростання реального ВВП України прискорилося до 3,1 відсотка в річному вимірі порівняно з 2,2 відсотка в 2017 році. Реальний ВВП України у другому кварталі 2018 року зріс на 3,8 відсотка порівняно з другим кварталом 2017 року [24].

Окрім того, ситуація на валютному ринку була сприятливою, оскільки відбувається поживлення економічної активності в основних торговельних партнерах України, що відображає досить високі ціни на товари українського експорту, а також зростання приватних грошових переказів і жорстка монетарна політика НБУ забезпечили зміцнення гривні відносно долара США, та валют країн - торговельних партнерів. Це у свою чергу позначилося на вартості імпортованих товарів та на цінах товарів і послуг із значною імпортною складовою у собівартості.

Зростання базового індексу споживчих цін дещо уповільнилося до 9,0% у серпні 2018 року у річному вимірі, проте усе ще високі темпи свідчать про збереження значного фундаментального інфляційного тиску.

В умовах відновлення країни після фінансово-економічної кризи і доволі сприятливого макроекономічного середовища тривало становлення і адаптація реформованої банківської системи України .

Після кризи й реформи банківського сектору призупинилася тенденція до скорочення кількості банків - за 2015 рік кількість діючих банків зменшилася з 158 до 117, за 2016 рік - до 96, за 2017 рік - до 82. Це сприяло зниженню невизначеності в діяльності реального сектору та населення[60].

Це свідчить про завершення процесу очищення банківського сектору та розпочато процес відновлення і подальшого розвитку банківської системи. На протязі 2018 року жоден банк не був визнаний неплатоспроможним, що зафіксовано вперше від початку кризи 2014 року.

Загалом кількість платоспроможних банків за звітний період скоротилася на дев'ять установ до 82 банків. Виведені банки це - банки з приватним капіталом, чисті активи яких становили менше 1% активів сектору. Із дев'яти виведених банків п'ять установ припинили банківську діяльність без ліквідації юридичної особи за спрощеною процедурою, один з цих банків приєднався до іншого.

Малі й середні банки, після прийняття Верховною Радою України Закону України "Про спрощення процедур капіталізації та реорганізації банків" отримали цивілізовану можливість для консолідації і таким чином виконання вимог з докапіталізації. У звітному періоді два банки погодили з Національним банком приєднання до інших, а ще два банки оголосили про намір скласти банківську ліцензію та продовжити діяльність як фінансові компанії. Після здійснення заявлених планів на ринку залишиться 78 банків.

Рівень ризику концентрації перебуває на стабільному рівні, частка перших 20 банків, за розміром чистих активів не змінилась і становить майже 91% , як і рік тому, а частка найбільших п'яти банків - 60% чистих активів. Націоналізація АТ КБ "ПРИВАТБАНК" та докапіталізація державних банків зумовили зростання їх частки та домінування на ринку.

У лютому 2018 року Кабінет Міністрів України оновив основи стратегічного реформування державного банківського сектору. Відповідно оновленої Стратегії розвитку державних банків, держава до 2022 року зменшить свою частку у сукупних активах в держбанках з 55% до 24%. Між тим, на початку 2017 року частка державних банків становила 55,7%, а в 2018 році - 55,1%. Разом із тим оновлені стратегічні принципи державного

банківського сектору розглядають плани виходу держави з капіталу державних банків[61].

Для посткризового періоду було характерним скорочення операційних витрат за рахунок закриття збиткових відділень. Як наслідок, кількість діючих структурних підрозділів банків України в 2016 році зменшилася на 21,3%, в 2017 році - на 13%, тоді як за 2018 рік - майже на 12% - до 9128. За останні роки спостерігалось суттєве скорочення структурних підрозділів зокрема серед державних банків[19].

Кількість структурних підрозділів, а саме філій та відділень, за 12 місяців починаючи з другого півріччя 2017 року зменшилася на 7,3%, в тому числі близько 1% внаслідок виведення з ринку дев'яти невеликих банків. Одна з причин скорочення кількості мережі це - триваючі процеси модернізації і реструктуризації у банках, зокрема державних, які замінюють старі неефективні відділення,- відділеннями нового формату, переходячи до віртуального банкінгу. Банківські установи роблять акценти на розвитку дистанційних каналів обслуговування клієнтів та обслуговування у терміналах й мережі Інтернет, що є однією з умов розвитку та стимулювання безготівкової економіки в Україні.

Разом з тим насиченість структурними підрозділами північних і західних регіонів України, крім Львівської області залишається слабкою, а в окремих регіонах, а саме Тернопільській і Вінницькій області на кожні десять тисяч осіб припадає менше одного відділення банків. Таким чином, суттєво обмежуються можливості щодо фінансової інклюзії частини територіальних громад.

В 2018 році банківська система працювала без помітних потрясінь. Ситуація на валютному ринку та макроекономічна ситуація були в цілому сприятливими. Процес очищення банківського сектору завершився, однак збереглися його певні хронічні проблеми, які можуть гальмувати відновлення та подальший розвиток банківської системи.

За період 2017-2018 роки простежується тенденція щодо поліпшення ефективності діяльності банківського сектору. Загальний операційний результат станом на 01 липня 2018 року становить 20,0 млрд. грн., що свідчить про генерування банківською системою позитивного операційного результату. Операційний результат II кварталу 2018 року був дещо менший операційного результату I кварталу на - 16% , внаслідок суттєвості інших витрат - в тому числі виконання умов аудиту щодо уцінки нерухомості у зоні ООС та Криму[59].

За перше півріччя 2018 року кількість банків, що забезпечують прибуткову діяльність, зростає і становить 67 установ, з загальним прибутком 18,1 млрд. грн. порівняно з 64 банками в 8,1 млрд. грн., за аналогічний період 2017 року. За перше півріччя 2018 року банки отримали чистий прибуток у розмірі 8,5 млрд. грн. порівняно зі збитком 1,7 млрд. грн. за шість місяців 2017 року. Банки з іноземним капіталом залишаються лідерами, щодо нарощення позитивного фінансового результату [56] .

Однак проблеми накопичені минулих років продовжують негативно впливати на фінансові результати діяльності окремих банків. За перше півріччя 2018 року серед 15 збиткових банків 93% загального збитку належить групі російських банків, порівняно з 60% за перше півріччя 2017 року.

У 2018 році обсяг резервів одноразово збільшився, внаслідок переходу банків на міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9) із рекласифікацією фінансових активів та розрахунком обсягу резервів відповідно до концепції очікуваних кредитних збитків, що призвело до зростання збитків для окремих банків у січні - червні 2018 року [60].

За період з 2017 року до 2018 року у розрізі доходів високий темп зростання був характерним для комісійних доходів на 32%, як за рахунок збільшення обсягів комісій за розрахунково-касове обслуговування, так і опосередковано за рахунок зростання обсягів кредитування фізичних осіб, споживче кредитування за рік зросло майже на 40% . Темп приросту процентних доходів високий й становить 9% за період 2017 - 2018 років,

наторощування відбувалося за рахунок збільшення обсягу доходів від кредитування фізичних осіб на 48%, а саме на 5,2 млрд. грн., в тому числі внаслідок зростання процентних ставок і вкладень в цінні папери, що рефінансуються Національним банком на 14%, а саме на 2,4 млрд. грн..

Процентні доходи продовжують залишатися основним джерелом формування фінансового результату діяльності банків. Структура процентних доходів по системі суттєвих змін не зазнала - лєвова частка належить доходу від операцій з кредитування підприємств - 45% та громадян - 24%. Також стабільно високою є вага процентного доходу від цінних паперів, основними утримувачами яких є державні банки та банки з іноземним капіталом[8].

В цьому році дохід банків від депозитних сертифікатів становив близько 6 млрд. грн., це близько 7% від загальної суми процентних доходів банківської системи, із них 2.4 млрд. грн. або 40% припадало на банки з іноземним капіталом. В окремих банках з іноземним капіталом процентні доходи від депозитних сертифікатів Національного банку перевищують 30% загального процентного доходу.

В структурі доходів збільшується вага процентних доходів від кредитування фізичних осіб, що пов'язане зі зростанням споживчого кредитування.

Загальні витрати за період з першого півріччя 2017 року до першого півріччя 2018 року скоротилися на 5%, в тому числі внаслідок скорочення процентних витрат на 9% за рахунок утримання банками низьких ставок за вкладками фізичних осіб та відрахувань до резервів, зокрема в результаті запровадження нових принципів класифікації активів згідно з МСФЗ 9 .

Структура витрат банківського сектору стабільна. Основну частку, близько 40% загальних витрат становлять процентні витрати, із них 44% - витрати за коштами фізичних осіб та 30% - адміністративні витрати. Вагомість адміністративних витрат зросла як за рахунок збільшення витрат на утримання персоналу, так й за рахунок інвестицій у банківську інфраструктуру. Лідерами у зростанні адміністративних витрат за абсолютним обсягом на 2 млрд. грн. є

державні банки, разом із тим тенденцію до збільшення адміністративних витрат підтримують більшість банків системи.

Аналізуючи фінансові результати варто зазначити, що банківській системі вдалося поліпшити свій фінансовий стан, суттєво скоротилися обсяги відрахування до резервів, а дохідність сектору вийшла на сталий рівень.

У 2017-2018 роках тривали процеси нарощування капіталу банківською системою. За період з 2017 року до 2018 року статутний капітал сектору збільшився на 61 млрд. грн. (14%), в тому числі у державних банках збільшився на 44 млрд. грн. (17%). Докапіталізаційні процеси тривали в основному у формі конвертації коштів акціонерів в капітал і оприбуткування на баланс нерухомості й майна, за державними банками - за рахунок докапіталізації облігаціями внутрішньої державної позики.

Сьогоднішнім вимогам до мінімального розміру статутного капіталу в 200 млн. грн. відповідають усі банки. За результатами Applied Quantitative Research (AQR) 2018 року всі банки на кінець березня 2019 року повинні досягнути мінімального розміру адекватності основного капіталу 7% та 10% регулятивного. Крім того, за результатами стрес-тестування 2018 року буде визначена потреба у капіталі 24 найбільших банків. Якщо банки не виконуватимуть цих вимог Національний банк застосовуватиме до них відповідні наглядові дії. Водночас у березні 2019 року завершиться процес оцінки стійкості бізнес-моделей 56 малих банків[66].

В 2018 році перехід банків на стандарти МСФЗ 9 позначився на капіталі окремих банків із відповідним визнанням збитків минулих років. Основна сума впливу на капітал системи сформована дев'ятьма банками із числа найбільших, що пов'язано з проблемами минулих років. Адекватність капіталу, яка вже враховувала накопичені проблеми і була підтримана докапіталізаційним процесом, залишилася на високому рівні загалом по системі й за банками зокрема.

За період 2017 - 2018 років регулятивний капітал сектору, який ураховує результати поточного й минулих років, збільшився на 23 млрд. грн. (22%) , як і

його адекватність - до 17,8% по системі. Станом на початок 2018 року в розрізі банків нормативи Н2 та Н3 лише одного банку не відповідали нормативному значенню, оскільки банк перебував на стадії виконання програми докапіталізації, про те станом на 01 серпня 2018 року його нормативи досягнули цільових значень[59].

Рівень достатності капіталу банківської системи у цілому перевищує мінімально необхідний обсяг і забезпечує потенціал для зростання кредитування економіки. Позитивна динаміка прибутковості банківської системи дає змогу підвищувати капіталізацію банківської системи за рахунок внутрішніх ресурсів.

Упродовж 2017-2018 років чисті активи, а саме активи скориговані на резерви за активними операціями банківського сектору зросли на 61 млрд. грн., або 5%, переважно через докапіталізацію державних банків.

Упродовж 2017 року портфель ОВДП у власності банків зріс більше ніж на 100 млрд. грн., а загальні активи державних банків упродовж 2017 року збільшилися на 18%. Головним чинником скорочення активів у першому півріччі 2018 року була переоцінка державних цінних паперів відповідно до вимог МСФЗ 9, а зниження обсягу корпоративних кредитів було компенсоване зростанням готівкових коштів, кредитів населенню та вкладень у цінні папери, в тому числі депозитні сертифікати Національного банку[60].

Попри поступове відновлення економіки та уповільнення інфляції кредитування відновлювалося вкрай повільно. Загальний обсяг кредитного портфеля банків зріс лише на 3 млрд. грн., або 0,4% до рівня 912 млрд. грн.. Є суттєві відмінності в динаміці кредитування в різних групах банків. Банки з російським капіталом поступово згортали бізнес в Україні, банки з приватним капіталом демонструють найбільшу динаміку, а саме зростання на 11 млрд. грн., або 10%, зростання кредитів державних банків, без урахування АП "ПРИВАТБАНК" становило тільки 7 млрд. грн., або 3%, у банків іноземних банківських груп - зросли на 11 млрд. грн., або 5%[24].

Динаміка кредитування корпоративного бізнесу повільна, загальний обсяг портфеля корпоративного кредитного залишається на рівні кінця 2016 року. Іноземні банки досить активно кредитують сегмент середнього та малого бізнесу, який за підсумками останньої кризи продемонстрував кращу швидкість відновлення і платіжну дисципліну.

Разом з тим банки продовжили інтенсивно кредитувати населення. Впродовж 2018 року чисті гривневі кредити фізичним особам зросли з 65,7 млрд. грн. до 90 млрд. грн.. За цільовим призначенням близько 75% валових кредитів домашнім господарствам припадає на кредити на споживчі цілі та на купівлю автотранспорту, а в нових видачах частка кредитів на поточні потреби становить понад 90% [59].

Таким чином, комерційні банки приваблює споживче кредитування, оскільки кожна гривня кредитів фізичним особам дає удвічі більше процентного доходу ніж за кредитами корпорацій. Разом з тим, інтенсифікація споживчого кредитування, як правило, спрямовується на придбання імпортних товарів: електроніка, мобільні телефони, побутова техніка, тощо, розширює споживчий попит і створює додатковий тиск на платіжний баланс і обмінний курс.

Загалом співвідношення чистих кредитів до ВВП, наданих суб'єктам господарювання скоротилося до 14%, а фізичним особам залишалося відносно стабільним на рівні 3%. Проте обидва показники є дуже низькими порівняно із сусідніми країнами. Низький рівень кредитування в Україні часто є аргументом щодо негативних наслідків проведених Національним банком регулятивних перетворень. Наприклад, у 2013 році обсяг валових кредитів суб'єктам господарювання до ВВП становив 47,7%, а на II квартал 2018 року - 27,4%, а обсяг валових кредитів фізичним особам, відповідно 12,4% та 5,6%. Однак таке скорочення є не стільки наслідком більш жорстких вимог до банківського регулювання, скільки результатом попередньої інституціонально викривленої практики кредитування. Про це свідчить падіння обсягу чистих кредитів до ВВП за суб'єктами господарювання і порівняно з валовими кредитами і

порівняно з кредитами фізичним особам. Так, обсяг чистих кредитів за аналогічні періоди становив 42,6% порівняно з 13,2% та 9,5% порівняно з 3,1%. Різниця в темпах зниження валових та чистих кредитів суб'єктам господарювання свідчить не стільки про звуження спроможності банків до кредитної експансії, скільки про появу радикального відмінного середовища кредитної активності, у рамках якого можливості до маніпулятивної кредитної практики істотно звужені, а інститути захисту прав кредиторів, які би стали основою відновлення банківського сектора, - ще не розвинені»[19].

Зростання вкладень банків в ОВДП забезпечено переважно за рахунок державних банків, в тому числі шляхом здійснення внесків в статутний капітал. За 2017 рік номінальний портфель ОВДП банків збільшився на 80 млрд. грн. і досягнув рівня 361 млрд. грн., або 48% від загальної суми ОВДП в обігу, 72 млрд. грн., з яких за рахунок державних банків. Загалом на частку державних банків припадає 90% від портфеля ОВДП банківської системи. У 2018 році портфель ОВДП змінився несуттєво. Фактично вкладення в цінні папери у національній валюті зросли на 3 млрд. грн., а в іноземній - на 159 млн. дол. США [60].

Вкладення в депозитні сертифікати НБУ за 2017 рік зросли майже на 14 млрд. грн. до рівня 67 млрд. грн., в тому числі за рахунок зменшення залишків на рахунках в НБУ на 13 млрд. грн.. У 2018 році обсяг депозитних сертифікатів зменшився на 4 млрд. грн. до рівня 63 млрд. грн., але в цілому гривнева ліквідність станом на 2018 рік перебуває на стабільно високому рівні. Проте сконцентрована вона лише в кількох великих банках, а решта фінансових установ відчують брак ліквідних коштів. На міжбанківському кредитному ринку функціонує лише сегмент кредитів овернайт. Разом з тим є суттєві ризики скорочення наявної гривневої ліквідності через зростання потреб готівкового ринку, недовиконання бюджету і потреби Уряду країни в купівлі іноземної валюти для обслуговування пікових виплат за зовнішніми зобов'язаннями у 2019 році.

Якість кредитного портфеля залишається низькою. Частка непрацюючих кредитів сягнула історичного максимуму в 2017 році - 58%, після чого поступово скорочувалася - 55% станом на початок 2018 року. Зростання частки непрацюючих кредитів (НПК) до 56,4% на початку 2018 року було зумовлено зміною методології обліку фінансових інструментів, зокрема частину нарахованих, але не сплачених процентних доходів, перенесено до рахунку резервів, тому обсяги загальних та непрацюючих активів одноразово зросли за незмінних чистих активів. Це повинно забезпечити точнішу статистику НПК. Надалі рівень НПК скорочувався дуже повільно та станом на початок липня становив 55,7% [59].

Разом з тим зафіксовано посилення концентрації банків у сегменті короткострокового і високодохідного кредитування. Частка короткострокових кредитів банків станом на 2017 рік зросла з 40% до 45% на початок 2018 року. Загальний обсяг довгострокових кредитів банків продовжував суттєво превалювати загальний обсяг довгострокових депозитів банків, що свідчить про строкові розриви ліквідності. Рівень доларизації кредитів банків за 2018 рік майже не змінився і становив близько 44%.

Отже, зростання активів відбувалося переважно через зростання портфеля ОВДП, що перебувають у власності банків, в тому числі через докапіталізацію державних банків. Загалом лєвова частка портфеля ОВДП банківської системи припадає на державні банки. Попри поступове відновлення економіки і уповільнення інфляції відновлення кредитування, в тому числі корпоративного бізнесу, було вкрай повільним. Разом з тим, банки продовжили інтенсивно кредитувати населення. Якість кредитного портфеля залишається низькою, а вирішення питання непрацюючих кредитів розчистки балансів може потребувати неконвенційного підходу, шляхом створення окремої банківської установи та внесення відповідних змін до законодавства.

«Кошти фізичних осіб та бізнесу залишаються основним джерелом ресурсів для банківської системи. Їх частка порівняно з 2017 року практично не змінилася та перебуває на рівні 80%. За своєю строковою структурою ці

зобов'язання є короткостроковими, що збільшує ризик ліквідності. Ще близько 13% припадає на міжбанківську заборгованість та заборгованість перед МФО. Частка коштів Національного банку скоротилася до найнижчого рівня за останні 10 років та становить 1%, пікове значення було зафіксовано в грудні 2014 року та становило 9,2%, а частка субординованого боргу, після масованої конвертації в капітал в 2015 - 2016 роках скоротилася до 1,2%. Серед зобов'язань корпоративного сектору переважають кошти на вимогу 74% та короткострокові депозити, а в коштах населення частка депозитів з терміном погашення до трьох місяців перевищує 60%. Загалом частка зобов'язань із залишковим терміном погашення до одного місяця становить близько 60%, а в національній валюті частка ще вища - близько 75%. На відміну від внутрішніх джерел фінансування, зовнішні зобов'язання, що скоротилися втричі за останні три роки до 5.9 млрд. дол. США, є переважно довгостроковими, оскільки понад половина цієї заборгованості припадає на зобов'язання перед МФО» [60].

За сприятливих макроекономічних умов, а також збільшення номінальних доходів населення і поліпшення фінансових результатів підприємств, депозитний портфель банків поступово збільшувався. За даними грошово-кредитної статистики, загальний депозитний портфель у 2017 році зріс на 7% до 898 млрд. грн., а у 2018 році зростання становило 2%, або до рівня 919 млрд. грн.. З початку року кошти в національній валюті зросли на 8% порівняно з майже нульовою динамікою коштів в іноземній валюті у доларовому еквіваленті. У результаті частка гривневих депозитів зросла з 55% до 58%.

Цикл більш жорсткої монетарної політики, що був розпочатий НБУ в жовтні 2017 року який складається з п'яти етапів підвищення облікової ставки з 12,5% до 18%, не має суттєвого впливу на вартість ресурсів для банків. Ставки за гривневими депозитами припинили зменшуватися з вересня 2017 року і перебувають на рівні 14%. Вартість гривневих депозитів практично не диверсифікується залежно від строку. Ознакою неналежного функціонування цього сегмента ринку банківських послуг також є те, що з початку року ставки за 6-місячними депозитами вдвічі перевищували ставки за 12-місячними

депозитами. Причинами такої ситуації може бути неможливість дострокового вилучення строкових депозитів в умовах низького рівня довіри населення до банківської системи. Через низькі темпи відновлення корпоративного кредитування попит банків на валютне фондування залишався низьким. Відсоткові ставки за валютними депозитами досі перебувають на історичних мінімумах і коливаються в межах 2,8% - 3,3% річних за 6-12-місячними депозитами відповідно [19].

У той самий час брак довіри до банківської системи через закриття банків, а також наявність ризиків та невизначеностей економічної кон'юнктури, зумовлюють те, що вкладники надають перевагу короткостроковим вкладам. Так, за підсумками січня - липня 2018 року частка короткострокових депозитів банків зростає з 79% до 82%, що може генерувати серйозні строкові розриви між активами та пасивами банків та створювати дефіцит довгострокових коштів. Переважаюча короткостроковість пасивів банків продовжувала бути додатковим фактором, що зумовлював банки вкладати кошти в короткострокові інструменти, зокрема депозитні сертифікати Національного банку та державні цінні папери.

Кошти фізичних осіб та бізнесу залишаються основним джерелом ресурсів для банківської системи. Нарощення депозитного портфеля уповільнюється. Темпи його зростання відстають від рівня споживчої інфляції, унаслідок чого реальна вартість депозитного портфеля зменшується. Портфель банківських депозитів залишається високо доларизованим. В його структурі збільшується частка коротких та "надкоротких" ресурсів.

Отже, частка коштів НБУ скоротилася до найнижчого рівня за останні 10 років і становить 1%. За сприятливих макроекономічних умов, а також збільшення номінальних доходів населення та поліпшення фінансових результатів підприємств, депозитний портфель банків поступово збільшувався. Проте цикл більш жорсткої монетарної політики, розпочатий Національним банком у жовтні 2017 року і вже складається з п'яти етапів підвищення облікової ставки з 12,5% до 18% не мав суттєвого впливу на вартість ресурсів

для банків, а вартість гривневих депозитів практично не диверсифікується залежно від строку. Через низькі темпи відновлення корпоративного кредитування попит банків на валютне фондування залишався низьким. Переважаюча короткостроковість пасивів банків продовжувала бути додатковим фактором, що зумовлював банки вкладати кошти в короткострокові інструменти.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, про те що відбувається становлення реформованої банківської системи і її адаптація до нових умов функціонування. Для цього загалом є сприятливі макроекономічні умови з огляду на економічне зростання. Також розвитку банківської системи сприяє приплив коштів до неї, каталізатором чого було поліпшення фінансового стану підприємств та збільшення номінальних доходів населення.

Після завершення очищення банківського сектору банки демонструють стабілізацію діяльності. Переважна частина банків є операційно прибутковою, значна частина кредитного ризику зарезервована, кредитування поступово відновлюється, проводиться робота з проблемними і непрофільними активами.

Водночас запроваджені зміни поки ще не дали змоги сформувати базис ефективного стійкого розвитку як власне банківської системи, так і національної економіки в цілому, причому в деяких випадках системні вади та ризики досі перевищують ті, що були напередодні початку кризи у 2014 році. Відтак банківська система потребує вжиття додаткових заходів, застосовуючи нові форми, методи і принципи управління й дослідження основних стратегічних напрямків її розвитку.

2.2. Аналіз стратегій управління банківськими установами

В сучасних економічних, політичних, соціальних умовах для України ефективне функціонування банківської системи можливе лише на основі використання нових форм, методів і принципів управління. Стратегія

управління повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку, так і програму дій, які виступають з'єднуючою ланкою системи.

Характеризуючи системи стратегічного управління, які використовують сучасні банки, слід звернути увагу на наступні недоліки:

- досить часто стратегію не формалізовано;
- бракує концептуального і технологічного зв'язку між стратегією та організаційними рішеннями, які використовуються та запроваджуються;
- ключові показники результативності незбалансовані й не зорієнтовані на стратегію .

На наш погляд, концепція стратегічного управління повинна становити основу стратегічного мислення. Її застосування характеризується такими особливостями [54]:

- вибір системного, ситуаційного та цільового підходів до елемента управління;
- вивчення позиції банків відносно їх ефективності на ринку банківських послуг для створення адекватної системи стратегічного управління;
- зосередження уваги та необхідності збирання і застосування баз стратегічної інформації;
- можливість прогнозувати наслідки рішень, що приймаються і впливають на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки;
- застосування певних інструментів і методів забезпечення ефективності банків як суб'єктів управління.

Необхідно зазначити, що існує кілька моделей процесу стратегічного управління, в яких три етапи є загальними для всіх, а саме: стратегічний аналіз, стратегічне планування , стратегічна реалізація [83].

При проведенні стратегічного аналізу оцінюється ступінь впливу на теперішній та майбутній рівень розвитку банківської системи, зовнішніх та внутрішніх чинників, визначається їх специфічний вплив на стратегічне

планування. Необхідність дослідження зумовлена тим, що зовнішнє середовище зазнає постійних змін, і перед банківською системою постають важливі стратегічні завдання щодо уникнення ймовірних загроз та перешкод. Внутрішній аналіз слід зосередити на визначенні сильних та слабких сторін банківської системи, внутрішніх можливостей впливу на процес стратегічного планування. Логічну побудову стратегічного аналізу розкривають такі структурні елементи:

- визначення і формування мети або низки цілей, які ставить перед собою суб'єкт стратегічного планування (банківська система), застосовуючи стратегічне управління;
- аналіз розвитку об'єкта та уточнення параметрів досягнутого рівня;
- визначення обсягу і структури потреб суб'єкта стратегічного планування (банківської системи) для забезпечення розвитку в прогностному періоді;
- узгодження, збалансування потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом уникнення часових суперечностей, невідповідності між ними на основі ранжування потреб і підготовки управлінських рішень у вигляді стратегічних прогнозів, програм, планів.

Забезпечення відповідності між завданнями та потенційними можливостями банківської системи відображає стратегічне планування. Здійснюючи стратегічне планування, важливо врахувати максимальну кількість варіантів попри тенденцію брати до уваги лише найімовірніші варіанти. Оптимальний варіант стратегії повинен забезпечувати найкраще співвідношення між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами зовнішнього середовища[13]. Головним критерієм для такої оцінки має бути відповідність стратегії можливостям використовувати переваги й усувати недоліки, зводити до мінімуму ймовірні загрози.

Стратегічному плануванню притаманні такі особливості [81]:

- спрямованість у довгостроковому періоді;

- орієнтація на вирішення ключових, визначальних для даного суб'єкта цілей, від досягнення яких залежить його соціально-економічний прогрес;
- урахування численних факторів, що позитивно або негативно впливають на суб'єкт;
- розробка заходів, які максимально послаблюють або нейтралізують дію негативних факторів та посилюють вплив позитивних чинників, забезпечуючи успішне вирішення стратегічних завдань;
- адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і пристосовуватися до них.

Третім етапом стратегічного процесу є реалізація стратегії. Зазначений процес має довгостроковий стратегічний характер. Однак, як і в економіці будьякої країни, в банківській системі постійно відбуваються певні зміни, на неї впливають різноманітні фактори, а це потребує оперативного втручання, прийняття рішень, вжиття необхідних заходів. Визначальним моментом на цьому етапі є безперервність управління.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту розроблено «бібліотеки» різних стратегій, в тому числі стратегій управління банківською системою, найбільш поширені з яких наведено (Додаток Б, Рис. Б1).

Корпоративні та бізнес-стратегії є універсальними стратегіями управління як банківських структур, так і нефінансових організацій. Зазвичай їх поділяють на стратегії: скорочення, зростання/стабілізації, комбіновані.

Стратегія ліквідації означає припинення функціонування банку шляхом його продажу, банкрутства або самоліквідації. Стратегія «збору урожаю» застосовується у випадку, якщо безперспективний банк неможливо вигідно продати, і має на меті максимізацію фінансових результатів в короткостроковому періоді перед виходом з фінансового сектору. Стратегія «відсікання» – довгострокова зміна меж ведення бізнесу шляхом продажу або закриття неперспективних і збиткових підрозділів або видів діяльності. Стратегія скорочення витрат означає короткострокові заходи для скорочення

витрат шляхом жорсткої економії ресурсів, скорочення персоналу, продажу або здачі в оренду невикористовуваних активів, реструктуризації боргів і т.д.

Портер описує наступні чотири типові стратегії, які застосовуються за ситуації, коли криза банківської структури зумовлена спадом у фінансовому сектору та й в економіці загалом: стратегію «лідерства», стратегію «ринкової ніші», стратегію «збору урожаю» і стратегію виходу з бізнесу [69]. В період спаду збільшується також кількість банків, що використовують стратегію інтеграції. Часто описуються наступні чотири стратегії з відомої матриці «ринки / товари» Ансоффа: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку і стратегія диверсифікації [5].

Більшість з вище перелічених типових стратегій, за винятком стратегії «ринкової ніші», лідерства в мінімізації витрат і лідерства в диференціації послуг, відносяться до так званих базових або еталонних стратегій розвитку бізнесу Котлера [46], які підрозділяються на три групи: стратегії скорочення, зростання і комбіновані.

Стратегії зростання [69] використовуються, коли їх застосування здатне збільшити обсяг реалізованих послуг банку. В умовах кризи використання еталонних стратегій зростання часто має на меті не збільшення обсягу реалізованих послуг, а його припинення (стратегія стабілізації). Багато авторів вважають, що в кризових ситуаціях (втрата стійкості) в більшості випадків застосовуються не окремі, а комбіновані стратегії [57], які припускають одночасне або послідовне застосування декількох з вищезгаданих стратегій. До функціональних стратегій управління банківською системою відносять :

- маркетингова стратегія банку
- конкурентна стратегія банку
- фінансова стратегія банку
- комунікаційна стратегія банку
- стратегія управління персоналом банку
- ІТ-стратегія банку
- регіональна стратегія банків

- стратегія соціальної відповідальності банку.

Традиційно, розробка стратегій банків ґрунтується на виборі декількох ключових чинників. Банки визначають свою депозитну і кредитну політику: формують принципи, на яких готові залучати засоби і вказують напрями, за яких вони готові розміщувати засоби. В залежності від вибору кожного з наведених чинників реалізуються різні стратегії і організовуються різні типи банків. Не менш важливим чинником формування стратегії є структура активів і пасивів, яка є надбудовою для перших двох політик. Крім того, банки в своїй стратегії закладають прийнятні ризики і ці граничні умови визначають політику кредитування, безпеки, ліквідності.

До перелічених традиційних чинників в XXI столітті були додані нові додаткові фінансові операції банків, що приносять непроцентний дохід. Тому в своїх стратегіях банки почали визначатись по відношенню до поняття «універсальний банк».

Ще одним новим чинником є комунікаційна політика банку, що включає розвиток суспільних зв'язків і роботу з державними органами. Очевидно, що ефективно фінансове управління банком при програші в інформаційній політиці веде до зниження ефективності роботи банку. Важливий інноваційний чинник стратегії банку оновлена технологічна інфраструктура: інтернет-банкінг, карткові технології, електронні гроші, мобільний банкінг тощо. Банк кожного разу повинен описувати, як він планує свою позицію в цьому відношенні.

Слід зазначити, що стратегії впровадження інновацій в банківській системі мають певні особливості, які визначаються загальними рисами інноваційної активності у сфері послуг, у тому числі фінансових, як специфічному секторі суспільного виробництва:

- нематеріальний характер результату діяльності;
- тісніший зв'язок зі споживачами;
- спонтанний процес появи інноваційних ідей, які не є результатами наукових досліджень;
- важлива роль самонавчання організації;

– дифузія (розповсюдження).

Банківська сфера економічної системи є найбільш стабільною структурою. Однак і для неї інновації – це основа розвитку. Високі комп'ютерні, інноваційні технології є основою для глобалізації фінансової сфери. Активно формується глобальна фінансова система, яка спричиняє настільки ж глобальну фінансову конкуренцію. Особливої актуальності набуває розвиток наукових досліджень про інноваційні стратегії банку в умовах світової глобалізації. Для банківської системи України формується принципово нове зовнішнє середовище діяльності, оскільки цей процес характеризується суперечливістю і до певної міри обмеженістю. Як і в багатьох пострадянських країнах, населення в Україні не підготовлене сприймати банки як фінансових радників із питань користування інноваціями в банківській сфері (мобільним банкінгом, інтернет-банкінгом, скорингом тощо). Це стримує розвиток банків, обмежує їхні можливості щодо підвищення конкурентоспроможності на світових фінансових ринках.

З іншого боку на розвиток банківських інновацій в Україні істотно впливають недосконалі законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності, а також регулювання сфер, яких стосується впровадження інновацій. Збоку держави введено поняття соціально відповідального бізнесу, яке набуло свого поширення і для банківських установ. Банки в своїй політиці змушені відобразити соціальну доктрину, яку роль і місію банк несе в суспільстві. Так, зокрема, ціла низка світових банків об'єднують свою інформаційну політику і оголошують свою соціальну місію.

Світовий банк оголошує програми ліквідації бідності в південно-східній Азії, кредитує інфраструктурні проекти, наприклад, будівництво автодоріг. Однією з яскравих програм стала ліквідація бідності в сільських районах за допомогою добудовування «останньої милі» автодоріг, що ведуть до невеликих селищ-виробників сільгосппродукції.

Останнім часом надзвичайно важливим є опис стратегії кадрової політики банку. Чинник, пов'язаний з управлінням персоналом і формуванням

команд, набуває ще більшої актуальності у зв'язку із загальною тенденцією до скорочення чисельності населення і прогнозованим зростанням дефіциту кваліфікованого персоналу.

В сукупності перераховані чинники формують функціональні стратегії управління банківською системою. Таким чином, розробляючи стратегію, банківська система, серед інших суб'єктів фінансового ринку вирішує важливе завдання консолідації усіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Більше того, в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища банківська система повинна мати здатність коригувати основний вектор власного розвитку без втрати керованості та зниження темпів зростання. Після того, як сформована стратегія, можна перейти до розробки місії банку. Вона повинна стисло відповідати на п'ять основних питань:

- модель бізнесу;
- чинники успіху;
- головна мотивуюча послуга;
- масштаб бізнесу;
- масштаб бізнесу клієнтів.

По суті, місія – це квінтесенція стратегії. Сформульовані основні положення стратегії банку дозволяють сформувати місію банку.

1. Модель бізнесу: спеціалізація на клієнтських каналах.

2. Чинники успіху: глибоке розуміння бізнесу клієнтів; персональний менеджмент клієнтів; однакова увага до старих і нових клієнтів; збереження персоналу клієнтської служби.

3. Головна мотивуюча послуга: короткострокове комерційне кредитування.

4. Масштаб бізнесу: за розмірами активів в числі 100 найбільших українських банків.

5. Масштаб бізнесу клієнтів: зіставний з бізнесом банку, не допускаючий взаємний вплив корпоративних політик.

В роботі [75] стратегію банку розглянуто як сукупність постійної (основні положення і місія) і динамічної її складових. Динамічна складова стратегії банку утворює систему взаємозалежних стратегій другого порядку, які чутливі до зміни зовнішнього середовища:

1. Ринкова стратегія: система клієнтських каналів; система конкурентних переваг; модель клієнтської служби; план заходів щодо залучення клієнтів.

2. Управлінський образ банку: фінансові цілі; стратегічні цілі (орієнтовані на клієнтів); цілі розвитку послуг; цілі розвитку інфраструктури.

3. Стратегія управління бізнесом: управлінська структура; система внутрішніх політик і прийняття рішень; система бюджетування.

4. Стратегія організації бізнесу: стратегія розвитку організаційної структури; стратегія розвитку офісного простору і регіонального розвитку; стратегія кадрового менеджменту; стратегія розвитку інформаційної системи.

Стратегія є ключовим інструментом корпоративного управління. Вона робить банк прозорим і зрозумілим не тільки для власників бізнесу і членів правління, але і для клієнтів. Наявність у банку чіткої стратегії, а у клієнтів – упевненості, що він її чітко дотримується, з часом стане ключовим чинником вибору банку клієнтами [75].

Конкуренція всередині банківської системи давно вже стала не боротьбою за ресурси, а боротьбою стратегій, внаслідок чого банкам слід розвивати, в першу чергу, ключові області діяльності, що забезпечують їм конкурентні переваги. Все більшу роль відіграє здатність змінювати стратегію у відповідь на виклики зовнішнього середовища і розвивати банк, оновлюючи його структуру і ключові бізнес-процеси.

Таким чином, стратегічне управління банківською системою передбачає розробку стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу екзогенних та ендогенних факторів, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості їх своєчасного коригування.

2.3 Механізм формування стратегій управління банківською системою України

Управління банківською системою передбачає об'єктивне визначення її поточного й бажаного стану, скоординоване управління її фінансовими ресурсами, вибір таких управлінських рішень, котрі сприяли б забезпеченню її ефективного функціонування. Перелічені аспекти можуть бути впорядковані та відображені у сформованому цілісному механізмі. Саме таким механізмом є, на нашу думку, механізм формування стратегій управління банківською системою.

Необхідність розробки механізму формування стратегій управління банківською системою зумовлена проблемою практичного забезпечення ефективності розвитку банків як на макро-, так і на мікроекономічному рівні для їх належного функціонування та стабільного розвитку, з одного боку, а також створення базових передумов щодо виконання банками своїх функцій, реалізації ролі в економіці з іншого, що позначається на надійності банківської системи в цілому, на економічному розвитку країни та швидкості ринкових трансформацій у процесі суспільного відтворення.

Сутність механізму формування стратегій управління банківською системою значною мірою обумовлена самим змістом поняття «механізм», яке традиційно розуміють як «спосіб функціонування певної системи, тобто реалізації функцій її окремих елементів» [6].

Визначивши банківську систему як специфічну економічну та організаційно-правову структуру, що забезпечує своїми особливими методами та інструментами функціонування грошового ринку та економіки в цілому, пропонуємо наступне трактування механізму формування її стратегій управління.

Під механізмом формування стратегій управління банківською системою розуміють сукупність цілей, суб'єктів, об'єктів, методів та інструментів стратегічного управління банківською системою, спрямованих на прийняття комплементарних рішень щодо вибору норм, орієнтирів, напрямків,

засобів і правил, які забезпечують ефективність управління системоутворюючими та взаємопов'язаними елементами цієї системи.

Згідно запропонованого визначення банківська система є не механічним поєднанням окремих банків, а специфічною цілісною економічною та організаційно-правовою структурою, а також представляє собою дворівневу континентальну модель, в якій сукупність фінансових посередників, займаються банківською діяльністю на постійній професійній основі та функціонально взаємопов'язані. Банківська система входить соціально-економічну систему країни, з одного боку як сукупність фінансових посередників, які займаються банківською діяльністю, а з іншого – як одна зі складових соціально-економічної надсистеми, діяльність якої проявляється у її специфічних цілях та функціях.

Основними структурними складовими механізму формування стратегій управління банківською системою є (Додаток В):

- цілі,
- суб'єкти,
- об'єкти,
- методи,
- інструменти.

Комплексна реалізація раніше зазначених цілей в умовах зміни зовнішнього середовища спричиняє необхідність підвищення гнучкості стратегій управління банківською системою на основі реалізації наступних принципів механізму формування стратегій управління банківською системою [4]:

– безперервності процесу стратегічного управління, починаючи з формування універсальних стратегій і закінчуючи формуванням окремих функціональних стратегій;

– паралельності виконання різних етапів управління банківською системою стратегічного, тактичного й оперативного, тобто одночасного їхнього виконання, а в ідеалі – органічного їх поєднання в єдиний комплекс;

– синтезу процесів формування стратегій управління банківською системою, визначення оптимальної стратегії та її коректування під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [49].

Для чіткого розподілу функціональних обов'язків при розробці механізму формування стратегій управління банківською системою виділяють блоки та відповідні їм структурні елементи. Кожний блок даного механізму складається з певних елементів, які, в свою чергу, йому підпорядковані та визначають зміст того чи іншого блоку (додаток Г).

Вихідним блоком є аналіз та діагностика основних внутрішніх та зовнішніх чинників управління банківською системою.

Формування поточних значень характеристик ефективності управління банківською системою здійснюється на основі аналізу і діагностики її фінансового стану, а також фінансово-економічного стану зовнішнього середовища.

Мета такої діагностики, що ґрунтується на результатах аналізу, полягає у визначенні причин і джерел, що викликають порушення в управлінні банківською системою. Вона включає як механізми розпізнавання причин виникнення сформованих ситуацій, так і механізми аналізу тенденцій розвитку характеристик управління банківською системою.

Паралельно з аналізом та діагностикою здійснюється синтез чинників управління банківською системою і визначаються закономірності й альтернативні варіанти її розвитку. Інтегрована оцінка ефективності управління банківською системою, у відповідності до поставлених цілей, дозволяє використовувати її як ефективний інструмент при визначенні оптимальної стратегії управління.

Як зазначено в [29], стійкість є фундаментальною, внутрішньою характеристикою, завдяки якій забезпечується життєздатність, стабільний розвиток банківської системи в межах заданої траєкторії та відповідно до обраної стратегії, незважаючи на силу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому в якості синтезованого внутрішнього індикатора обрано

інтегровану оцінку фінансової стійкості як необхідної умови ефективного функціонування банківської системи України.

У вітчизняній банківській практиці застосовують різноманітні методи оцінки діяльності комерційних банків – залежно від мети, яку ставлять перед собою дослідники. Зрозуміло, що єдиної універсальної методики немає, оскільки усі банки різняться за функціональним призначенням, за комплексом виконуваних операцій та послуг, за складом клієнтів, а також залежно від типу здійснюваної політики на фінансовому ринку. Однак, найбільш поширеними, є підходи до оцінювання фінансового стану банківських установ, що базуються на коефіцієнтному аналізі, рейтингових оцінках, також вживаним підходом щодо оцінки фінансового стану комерційних банків є практика застосування систем рейтингової оцінки, зокрема системи CAMELS.

З метою оцінки банківської системи в межах її взаємодії з міжнародними фінансовими інститутами НБУ здійснює макропруденційний аналіз у відповідності до індикаторів фінансової стійкості (ІФС), розроблених МВФ[97]. На жаль, НБУ не використовує прогностні моделі оцінки фінансової стійкості банків, що, відповідно, зумовлює необхідність створення прогностичних моделей, адаптованих до вітчизняних умов. Крім того, у вітчизняних методиках не враховані макроекономічні індикатори фінансової стійкості банку, а взяті до уваги лише внутрішні чинники.

Таким чином, на нинішньому етапі важливою є оцінка фінансової стійкості банківської системи, що впливає з необхідності не лише внутрішнього аналізу, а й обов'язкового зовнішнього аналізу, з позиції не оцінки фінансового стану на даний момент часу, а динаміки розвитку. Тому, на нашу думку, варто поєднувати наведені в табл. 2.1 підходи з метою врахування внутрішніх та зовнішніх чинників розвитку банківського сектору, а також відображення усіх аспектів та специфіки банківської діяльності в динаміці.

Оскільки важливим є визнання оцінки фінансової стійкості банківської системи міжнародними організаціями, то в роботі запропоновано в якості системи індикаторів фінансової стійкості використовувати «індикатори

фінансової стійкості» (FSI's – Financial Soundness Indicators), розроблені МВФ. Перелік індикаторів фінансової стійкості складається з двох частин:

- перша це - основні (базові) показники, які забезпечують необхідний мінімум для аналізу фінансового сектора та розраховуються тільки за даними звітності банків;

- друга це - рекомендовані (додаткові) показники, які розраховуються на основі звітності банків та інших суб'єктів фінансового ринку.

Згідно [97] індикатори фінансової стійкості – це показники поточного фінансового стану і стійкості фінансових установ країни та їх контрагентів із сектору нефінансових корпорацій та сектору домашніх господарств. Статистичні дані містять інформацію про основні індикатори фінансової стійкості депозитних корпорацій (банків) щодо достатності капіталу, якості активів, прибутку та рентабельності, ліквідності, чутливості до ринкового ризику і рекомендовані індикатори фінансової стійкості, а також вихідні дані для їх складання. Індикатори фінансової стійкості дають уявлення про ринки, на яких здійснюють свою діяльність фінансові установи.

Індикатори фінансової стійкості розраховуються і поширюються для використання в макропруденційному аналізі. Такий аналіз містить оцінку та контроль за сильними сторонами та вразливими місцями фінансових систем з метою підвищення фінансової стійкості, зокрема зниження імовірності краху фінансової системи.

Міжнародний валютний фонд передбачає компіляцію та поширення країнами 40 індикаторів фінансової стійкості: 25 індикаторів для сектору депозитних корпорацій із яких 12 основних і 15 індикаторів для клієнтів сектору депозитних корпорацій [97]. При цьому слід зазначити, що рекомендований МВФ перелік індикаторів фінансової стійкості достатньо повно характеризує діяльність банківської системи з точки зору її макроекономічної ефективності.

Відповідно до методології МВФ Національним банком України статистичні дані складаються та поширюються за 12 основними та 14

рекомендованими індикаторами фінансової стійкості депозитних корпорацій (банків). В табл. Д.1 додатку Д наведено значення індикаторів фінансової стійкості, обчислених НБУ у 2008-2017 рр.

Варто зазначити, що на практиці абсолютно фінансово стійких комерційних банків немає, проте кожен із них має прагнути до поліпшення власного фінансового стану, що в кінцевому підсумку позитивно відобразиться на рівні фінансової стійкості банківської системи у цілому.

Побудова комплексної оцінки управління банківською системою. Для внутрішньої оцінки управління банківською системою, що характеризується виділеним набором показників, використовується інтегрована оцінка. Як математичний інструментарій побудови такої інтегрованої оцінки пропонується використовувати один з методів таксономії – метод рівня розвитку [34], який дозволяє одержати рейтингову оцінку управління банківською системою, що має нормований діапазон зміни $[0;1]$. Отримані комплексні оцінки інтерпретуються в такий спосіб: чим ближче значення комплексної оцінки до 1, тим стійкішим є стан банківської системи і тим менше диспропорцій спостерігається в її структурі. Комплексні оцінки формуються для стану внутрішнього середовища управління банківською системою[17].

В даному дослідженні для інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи запропоновано використовувати методику, що базується на обчисленні таксономічного показника розвитку[82] . Така методика включає наступні кроки (рис. 2.1).

На першому кроці формуються матриці вихідних даних по кожній групі ІФС Y_1, Y_2, \dots, Y_q , де q – число груп показників. Для k -ої групи показників структура цієї матриці може бути визначена в такий спосіб: $Y_k = (y_{ij})_k$, $i = [1; m]$, $j = [1; n]$, де y_{ij} - значення i -го індикатора в j -ому досліджуваному періоді; m - число індикаторів, що входять у k -у групу; n - число досліджуваних періодів.

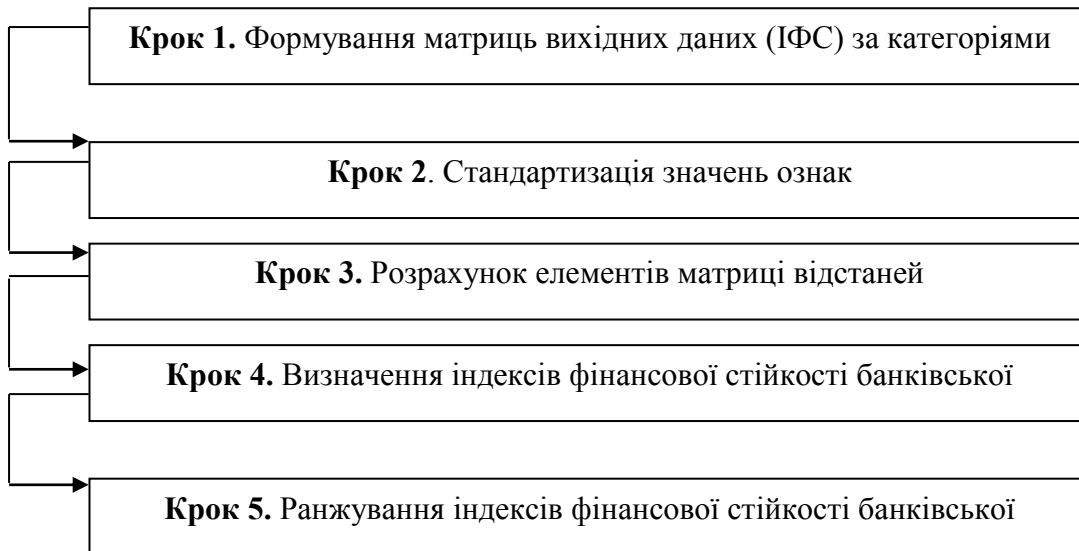


Рис. 2.1. Схема взаємозв'язку кроків методики інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи

Примітка: Розроблено автором на основі [82]

Оскільки ІФС мають різну спрямованість, то на другому кроці їх поділяють на стимулятори і дестимулятори та здійснюється процедура стандартизації за формулою [81]:

$$\text{для стимуляторів: } z_{ij} = \frac{y_{ij} - \bar{y}_i}{s_i}, \quad (2.1)$$

$$\text{для де стимуляторів } z_{ij} = \frac{\bar{y}_i - y_{ij}}{s_i} \quad (2.2)$$

де z_{ij} стандартизоване значення i -го ІФС в j -ому досліджуваному періоді; \bar{y}_i – середнє арифметичне значення i -го ІФС; s_i – стандартне відхилення i -го ІФС.

У клас стимуляторів включаються ІФС, ріст значень яких свідчить про підвищення стійкості банківської системи. Показники-дестимулятори мають обернену властивість.

Результатом цього кроку є набір матриць стандартизованих значень ІФС кожної групи Z_1, Z_2, \dots, Z_q . Така стандартизація дає змогу позбутись одиниць вимірювання, але водночас відбувається вирівнювання середніх і дисперсій:

для кожної ознаки $\bar{z} = 0$, а діапазон варіації Z_{ij} згідно з правилом «трьох сигм» – від -3 до +3.

При розрахунку комплексної оцінки використовують стандартний діапазон варіації для всіх ознак на одному і тому самому рівні. Наприклад, на рівні двох стандартних відхилень (від -2 до +2). Відстань між верхньою (+2) та нижньою (-2) точками діапазону у багатовимірному просторі становить [82]:

$$|P| = 2z_0\sqrt{m}, \quad (2.3)$$

де z_0 – точка, взята за базу порівняння.

Описані обчислювальні процедури є основою для розрахунку матриць відстаней $P_{10}, P_{20}, \dots, P_{q0}$, елементи яких відображають ступінь близькості ІФС до бази порівняння. Як міра відстані використовується Евклідова відстань, що визначається за наступною формулою [82]:

$$P_{j0} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (z_{ij} - z_0)^2}, \quad (2.4)$$

де P_{j0} – відстань між j -им ІФС групи і базою порівняння z_0 ; z_{il}, z_{jl} – стандартизовані значення i -ого і j -ого ІФС групи в періоді l .

На четвертому кроці отримані відстані використовуються для розрахунку таксономічного показника розвитку:

$$P_j = \frac{P_{j0}}{|P|} \quad (2.5)$$

Отриманий показник має нормований діапазон зміни [0;1]. Ранжування його значень та якісна інтерпретація отриманих діапазонів зміни цих значень здійснюється на заключному кроці методики. Причому чим ближчим є значення таксономічного показника розвитку до 1, тим вищим є рівень фінансової стійкості банківської системи.

Запропонована методика реалізована на статистичних даних індикаторів фінансової стійкості банківської системи України, обчислених НБУ за 2008-2017 рр. (Додаток Д, табл. Д.1). В табл. Д.2-Д.3 додаток Д наведено проміжні розрахунки інтегрованої оцінки. На рис. 2.2 відображено розраховані згідно запропонованої методики значення інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи України.

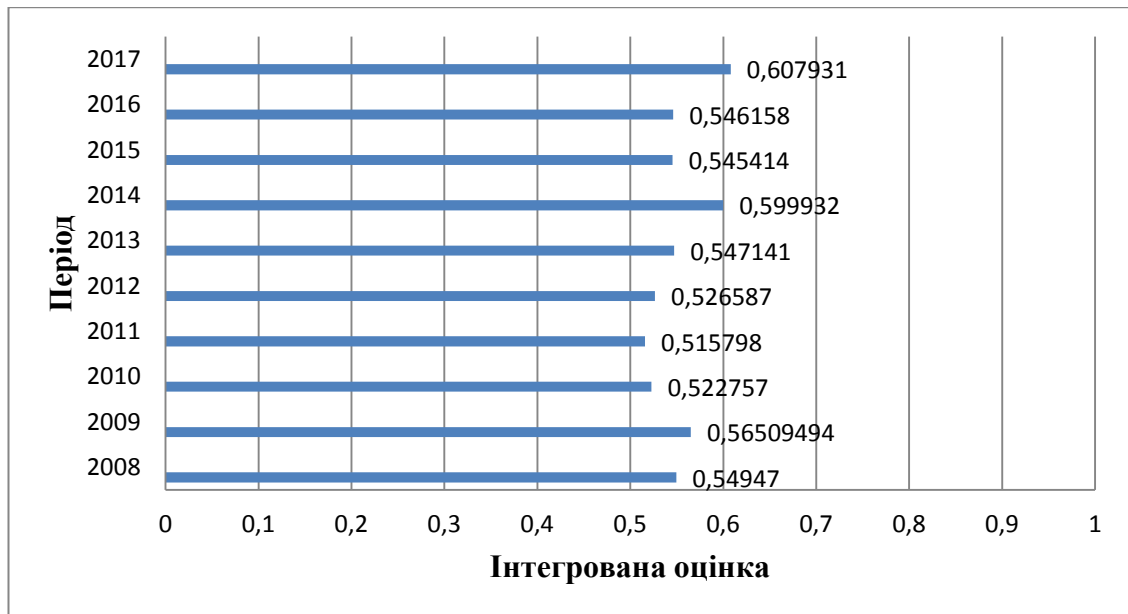


Рис. 2.2. Значення інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи України

Примітка: Зроблено на основі табл. Д3 додатку Д.

Як видно з рис. 2.2, річна величина інтегрованої оцінки знаходиться приблизно в середині діапазону таксономічного показника розвитку, що свідчить, на жаль, про невисокий рівень фінансової стійкості банківської системи України, основною проблемою якої на сьогодні є низька капіталізація. Останнє призводить до зниження ролі банків як активних інвесторів та кредиторів економіки. Дефіцит довгих ресурсів також викликає дисбаланс у моделі залучення і розміщення коштів банків.

Таким чином, проаналізовано підходи до формування та оцінки системи індикаторів фінансової стійкості банків та на основі використання методу таксономії обчислено інтегровану оцінку фінансової стійкості банківської системи України

Наступним етапом вихідного блоку механізму є аналіз та визначення ключових внутрішніх чинників фінансової стійкості банківської системи України, тобто декомпозиція обчисленої раніше інтегрованої оцінки. Проаналізовані підходи до формування системи індикаторів фінансової стійкості банків та запропонована методика оцінки чинників фінансової стійкості банківської системи України з врахуванням основоположних функцій та цілей банківської системи, дозволила виявити специфічні ІФС, які є

важливими в управлінні банківською системою України, і в той же час, визнаються міжнародними організаціями як необхідні критерії для аналізу фінансового сектора національної економіки.

Як вже зазначалося, управління банківською системою при постійно змінному стані зовнішнього середовища характеризується невизначеністю її функціонування. У зв'язку з цим необхідна реалізація адаптивних принципів системи, що забезпечують, з одного боку, стабільність характеристик управління банківською системою, а з іншого боку, мінімізацію витрат на корегування побудованих в результаті стратегій управління і збільшення швидкості реакції системи на зміни зовнішнього середовища [4]. У механізмі ідентифікації стану зовнішнього середовища здійснюється оцінка й аналіз динаміки зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів.

Окрім внутрішніх, не менш важливим є аналіз зовнішніх чинників управління банківською системою. З цією метою проаналізовано один з найважливіших критеріїв, який забезпечує ефективність алокації кредитних ресурсів банківського сектора економіки, а саме рівень кредитоспроможності суб'єктів реального сектору економіки. На сьогоднішній день в банківська система України володіє вельми широким спектром методик визначення кредитоспроможності позичальника. Кожен банк розробляє власну систему оцінки, враховуючи певні особливості кредитної політики, технологічний потенціал, спеціалізацію, конкретні умови кредитного договору, пріоритети в роботі, позиціонування на ринку, стан взаємовідносин із клієнтами, рівень економічної та політичної стабільності в державі тощо. Водночас оцінка кредитоспроможності позичальників регламентується Положенням НБУ «Про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями», яке визначає нормативи формування резервів комерційними банками під можливі втрати від кредитних операцій.

Проблеми оцінки кредитоспроможності підприємств досліджує багато науковців [26,29,84,85,98], які у своїх працях розкривають систему вибору та

оцінки показників, що використовуються для аналізу кредитоспроможності підприємства здебільшого за допомогою традиційних методів: горизонтального та вертикального аналізу, трендового, порівняльного аналізу, аналізу відносних показників, бальних оцінок тощо. Спільним для традиційних методик фінансового аналізу є те, що вони передбачають вивчення простих математичних зв'язків між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення певної вибірки показників (фінансових коефіцієнтів) та порівняння їх значень з нормативними, середньогалузевими та в динаміці. Типові недоліки в оцінці кредитних ризиків вітчизняними банками на основі такої сукупності показників полягають у наступному:

- суб'єктивності формування вибірки показників, які підлягають аналізу (неврахування явища мультиколінеарності тощо);
- ігноруванні або суб'єктивності врахування чинника різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу;
- деякі параметри фінансового стану визначаються за допомогою різної кількості показників, що викривляє результати аналізу;
- внутрішні методики не враховують усі фінансові параметри, що впливають на кредитний ризик;
- недостатній рівень об'єктивності показників звітності, проблема маніпулювання показниками на деяких рівнях менеджменту;
- нехтування показниками, які характеризують чисті грошові потоки, показниками, що нейтралізують вплив локальних особливостей оподаткування, нарахування амортизації тощо.

На сучасному етапі активно приділяється увага дискримінантному методу оцінки кредитоспроможності підприємства. Активним дослідником даного питання є Терещенко О. [84], причому дана методика покладена в основу діючого на сьогоднішній день Положення НБУ «Про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями». Незважаючи на явні переваги даної методики у порівнянні з традиційними методами, вона також не

позбавлена недоліків. Зокрема, в частині добору показників залишаються невирішеними питання:

- переоцінки ролі кількісних показників і недооцінки якісних;
- неконтрольованість вибору системи базових кількісних показників;
- висока чутливість до викривлення (недостовірності) вихідних даних, зокрема, фінансової звітності, що найбільш характерно саме для вітчизняних підприємств-позичальників;
- порівняна громіздкість;
- вплив на факт визнання підприємства-позичальника банкрутом багатьох показників, що не піддаються обліку.

Як зазначалось вище, показники оцінки кредитоспроможності підприємства повинні відповідати вимогам комплексної характеристики як його поточного стану, так і тенденцій подальшого розвитку в перспективі з тим горизонтом прогнозування, який дозволяє мінімізувати можливі фінансові ризики. При цьому варто пам'ятати, що використання надлишкової кількості фінансових коефіцієнтів може спричинити втрату часу на математичне та аналітичне забезпечення дослідження функціонально взаємозалежних між собою показників. Це, у свою чергу, значно знизить оперативність оцінки кредитоспроможності, яка є критичною характеристикою її ефективності.

Адаптивні властивості системи управління банківською системою досягаються за рахунок маневреності і гнучкості її функціонування. Маневреність відображає швидкість необхідної перебудови системи і складових її елементів, тобто швидкість адаптації до умов, що змінилися. У свою чергу, маневреність цієї системи забезпечується гнучкістю, що відображає її здатність погашати збурювання зовнішнього середовища за рахунок формування різного роду фінансових запасів і резервів для проведення такого маневру.

Зіставлення внутрішніх та зовнішніх характеристик управління банківською системою, аналіз відхилень між ними та їх адаптація до структури банківської системи здійснюються засобами контролю. Таким чином, синтез

перелічених етапів першого блоку механізму формування стратегій управління банківською системою дозволяє:

- підвищити якість прийнятих управлінських рішень на різних етапах управління банківською системою;
- здійснити своєчасний аналіз і оцінку існуючого дисбалансу управління банківською системою;
- визначити фінансові резерви, спрямовані на стабілізацію управління банківською системою.

Отже, цільовою спрямованістю першого блоку механізму є всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банківської системи та оцінка ефективності її управління.

Формування інформаційного забезпечення показників, які характеризують внутрішні та зовнішні чинники управління банківською системою. На цьому етапі розробляється інформаційна модель внутрішнього і зовнішнього середовища управління банківською системою. При цьому дана модель повинна відповідати вимогам, що висуваються до сформованої інформації, а саме: доступність, значущість, матеріальність, надійність та порівняність [16].

Поняття «інформаційне забезпечення» в статичному аспекті [20] означає сукупність даних, що характеризують фактичний стан певного явища чи процесу або його зміну на певний момент часу. У динамічному аспекті дане поняття розглядається як процес взаємодії розподілених інтелектуальних вузлів, які реалізують функції управління явищем чи процесом.

Виходячи із вищенаведених визначень, до завдань інформаційного забезпечення стратегічного управління банківською системою слід віднести:

- формування та надання повної інформації для прийняття управлінських рішень;
- визначення чинників, що впливають на ефективність управління банківською системою;

– забезпечення поточного, оперативного та стратегічного управління банківською системою;

– забезпечення планування та прогнозування певного рівня, на якому повинна знаходитися банківська система в майбутньому періоді.

Для забезпечення ефективного процесу стратегічного управління банківською системою і прийняття відповідних управлінських рішень інформаційну базу можна подати як композицію внутрішньої та зовнішньої інформації (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Інформаційна база стратегічного управління банківською системою [17].

Використання внутрішніх та зовнішніх даних сприяє створенню системи інформаційного забезпечення, зорієнтованої на ефективне поточне та операційне управління банківською системою, а також на прийняття стратегічних рішень.

Уся інформація складає єдину інформаційну базу. Передача необхідних даних до відповідних підрозділів здійснюється в автоматизованому режимі. Звідси випливає, що цикл руху інформації триває з моменту її виникнення до формування аналітичної інформації та прийняття управлінського рішення.

Оскільки банківська система є складною динамічною системою, то при формуванні її інформаційної моделі необхідно враховувати велике число чинників, що відображають стан зовнішнього і внутрішнього середовища й здійснюють безпосередній вплив на її управління.

Разом з цим, врахування багатьох чинників у моделі призводить до інформаційної перевантаженості управління нею і неможливості добору припустимих для банківської системи стратегій. З огляду на це виникає необхідність розробки методик вибору показників, що дозволяють оцінювати й аналізувати процеси управління банківською системою без втрати значимої для прийняття управлінських рішень інформації.

При цьому список показників формується за двома напрямками. У рамках першого напрямку виділяються найбільш значимі індикатори управління банківською системою, що визначаються фінансовою та економічною їх доцільністю і спрямованістю. Це дозволяє оцінити ступінь використання та визнання таких критеріїв оцінки банківської системи вітчизняними та міжнародними фінансовими організаціями.

Другий напрямок передбачає вибір показників стану банківської системи на основі економіко-статистичного аналізу, який дозволяє оцінити їх значимість та адекватність для здійснюваного аналізу і діагностики. Наявність великого числа збурюючих впливів, відсутність достатньо повної інформації про окремі показники визначають повноту і точність сформованої інформації про банківську систему. Крім того, такий підхід дозволяє не тільки виявити причинно-наслідкові зв'язки між досліджуваними показниками, але й здійснити верифікацію підібраної сукупності таких індикаторів.

Другий блок механізму передбачає формування комплексу стратегій управління банківською системою та визначення керуючих впливів на її розвиток.

З цією метою застосовано апарат когнітивного моделювання, використання якого зумовлене з одного боку багатоаспектністю процесів, що відбуваються в банківській системі, та їх взаємозв'язком, а з іншого – відсутністю достатньої кількісної інформації про динамічний характер цих процесів.

Когнітивна модель – це метафора, яка базується на спостереженнях і висновках, зроблених на основі цих спостережень. Її задача – забезпечити репрезентацію характеру спостережуваного явища, зробити прогноз при розвитку гіпотез, використовувати побудовані моделі для розробки механізмів прийняття управлінських рішень [6].

Когнітивне моделювання базується на виконанні наступних етапів [26]:

- аналізі ситуації, тобто ідентифікації проблеми.
- побудові когнітивної моделі проблемної ситуації.
- когнітивному аналізу, тобто побудові стратегій розвитку ситуації.

По відношенню до управління банківською системою в рамках реалізації етапів когнітивного моделювання, на нашу думку, когнітивна модель розвитку банківської системи України повинна формуватися як оптимальна система реалізації ключових цілей, покладених на неї, зокрема:

- забезпечувати трансформацію внутрішніх заощаджень в інвестиції з якнайменшими трансакційними витратами;
- сприяти ефективній аллокації ресурсів.
- надавати механізми для реалізації базових соціальних функцій держави.
- забезпечувати зміцнення фінансового суверенітету.

Наступним етапом даного блоку є виявлення взаємозв'язку між обмеженнями макроекономічного і інституційного характеру, драйверами розвитку банківської системи, цілями і відповідними внутрішніми та

зовнішніми чинниками. Результатом такого дослідження є визначення взаємозв'язків між основними структурними елементами пропонованого механізму: суб'єктами, об'єктами та інструментами, що в подальшому буде покладене в основу формування базових стратегій управління банківським сектором. Відповідно, однією із задач, вирішуваних за рахунок інструментів управління, повинно стати створення стимулів для залучення засобів нефінансових інститутів і населення в пасиви банківської системи і розширення можливостей малоризикового розміщення засобів. Відповідно до ключових обмежень макроекономічного і інституційного характеру необхідним є виділення таких інструментів управління, які б забезпечили перехід до оптимальної моделі банківської системи.

З іншого боку, побудова банківської системи, адекватної масштабам економіки держави, вимагає пошуку нових джерел формування банківських пасивів. У зв'язку з чим постає питання пошуку вільних ресурсів. Важливим також є виокремлення способів, які можуть бути застосовані для стимулювання неінфляційної кредитної експансії банків і зростання пропозиції товарів і послуг.

Таким чином, результатом реалізації даного етапу є оцінка основних інструментів управління банківською системою України, впровадження яких дозволить вийти на параметри її оптимальної моделі.

Наступним етапом другого блоку є формування базових стратегій управління банківським сектором. Стратегія управління банківською системою повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку (перспективи і принципи поведінки), так і програму дій (план та засоби), які виступають з'єднуючою ланкою системи. Традиційно, розробка стратегій банків ґрунтується на виборі декількох ключових чинників. Банки визначають свою депозитну і кредитну політику: формують принципи, на яких готові залучати засоби і вказують напрями, за яких вони готові розміщувати засоби. В залежності від вибору кожного з наведених чинників реалізуються різні стратегії і організовуються різні типи банків. Не менш важливим чинником

формування стратегії є структура активів і пасивів, яка є надбудовою для перших двох політик. Крім того, банки в своїй стратегії закладають прийнятні ризики і ці граничні умови визначають політику кредитування, безпеки, ліквідності. Проте універсальної методики визначення стратегій управління банківською системою на даний час не існує.

Розробляючи стратегію, банківська система, серед інших суб'єктів фінансового ринку вирішує важливе завдання консолідації усіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Відтак з одного боку як сукупність фінансових посередників, які займаються банківською діяльністю, а з іншого як одна зі складових економічної надсистеми, банківська система покликана відповідати ключовим цілям. Для оцінки ступеня досягнення цілей систему індикаторів фінансової стійкості банків узгоджено відповідно до цілей банківської системи на основі побудованої і реалізованої вище когнітивної моделі розвитку банківської системи. Відповідно до визначених механізмів розвитку проаналізовано та запропоновано інструменти реалізації такої моделі розвитку банківської системи.

Виділяють три базові стратегії управління банківським сектором, для кожної з яких на основі побудованої когнітивної моделі визначено поточні та прогнозні зміни внутрішніх та зовнішніх чинників у відповідності до сформульованих цілей розвитку банківської системи України. При цьому відстеження досягнення цілей при реалізації даних стратегій відбувається за індикаторами фінансової стійкості банківської системи. Порівняльний їх аналіз дозволяє вийти на формування оптимальної моделі банківської системи.

Отже, завершальним блоком механізму є формування оптимальної моделі управління банківською системою України, в основу якої запропоновано покласти одну із розроблених стратегій. Відповідно до неї прогнозуються кількісні та якісні зміни внутрішніх та зовнішніх чинників в період реалізації поставлених цілей банківською системою України за допомогою обраних інструментів управління. Крім того, з метою окреслення

оптимальної структури банківської системи здійснюється узгодження інтересів внутрішніх суб'єктів банківської системи. Тобто конфігурація банківської системи розглядається як оптимальна з погляду розвитку конкуренції між банками та з позицій забезпечення стійкості до зовнішніх впливів.

Таким чином, проаналізовано механізм формування стратегій управління банківською системою, реалізація якого забезпечить ефективність розвитку банківської системи як на макро-, так і на мікроекономічному рівні, а також створить базові передумови щодо виконання банками своїх функцій.

Висновок до розділу 2

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, про те що відбувається становлення реформованої банківської системи та її адаптація до нових умов функціонування. Для цього загалом є сприятливі макроекономічні умови з огляду на економічне зростання. Також розвитку банківської системи сприяє приплив коштів до неї, каталізатором чого було поліпшення фінансового стану підприємств та збільшення номінальних доходів населення.

Водночас запроваджені зміни поки ще не дали змоги сформувати базис ефективного стійкого розвитку як власне банківської системи, так і національної економіки в цілому, відтак банківська система потребує вжиття додаткових заходів, застосовуючи нові форми, методи та принципи управління та дослідження основних стратегічних напрямків її розвитку

Проаналізовано основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз, стратегічне планування, стратегічна реалізація. Здійснено аналіз корпоративних та бізнес-стратегій управління банківською системою, що є універсальними стратегіями управління як банківських структур, так і нефінансових організацій, та функціональних, що визначають специфіку банківської діяльності.

Визначено основні структурні складові механізму формування стратегій управління банківською системою: цілі, суб'єкти, об'єкти, методи, інструменти, а також взаємозв'язки між ними та рівень взаємодії, що формує механізм як

цілісну модель, котра має змогу зберігати свої властивості, безперервність процесу функціонування, незважаючи на зовнішні та внутрішні зміни.

Проаналізовано підходи до формування та оцінки системи індикаторів фінансової стійкості банків та на основі використання методу таксономії обчислено інтегровану оцінку фінансової стійкості банківської системи України. Обчислена величина інтегрованої оцінки знаходиться приблизно в середині діапазону таксономічного показника розвитку, що свідчить, на жаль, про невисокий рівень фінансової стійкості банківської системи України, основною проблемою якої на сьогодні є низька капіталізація. Останнє призводить до зниження ролі банків як активних інвесторів та кредиторів реального сектору економіки. Дефіцит довгих ресурсів також викликає дисбаланс у моделі залучення і розміщення коштів банків.

Здійснено аналіз механізму формування стратегій управління банківською системою, реалізація якого забезпечить ефективність розвитку банківської системи як на макро-, так і на мікроекономічному рівні, а також створить базові передумови щодо виконання банками своїх функцій.

РОЗДІЛ ІІІ

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ

3.1. Визначення інструментів управління банківською системою України

Щоб вийти на параметри оптимальної моделі банківської системи, необхідно зняти обмеження, що перешкоджають необхідним якісним і кількісним змінам. Це вимагає адекватних заходів державної політики в монетарній, бюджетній, антимонопольній сферах, вдосконалення правового і інформаційного забезпечення діяльності фінансових інститутів.

Інструменти управління банківською системою покликані зняти такі обмеження і сприяти досягненню цілей. Наприклад, заміщення прямого розподілу інвестиційних ресурсів бюджету на кредитний механізм виправдане, оскільки фінансовий сектор забезпечує прозорий розподіл ризиків і ресурсів за ринковими ставками, тобто сприяє ефективній аллокації і трансформації заощаджень в інвестиції з мінімізацією витрат, пов'язаних з корупцією.

Інструменти, що стимулюють заощадження населення, крім підвищення ефективності аллокації і трансформації ресурсів, направлені на сприяння державі в рішенні соціальних задач: заощадження формують капітали, без яких неможливе становлення середнього класу і стабільний розвиток суспільства. Відслідковувати досягнення цілей при використанні даних інструментів пропонується за індикаторами фінансової стійкості банківської системи, сформульованими в попередньому розділі.

Взаємозв'язок між усуненням обмежень, інструментами, цілями банківської системи і відповідними індикаторами, представлено в табл. 3.1.

Зняття значної частини обмежень можливе за рахунок залучення нових ресурсів. У якості ресурсів зростання національної банківської системи є:

- недокапіталізовані немонетарні активи, що утворюють національне багатство;
- незалучені в фінансовий обіг заощадження держави;

- кошти населення і бізнесу, що зберігаються поза межами української фінансової системи[5].

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок між усуненням обмежень, інструментами управління і цілями банківської системи України [7]

Цілі	Обмеження	Інструменти управління
Трансформація заощаджень в інвестиції, державних заощаджень в пріоритетних сферах	Вилучення державних заощаджень з економіки; низькі заощадження населення	Заміщення зовнішніх позик рефінансуванням за рахунок засобів державних фондів; механізм неінфляційної кредитної експансії; розвиток короткострокового рефінансування
Ефективна аллокація ресурсів	Неефективність антиінфляційної політики; нечіткі права власності на ресурси	Перехід до «гнучкої стерилізації»; механізм неінфляційної кредитної експансії; конкурентна політика; обмеження прямого розподілу засобів з бюджету; специфікація прав власності; вдосконалення заставного законодавства; створення ліквідних ринків
Сприяння реалізації базових соціальних функцій держави	Низькі заощадження населення	Розвиток дистанційного банкінгу; популяризація ощадних сертифікатів; введення договорів житлового накопичувального внеску; підвищення фінансової грамотності
Зміцнення фінансового суверенітету	Відсутність інституційних механізмів захисту фінансового ринку; інформаційна незабезпеченість	Розвиток внутрішніх ринків сек'юритизації кредитування; додаткові бар'єри у вигляді обов'язкового IPO для іноземних банків; розвиток гривневих сировинних бірж; розвиток ризик-орієнтованого нагляду і інфраструктури оцінки ризиків (кредитні бюро, рейтингові агентства, страхування ризиків)

Відповідно, однією із задач, вирішуваних за рахунок інструментів управління, повинно стати створення стимулів для залучення засобів нефінансових інститутів і населення в пасиви банківської системи і розширення можливостей малоризикового розміщення засобів. Відповідно до ключових обмежень інституційного та макроекономічного характеру, з метою переходу до оптимальної моделі банківської системи, виділено наступні види інструментів управління:

- залучення заощаджень держави при одночасному підвищенні ефективності антиінфляційної політики.
- підвищення норми заощаджень населення.
- залучення у фінансовий обіг активів.
- інструменти, що забезпечують зміцнення фінансового суверенітету.

Побудова банківської системи, адекватної масштабам економіки держави, вимагає пошуку нових джерел формування банківських пасивів. В середньостроковій перспективі (4-5 років) звичайно не можна розраховувати на довгострокові заощадження населення, найперспективнішими представляються вільні ресурси державних корпорацій і фондів.

Завдання залучення у фінансовий обіг заощаджень держави повинно розв'язуватися одночасно з підвищенням ефективності антиінфляційної політики. У сфері боротьби з інфляцією важливо задавати цільові орієнтири, адекватні реаліям економіки, що інтегрується в світовий економічний простір. Підвищений інфляційний фон – нормальне явище для економік, що розвиваються. Зростання цін позначає точки зростання, де вкладення капіталів найбільш ефективне. В довгостроковому періоді економічне зростання, розширюючи пропозицію товарів, працює на зниження інфляції[30].

Широке використання депозитних аукціонів, коли засоби розміщуються в банках без фіксації цільового призначення, можливе лише в умовах дефіциту ліквідності. Масштабне використання такого інструменту без додаткових обмежень, що уповільнюють перетікання засобів на споживчі ринки, може

приводити до «перегріву економіки» і зростання інфляції. Щоб виключити істотні інфляційні наслідки, механізм довгострокового рефінансування повинен доповнюватися обмеженнями на використання наданих засобів. Можна виокремити наступні способи, які застосовують для стимулювання неінфляційної кредитної експансії банків і зростання пропозиції товарів і послуг:

- рефінансування валютних кредитів, виданих українським нефінансовим корпораціям на придбання зарубіжних компаній або технологій.
- рефінансування кредитів в гривнях, що заміщають іноземне кредитування.
- рефінансування кредитів в гривнях, виданих підприємствам секторів економіки, що генерують немонетарну інфляцію.

Перший інструмент немає інфляційних наслідків. На відміну від прямого кредитування підприємств, що здійснюють придбання зарубіжних активів, цей інструмент надає державі можливість перекласти велику частину ризиків, пов'язаних з проектами, на банківську систему. Ризики проекту також оцінює банк, надаючи державному органу його результати.

В другому випадку держава цілеспрямовано замінює недорогі середньострокові кредити зарубіжних банків на кредити українських банків із порівнюваними умовами. Для цього вибираються сектори, де частка іноземних позик перевищує 60-70%, проте потреби в інвестуванні або рефінансуванні позик як і раніше великі. В рамках використання цього інструменту не виникає додаткового тиску на ціни ні на ринках ресурсів, ні на ринках споживацьких товарів. Рефінансування кредитів в гривнях, що замінюють іноземне кредитування, сприяє як трансформації державних заощаджень, так і зміцненню фінансового суверенітету. Маржа, яка втрачається при аутсорсингу фінансової системи, дістається державі і банкам, що беруть участь в рефінансуванні. Практична реалізація даної схеми може відбуватися у формі видачі субординованих кредитів банкам по ставці, близькій до ставки рефінансування[40].

В третьому випадку рефінансування без додаткових обмежень може приводити до перегріву окремих ринків промислових товарів і інфляції цін на ресурси. Проте цей тиск на споживчий ринок не буде надмірним. По-перше, поки ефективність мультиплікації грошей банківською системою досить низька, то й мультиплікативний ефект від розширення ресурсної бази при рефінансуванні кредитів підприємствам не буде великим. По-друге, канал, через який гроші, одержані банківською системою, можуть потрапити на споживчі ринки і викликати інфляцію – кредитування фізичних осіб – може бути перекритий введенням жорстких вимог до оцінки таких позичальників і резервування засобів на можливі втрати.

Одним з ефективних шляхів реалізації подібних обмежень може стати добровільне ухвалення Асоціацією банків правил управління ризиками в роздрібній сфері, які приведуть до посилення підходів до їх оцінки. Наприклад, доступ до рефінансування в гривнях може бути відкритий тільки тим банкам, що встановили підвищені вимоги до початкового внеску при придбанні товарів в кредит. Заходи по забороні зростання беззаставного кредитування населення в меншій мірі впливають на економічне зростання, ніж обмеження корпоративного кредитування через значну частку імпортованих товарів у витратах домогосподарств.

Нарешті, знижувати інфляційний тиск можна за рахунок стимулювання конкуренції за допомогою заходів конкурентної політики і «точкових» податкових і митних пільг для насичення окремих ринків в період між початком кредитної активності і відчутним зростанням виробництва споживчих товарів і продуктивності праці. Податкове стимулювання зручніше всього реалізувати через введення інвестиційних пільг по податку на прибуток і зниження ввізних мит на унікальне устаткування. В довгостроковій перспективі необхідність в податкових заходах відпаде, оскільки зростання пропозиції товарів і супутній розвиток інфраструктури знижують витрати бізнесу.

Крім того, місткість банківської системи і фінансового сектора, що збільшилася завдяки помірно м'якій монетарній політиці, дозволить в

майбутньому перекладати на ринок ресурсів такі зовнішні шоки, як значний приплив спекулятивного капіталу, і мінімізувати вплив на ціни для споживачів.

Таким чином, вкладення засобів в кредитні ресурси не обов'язково веде до різкого зростання індексу споживчих цін, а на довгостроковому горизонті може сприяти його зниженню. Для цього слід цілеспрямовано стимулювати кредитну активність банків в сферах, що породжують немонетарну інфляцію.

Як було показано вище, недооцінка впливу немонетарних чинників – одна найважливіших причин неефективності існуючої антиінфляційної політики. Інструмент неінфляційної кредитної експансії вільний від цих недоліків.

Боротьба з немонетарною складовою інфляції, яка пов'язана з виробничими обмеженнями і низьким рівнем конкуренції, можлива або в умовах м'якої монетарної політики, що не пригнічує інвестиційні процеси, або при доступності дешевих імпортованих товарів (імпорт дефляції). Міркування продовольчої безпеки і структурні зсуви в світовій економіці, де економіки, що розвиваються, перетворюються на імпортерів інфляції, роблять малоімовірним другий варіант, тому висока інвестиційна активність підприємців і держави (в інфраструктурних секторах) є необхідною умовою зниження немонетарної інфляції.

Формулюючи заходи по боротьбі з інфляцією, варто також розглядати створення умов для зростання пропозиції товарів і послуг в найближчі один-два роки як головний засіб боротьби з інфляцією. Саме в цьому може допомогти банківська система, здатна простимулювати за допомогою кредитної експансії розширення випуску товарів, що ростуть в ціні. На відміну від розвинених економік, де потенційна віддача від інфраструктурних інвестицій мала, в Україні невеликі за світовими мірками вкладення в модернізацію вже протягом 2-3 років здатні привести до істотного зростання продуктивності праці, зростання пропозиції товарів і послуг і, як наслідок, зниження інфляційного тиску. Саме на цьому базується можливість поєднання стимулювання кредитної активності банків і зниження або стабілізації інфляції на споживчих ринках.

Широке тиражування інструментів кредитної експансії підвищує ймовірність перенапруження економіки, проте відкритість економіки повинна забезпечити необхідний притік ресурсів.

Інструмент капіталізації активів в загальному вигляді представляється таким чином. Перший етап – специфікація прав власності (вбудовані обмеження, у тому числі на відчуження, вилучення, використання, орендні права), потім – модернізація заставного (зокрема, виведення застав з конкурсної маси) і іншого суміжного законодавства.

Після цього необхідно забезпечити ліквідний ринок для цих активів – створивши інфраструктуру і стимули для її функціонування. Введення в обіг банківської системи нової маси активів повинно супроводжуватися:

- чіткою специфікацією прав власності і створенням обмежень і захисних механізмів, які необхідні, щоб запобігти переходу повних прав на стратегічно важливі активи у власність нерезидентів, у тому числі транснаціональних компаній, і гарантувати тим самим збереження економічного суверенітету. Для цього при специфікації прав можуть бути виділені права тривалого користування, права розпорядження з обумовленими обмеженнями (використання активів і можливості їх відчуження на користь іноземних осіб) або можливість вводити такі обмеження;

- модернізацією законодавства в сфері застав, сек'юритизації. Залучення (капіталізація) активів у фінансовий оборот можлива шляхом перетворення активу в біржовий товар, випуску забезпечених цінних паперів. Використання активу як застави – ще один спосіб, який найкращим чином підходить для стимулювання банківського кредитування;

- забезпеченням ліквідного ринку, тобто:

- 1) створенням інфраструктури ринку і інструментів забезпечення ліквідності (біржі, маркет-мейкери і т. д.). Ліквідність активів може забезпечуватися і прямими угодами з нефінансовими компаніями;

- 2) забезпеченням економічних агентів ресурсами. Забезпечення економічних агентів ресурсами має на увазі емісію грошей і їх еквівалентів під

створену в ході капіталізації вартість. Від емісії під експортну виручку слід переходити до емісії під нову вартість, при якій грошова пропозиція відповідатиме попиту на гроші. Капіталізація активів сама по собі розширює попит на гроші для трансакцій з активами, тому адекватна емісія не приведе до інфляційних наслідків;

- збільшенням норми заощаджень. Процес капіталізації повинен бути підтриманий зростанням ощадної і інвестиційної активності населення, заснованої на подовженні горизонту планування і підвищенні коефіцієнта дисконтування майбутніх доходів;

- синхронізацією крос-секторного регулювання.

На макроекономічному рівні розширення заставної бази означає підвищення місткості фінансового сектора, зниження рівня кредитних ризиків і можливості для збільшення темпів економічного зростання. Прямим наслідком капіталізації є зростання національного багатства і, відповідно, доданої вартості, створюваної економікою. Капіталізація активів укріпить довіру як до держави, так і до банківського сектору.

На мікроекономічному рівні розширення заставної бази дозволяє понизити ризиковість операцій і, як наслідок понизити ставку і обсяг резервування на можливі втрати. Залучення більш широкого набору активів в заставний обіг представляє інтерес як для позичальника, так і для банку. Першому застава дозволяє отримати дешевший кредит, другому – розширити клієнтську базу за рахунок тих клієнтів, які раніше не могли розраховувати на кредит, тобто оптимізувати сукупність позичальників.

На даний час банками накопичений достатній досвід по роботі із стандартними видами забезпечення, який необхідно розглядати як основу, що дає можливість для вироблення і побудови цілісної системи забезпечення кредиту, що дозволяє понизити кредитні ризики, а також ризики, безпосередньо пов'язані з самим забезпеченням. Проте значна частина активів не залучена в кредитний обіг через проблеми з адекватною оцінкою, недоліки в законодавчій базі тощо.

Найочевидніший спосіб капіталізації нематеріальних активів (патенти, бренд, репутація) – віддзеркалення їх у вартості акцій компанії. Цей інструмент особливо важливий для інноваційних проєктів, які повинні стати основою зростання української економіки в найближче десятиріччя.

Проблема капіталізації активів і їх використання в ролі застави актуальна і в частині оцінки якості активів кредитних організацій. Зростання частки заставного кредитування сприятиме зниженню норми резервування українських банків, а, отже, дозволить вивільнити додаткові засоби, що зберігаються в НБУ, для підтримки рівня ліквідності. Позитивним аспектом поліпшення якості кредитного портфеля стане і зниження процентних ставок по розміщених засобах. Проте розширення частки заставного кредитування вимагає в першу чергу зміни законодавчої бази.

«Розвиток інструментів рефінансування банків, як необхідний захід для збереження стійкості в банківській системі, неможливий без зміни якісних характеристик заставної бази і її обсягів. Зокрема, розширення частки активів банківської системи, придатних для операцій рефінансування, можливе через включення в їх число неринкових активів, перш за все, банківських кредитів підприємствам, а також обов'язкове розширення списку цінних паперів, що приймаються як забезпечення по кредитах»[79].

Головна перешкода залучення у фінансовий обіг ресурсів населення це низький рівень заощаджень домогосподарств, які є основними провайдерами довгострокових ресурсів для економіки. Висока інфляція, доступність споживчого кредиту і недовіра до фінансових інститутів багато в чому сприяли зниженню заощаджень населення.

Це, найскладніший в реалізації етап, проте без нього неможливо підтримати розширення ресурсної бази фінансових інститутів у довгостроковій перспективі, коли ефект залучення державних заощаджень буде вичерпаний, а приріст ресурсів за рахунок капіталізації почне затухати. Щоб залучити ці ресурси, необхідно скоректувати горизонт планування (сьогодні він український, люди живуть сьогоднішнім днем).

Крім загальної макроекономічної стабільності і зниження інфляції нижче за рівень середніх ставок по депозитах, потрібні додаткові заходи. Як найважливіші інструменти, що працюють на залучення заощаджень населення, розглядаються підвищення фінансової грамотності, введення житлових внесків з підвищеними гарантіями для накопичення початкового внеску для іпотеки.

«Порівняно низькі показники норми заощадження населення вимагають розробки заходів по інтенсифікації процесів створення і інвестування довгострокових заощаджень. В даний час фундаментальною причиною низької норми заощаджень є короткий горизонт планування і висока ставка дисконтування майбутніх доходів населення. У міру зміцнення довіри до макроекономічної політики, що проводиться державою, зниження інфляції і розвитку фінансового ринку (ощадно-позикові каси, пенсійні фонди) можливе зниження податків, щоб перенести основний центр формування внутрішніх заощаджень з сфери державних фінансів на сектор домогосподарств і корпоративний сектор. При цьому для населення необхідна спеціальна система заходів, яка б стимулювала створення і інвестування довгострокових заощаджень»[76].

Поточна ситуація характеризується браком інструментів для інвестування. Населенню доступні такі консервативні інструменти, як депозити в держбанках із ставками нижчими за інфляцію, депозити в приватних банках із ставками, рівними з інфляцією, а також вкладення в нерухомість. Інші інструменти оцінюються основною масою населення як високоризикові. В банківській сфері розширення інструментів інвестування можливе за рахунок модифікації стандартного депозиту, наприклад, введення договорів житлового накопичувального внеску і популяризації ощадних сертифікатів.

1. Введення договорів житлового накопичувального внеску. Житловий накопичувальний внесок – вид змішаного договору, що поєднує в собі договір термінового внеску і попередній договір про надання кредиту, широко поширений за кордоном. За допомогою нього клієнт банку дістає можливість накопичити засоби, необхідні для внесення початкового внеску, і після цього

одержати кредит наперед обговорених при укладенні договору умовах. З урахуванням високої соціальної значущості, можливо збільшити суму, гарантовану системою страхування по таких внесках. Таким чином, держава створить макроекономічні умови для стимулювання заощаджень громадян, збільшення кредитного потенціалу банківської системи, зниження інфляції, вирішення житлової проблеми.

За рахунок житлових накопичувальних внесків розширюється попит на банківські іпотечні програми, проте це відбувається з деяким лагом, який забудівники, що мають інформацію про обсяг «житлових» цільових накопичень, можуть використовувати для створення адекватної пропозиції на ринку житла. Це робить житлові накопичувальні внески зручним інструментом для «перезапуску» ринку житлового кредитування у разі тривалої кризи на світових ринках, що робить неможливим розвиток іпотеки по поточній моделі, на основі зовнішніх позик.

2. Популяризація ощадних сертифікатів. Умова повернення початкової суми, розміщеної на депозиті, скорочує фактичну терміновість внесків в порівнянні із встановленою договором, а у разі паніки вкладників робить можливим одноразове пред'явлення вимоги повернути всі вкладені засоби. Поява таких внесків вимагає внесення змін в законодавство, а в умовах недостатньої фінансової грамотності може бути сприйнята населенням неоднозначно. Вирішення цієї проблеми може бути пов'язано з фінансовими інноваціями.

На фондовому ринку вже існують інструменти, які не можна пред'явити емітенту (погасити) протягом певного періоду. Принциповий момент, що забезпечує масовий попит на такі інструменти, – наявність вторинного ринку. На вторинному ринку можуть обертатися ощадні сертифікати, для яких можна ввести обмеження на дострокове погашення. Проте створити повноцінний вторинний ринок можна тільки для сертифікатів на пред'явника, на які не розповсюджується система страхування внесків.

Таким чином, проаналізовано основні інструменти управління банківською системою України, реалізація яких дозволить вийти на параметри її оптимальної моделі.

3.2. Вибір оптимальної стратегії управління банківською системою України

Банківська система України є одним з найбільш динамічно розвинутих секторів національної економіки, де перехід до ринкових відносин відбувався досить швидко і де реально проходив процес демонополізації, проявилася конкуренція, гроші та кредит набули ринкового змісту. Вона становить органічну частину загальноекономічного комплексу і безпосередньо взаємодіє з усіма сферами економіки країни, а відтак відіграє значну роль в економічних процесах, що проявляється в утворенні оптимального середовища для мобілізації й вільного переливання капіталів, нагромадження коштів для структурної перебудови економіки й розвитку підприємництва.

Ефективне функціонування банківської системи можливе лише на основі використання нових форм, методів і принципів управління. Стратегія управління банківською системою повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку (перспективи і принципи поведінки), так і програму дій (план та засоби), які виступають з'єднуючою ланкою системи.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту розроблено «бібліотеки» різних стратегій, в тому числі стратегій управління банківською системою, найбільш поширені з яких висвітлено в працях [5]. Традиційно, розробка стратегій банків ґрунтується на виборі декількох ключових чинників. Банки визначають свою депозитну і кредитну політику: формують принципи, на яких готові залучати засоби і вказують напрями, за яких вони готові розміщувати засоби. В залежності від вибору кожного з наведених чинників реалізуються різні стратегії і організуються різні типи банків. Не менш важливим чинником формування стратегії є структура активів і пасивів, яка є надбудовою для перших двох політик. Крім того, банки в своїй стратегії закладають прийнятні ризики і ці граничні умови визначають політику

кредитування, безпеки, ліквідності. Проте універсальної методики визначення стратегій управління банківською системою на даний час не існує.

Розробляючи стратегію, банківська система, серед інших суб'єктів фінансового ринку вирішує важливе завдання консолідації усіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Відтак з одного боку як сукупність фінансових посередників, які займаються банківською діяльністю, а з іншого як одна зі складових економічної надсистеми, банківська система покликана відповідати ключовим цілям, висвітленим в розділі першому дослідження. Для оцінки ступеня досягнення цілей, систему індикаторів фінансової стійкості банків, узгоджено до цілей банківської системи. Відповідно визначеного механізму проаналізовано та запропоновано інструменти реалізації такої моделі розвитку банківської системи.

Залежно від успіхів в проведенні необхідних банківській системі України перетворень і макроекономічної ситуації виділено три базові стратегії управління банківським сектором (табл. 3.2). Важливо відзначити, що загострення геополітичних суперечностей загрожують макроекономічній стабільності в Україні, знижуючи тим самим ймовірність інерційної стратегії. Фактично вибір стає ще більш обмеженим: або задіюються всі доступні інструменти управління і створюється могутній, відкритий і суверенний фінансовий сектор, або не буде можливості нічого протиставити загрозі кризових явищ у фінансовій системі.

Таблиця 3.2

Стратегії управління банківською системою України

	Успішне проведення перетворень, необхідних банківській системі	Неуспішне проведення перетворень, необхідних банківській системі
Стабільна макроекономічна ситуація	I. Стратегія прориву	II. Інерційна стратегія
Нестабільна макроекономічна ситуація	I. Стратегія прориву / III. Кризова стратегія	III. Кризова стратегія

Коротка характеристика стратегій:

I. Стратегія прориву припускає швидке зростання якісних і кількісних характеристик до рівня, адекватного потребам економіки. За рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів забезпечується швидке зростання банківських активів без втрати суверенітету. Капіталізація активів, розвиток рефінансування і інші заходи дозволяють банківській системі вже в близькому майбутньому ефективно справлятися з економічними і соціальними задачами. Зняття обмежень на розвиток внутрішньої ресурсної бази і зниження банківських ризиків стимулюватимуть випереджаюче в порівнянні із зростанням ВВП зростання банківських активів. При такому розвитку подій національний фінансовий сектор характеризуватиметься прийнятним рівнем фінансового суверенітету. Банки зможуть опиратися на ресурси населення і могутніх національних компаній, що працюють в різних секторах економіки, а зовнішні ресурси по системі не перевищать 30% пасивів. Більше того, зниження залежності від зовнішніх джерел ресурсів і збалансована макроекономічна політика істотно знижують ймовірність виникнення кризових явищ в банківському секторі навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

II. В рамках інерційної стратегії ключові обмеження, як у сфері зміцнення внутрішньої ресурсної бази, так і у сфері розширення попиту на банківські послуги, збережуться, можливості по зниженню залежності від зовнішніх ринків капіталу не будуть реалізовані, хоча макроекономічні умови як в Україні, так і в світі в цілому залишаться сприятливими. Це зробить неможливим задоволення потреб національних економічних агентів в якісних банківських послугах силами українських кредитних інститутів.

Основна причина реалізації інерційної стратегії – повільна реалізація заходів, необхідних для розвитку фінансового ринку, адже до 2018 р. все ще зберігається висока залежність темпів зростання від доступу до зовнішніх ресурсів, що не дозволяє говорити про економічний суверенітет .

В результаті частка зовнішніх ресурсів в періоди «дешевих грошей» на зовнішньому ринку зростатиме, а навіть незначне здорожчання грошей на

зовнішньому ринку зупинятиме зростання банківської системи і провокуватиме міні-кризи.

За відсутності спеціальних державних програм по забезпеченню рівного доступу до фінансових послуг, зміцнення довіри до банківського сектора і підвищення фінансової грамотності соціальні аспекти в діяльності банків будуть враховуватися тільки при прямому тиску держави.

III. Кризова стратегія реалізується за умови, що протягом 2018-2019 рр. «спрацьовують» декілька серйозних ризик-тригерів, або відбувається подія, яку відносять до розряду катастрофічних. Велика частина часу і ресурсів в таких умовах піде на відновлення банківського сектора і економіки в цілому після кризових явищ. У разі реалізації кризової стратегії складно говорити про вирішення як економічних, так і соціальних задач, що стоять перед банківською системою.

Джерелом кризи можуть бути як зовнішні (тривалий період нестабільності на фінансових ринках, зміна цін на нафту, погіршення міжнародних відносин), так і внутрішні (політична або макроекономічна нестабільність, включаючи циклічний спад) чинники[32].

В Україні циклічний характер економічного зростання практично не відчувається через політичні ефекти, що робить вірогідним виникнення в період політичних змін циклічного спаду. Істотне уповільнення економічної динаміки може продовжуватись і в 2019 р., коли буде вичерпаний ефект інвестиційного ривка і загостриться ряд ресурсних обмежень. Саме тоді можуть реалізуватися кредитні ризики, накопичені банками в період економічного зростання [49].

«Рецесія, пов'язана зі зниженням інвестиційної активності великих підприємств, вдарить, перш за все, по банках, орієнтованих на корпоративне кредитування. Їх темпи зростання різко впадуть, а кредитні ризики виростуть. Ці банки можуть понизити свої ризики, диверсифікуючи вкладення в реальний сектор за рахунок секторів, орієнтованих на внутрішній ринок, підприємств середнього і – за наявності відповідних можливостей – малого бізнесу. Якщо

спад торкнеться і споживацького сектора, серйозно постраждають банки, що займаються роздрібним кредитуванням. В сегменті кредитування фізичних осіб навіть деяке уповільнення економічної динаміки може обернутися реалізацією кредитних ризиків. Позитивні прогнози аналітиків і банкірів побудовані, перш за все, на очікуванні продовження економічного зростання і розширення внутрішнього споживання. Передбачається, що нові позичальники, охочі споживати «тут і зараз», продовжать покривати втрати банків від неповернень за рахунок зростаючих доходів. Проте в умовах рецесії такий інструмент перестане працювати»[32].

Посилення волатильності валютного курсу може стати ще одним викликом стійкості банківської системи України. Валютні ризики, які банки переклали на своїх позичальників, частково реалізуються як кредитні: підприємства, що не мають експортної виручки, не зможуть обслуговувати кредити, номіновані в доларах, що подорожчали. Послаблення національної валюти призведе також до відтоку частини спекулятивного капіталу, що понизить рівень ліквідності банківської системи.

Першоджерелом таких ризиків є валютні позики банків. Проте, відмовитися від них не вдасться і в середньостроковій перспективі: для забезпечення інвестиційних потреб економіки внутрішніх заощаджень явно недостатньо. Зусилля регулятора повинні бути направлені на те, щоб національні банки вибрали помірний рівень валютних ризиків. В схожій ситуації казахстанські банки, наприклад, вибрали більш агресивне нарощування валютних позик, що обернулося підвищеною уразливістю перед лицем численних зовнішніх загроз [84].

Частково такий ризик-тригер, як нестабільність на фінансових ринках, вже реалізувався у формі кризи субстандартної іпотеки в США, і хвилиною погіршення ліквідності, що послідувала, по всьому світу. Основним джерелом кризи в США виявився небезпечний взаємозв'язок сек'юритизації «іпотечні кредити sub-prime (в плаваючих ставках) – банк – іпотечні цінні папери». Позичальники активно користувалися інструментами рефінансування кредитів:

в умовах зростання вартості застав це було набагато вигідніше, ніж планомірне погашення. Проте коли ринок нерухомості завмер, а ціна запозичень різко виросла, позичальники виявилися в ситуації, коли вони не змогли ні обслуговувати кредити, що подорожчали, ні скористатися рефінансуванням в умовах знецінення застав. Саме після цих подій банківський сектор накрила хвиля дефолтів за кредитами sub-prime. Проте більшість іпотечних портфелів була «упакована» в MBS і CDO, і першою потерпілою в кризі стороною стали інвестори, власники іпотечних цінних паперів. А головним результатом кризи для глобальної фінансової системи виявилася масштабна переоцінка ризиків інвестування.

Разом з тим, з ускладненням інфраструктури фінансових ринків і розвитком фінансового інжинірингу, спектр інструментів, ризики по яких оцінити досить складно, тільки розширятиметься. Питання про те, який сегмент стане причиною наступного потрясіння, залишається відкритим.

Наслідки зміни цін на нафту і ряд інших експортних товарів будуть достатньо хворобливими для банківського сектора і економіки в цілому, хоча у галузях, орієнтованих на внутрішній попит, буде більше часу, щоб адаптуватися до нових умов. Як і у разі «природної» рецесії, найважливішим результатом економічного спаду, викликаного зовнішніми причинами, стане драматичне зростання кредитних ризиків в корпоративному, а потім і роздрібному секторах. Крім того, зміна цін на нафту здатна кардинально змінити динаміку валютних резервів, що матиме вплив на рівень ліквідності в економіці загалом і банківському секторі зокрема.

Гіпотетично кризова стратегія припускає більш тривалу дію таких чинників погіршення міжнародних відносин, як перебої в міжбанківських розрахунках або блокування рахунків українських банків. Динамічна зовнішньополітична обстановка не дозволяє виключати такі несприятливі результати, як загострення військово-політичного протистояння в одному з регіонів світу і пов'язані з цим спотворення в світових фінансових потоках. Від так, найбільш гостро це позначиться на рівні ризиків ліквідності і ринкових

ризиків в банківській системі. Катастрофічними, тобто такими, що ведуть до втрати більше 1/5 активів українських банків, можуть виявитися стратегії, пов'язані із зовнішніми шоками.

Результатом реалізації, банківською системою України, кожної з наведених вище стратегій управління є інтегрована оцінка її фінансової стійкості (рис. 3.1). Як видно з рис. 3.1, зміни індикаторів за цілями впливають на величину оцінки фінансової стійкості банків. За кризовою стратегією величина комплексної оцінки у прогностному періоді коливатиметься в межах 0,50-0,53, за інерційною стратегією – від 0,49 до 0,57. Тобто станом на 01.01.2018р. інерційна стратегія вирівнюється зі стратегією прориву.

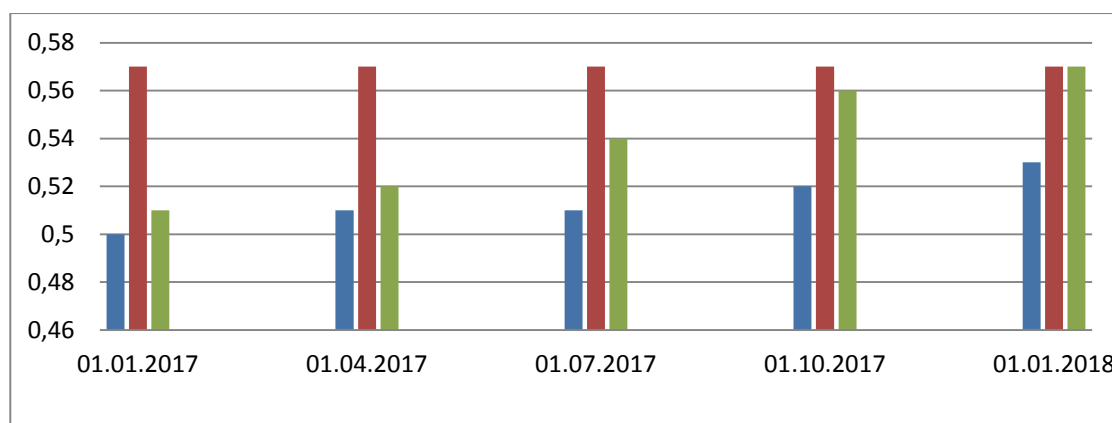


Рис. 3.1. Комплексна оцінка фінансової стійкості банківської системи України залежно від реалізації її стратегій управління

Слід зазначити, що стратегія прориву припускає дві підстратегії – розвиток по моделі банківського капіталізму або по змішаній моделі, що припускає порівнювані розміри як банківського сектора, так і фінансового ринку. Основні відмінності між підстратегіями торкаються темпів зростання банківської системи України.

Підстратегія 1. Небанківські фінансові інститути розвиваються випереджаючими темпами, банківський сектор забезпечує стійкість фінансового ринку, але не є «локомотивом» його зростання (зростання на 4-8 п.п. швидше номінального ВВП). В цьому випадку вдається вийти на відношення активів банківської системи до ВВП до 2018 р. в 118-134% ВВП, при цьому активи банків складатимуть біля 65% активів фінансового сектора.

Підстратегія 2. Банківський сектор – один з найдинамічніших сегментів, темпи приросту перевищують зростання номінального ВВП на 8-10 п.п. В цьому випадку можливе збільшення співвідношення активи банків / ВВП до 134-142 %, а активи банків складуть біля 75-80% активів фінансових інститутів.

В рамках стратегії прориву передбачається швидке зростання (на 4-10 п.п. швидше за зростання номінального ВВП) внутрішньої ресурсної бази, активний розвиток внутрішніх інституційних інвесторів (страхові та пенсійні фонди), обумовлений успішною реалізацією цілей банківською системою.

Інерційна стратегія, навпаки, веде до стагнації внутрішньої ресурсної бази через збереження аутсорсингу фінансової системи і низького рівня залучення активів у фінансовий обіг. Активне зростання в рамках цієї стратегії можливе тільки в періоди «дешевих грошей» на зовнішньому ринку. В рамках інерційної стратегії темпи зростання банківського сектора нестабільні, в середньому на 7-8 п.п. перевищують темп приросту номінального ВВП; до кінця 2018 р. банківські активи досягають 130-134 % ВВП.

При збереженні «статус-кво» велика частина внутрішніх заощаджень до 2018 р. генерується державою. Після цього внесок держави знижується, росте роль підприємств, тоді як норма заощаджень залишається на колишньому рівні. При реалізації стратегії прориву піраміда заощаджень перевертається за рахунок зниження податків і розвитку пенсійної системи. Держава припиняє накопичення нових резервів, а в окремі періоди допускає витрачання накопичених резервів, її частка в структурі поточного валового накопичення різко падає, хоча частка в сукупних активах знижується дуже поволі.

Відмінності між інерційною стратегією і стратегією прориву торкаються і структури банківської системи. У разі реалізації інерційної стратегії приватні банки достатньо швидко, протягом 4-5 років, витісняються на периферію банківської системи, залишаючи держбанки віч-на-віч з могутніми кредитними інститутами, контрольованими іноземними банками. Конкуренція між держбанками і іноземними кредитними організаціями посилиться, що обернеться падінням ефективності банків, контрольованих державою. Уряд,

зіткнувшись із неефективністю держбанків, буде вимушений або підтримувати ці кредитні організації за допомогою прямих вливань і адміністративних заходів, або приватизувати їх.

Порівняння результатів стратегії прориву і інерційної стратегії наведено в табл. 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Порівняння індикаторів для стратегії прориву і інерційної стратегії

Параметри	Інерційна стратегія	Стратегія прориву
Темпи зростання банківської системи	Темпи зростання банківського сектора нестабільні, в періоди «дорогих грошей» повторюють динаміку номінального ВВП	Темпи банківського сектора істотно вищі за темпи номінального ВВП і в цілому стабільні протягом 2016-2017 рр.
Частка зовнішніх позик в пасивах	В періоди «дешевих грошей» досягає 35-40% пасивів, в цілому не опускається нижче 25%	Не перевищує 25-30%; значну частину ресурсів для зростання вдається акумулювати усередині країни і за рахунок репатріації офшорних заощаджень
Розрив між активами і пасивами по термінах	Скорочується в період «дешевих грошей» і різко зростає при здорожчанні зовнішніх запозичень	Скорочується у міру зростання довгострокових засобів, залучених від населення і великих національних компаній, а також довгострокового рефінансування
Частка простроченої заборгованості в роздрібному портфелі	В період кризи роздрібною кредитування зростає і досягає 5% і надалі стабілізується на цьому рівні	Завдяки швидкому розвитку інфраструктури управління ризиками і випереджаючому зростанню іпотечного кредитування частка простроченої заборгованості досягається вже до 2016 р. на рівні 4-4,5%

Таблиця 3.4

Порівняння заходів, реалізованих в рамках стратегії прориву і інерційної стратегії

Інструменти управління	Інерційна стратегія	Стратегія прориву
Використання заощаджень	Обмежується експериментом з материнським капіталом і співфінансуванням пенсійних накопичень	Використовується для стимулювання попиту на капітальні блага і капіталізації неявних пенсійних зобов'язань. Завдяки інформаційній кампанії зміцнюється довіра до політики держави
Залучення активів у фінансовий обіг	Ціла низка заставних активів через інституційні пропуски не служить надійним забезпеченням, що стримує зростання кредитів реальному сектору економіки і економічне зростання	Відбувається масштабна капіталізація активів: земля, виробничі і житлові фонди, рекреаційні ресурси, лісові масиви, інформація (у вигляді брендів, патентів) одержують адекватну ринкову оцінку, усуваються пропуски в заставному законодавстві. Кратно збільшується заставна база, що стимулює зростання рівня монетизації і кредитування економіки
Використання резервних фондів як кредитного ресурсу	Використовується в незначній мірі. Перевага віддається прямому розподілу засобів без гарантії їх повернення для компенсації зовнішніх шоків і досягнення політичних цілей. Позитивний ефект від витрати резервних фондів одержують тільки держбанки	Частина резервних фондів використовується для довгострокового багаторівневого рефінансування всіх груп банків. Мультиплікативний ефект зростання ресурсної бази банківської системи в 3-4 рази перевищує обсяг спочатку залучених ресурсів

Отже, оптимальною структурою банківської системи можна вважати таку, у рамках якої: співіснують приватні, державні й іноземні банки; кожна з банківських груп реалізує задачі у тій сфері, де має своєму розпорядженні конкурентні переваги; у рамках кожної з груп зберігається конкурентне середовище, зберігаються ймовірності переходу кредитної організації з однієї групи в іншу. Така структура при кардинальному збільшенні її потужності за рахунок довгих ресурсів дозволить понизити значущість перерозподілу ресурсів через бюджет або усередині холдингів, замінивши ці інструменти аллокацією кредитних ресурсів.

3.3. Стратегія розвитку банківської системи України

Найбільш важливі завдання для розвитку банківської системи України на сучасному етапі це підвищення рівня капіталізації банків, забезпечення послідовної та передбачуваної політики держави по відношенню до банківського сектора, удосконалення практики регулювання і нагляду за банківською діяльністю. Специфічною особливістю сучасного етапу економічного розвитку є широке розгортання процесів глобалізації у багатьох галузях людської діяльності, в т.ч. і у банківській сфері. Розширюючи географічний та економічний простір, глобалізація відкриває нові можливості діяльності банків, однак разом з тим посилює тиск колишніх традиційних і нових конкурентів, змушує одночасно конкурувати у багатьох сегментах фінансового ринку і не лише між собою, а й з іншими фінансовими інститутами, а отже потребує прийняття нестандартних і оперативних рішень, що формують загальну стратегію розвитку банківського сектора [6].

Економічна криза, системна банківська криза, знецінення національних грошей, що відбуваються в Україні, є джерелом подальшої нестабільності та гальмування розвитку економіки, зростання безробіття, поглиблення бідності й загострення соціально-політичних ризиків. В цих умовах ні Урядом, ні Національним банком не представлено системне стратегічне бачення і цілісний комплекс дій, спрямованих на вихід з кризи й прискорення економічного зростання, що об'єднало б суспільство, підвищило довіру до влади й визначило шлях консолідації зусиль. В умовах зовнішньої воєнної агресії такий стан може мати критичні наслідки для держави, тому розробка й успішна реалізація стратегії розвитку банківської системи, як її інструмента, є завданнями рівня національної безпеки.

Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року, що існує та реалізується НБУ, поруч з певними позитивними моментами, містить суттєві недоліки та протиріччя. Далеко не повним переліком таких протиріч є наступні[80]:

- програма не містить глибоких аналітичних висновків щодо причин девальвації, інфляції і банківської кризи та відповідно не дає системного бачення шляхів їх подолання;

- не виключено, що саме цим пояснюються помилкові дії Національного банку, які поглиблюють кризу, демонетизацію реального сектору економіки і, зокрема, суперечать Європейським стандартам і директивам;

- в умовах жорсткої конкуренції на глобальному ринку, наближення світу до четвертої промислової революції і технологічної відсталості економіки України Програма не дає стратегічного бачення шляхів створення фінансових передумов розвитку економіки, підвищення її конкурентного статусу і розбудови потужної клієнтської бази для банківської системи, що є основою фінансово стабільного і прибуткового банківського бізнесу;

- декларація головної мети Програми про наближення до стандартів ЄС і створення цивілізованого конкурентного ринку суперечить визначенню її цілі – зменшенню кількості банків і здійсненню непрозорих процедур ліквідації банків. В Європейських документах і директивах ніколи не ставиться ціль зменшення кількості банків, тому що це суперечить принципам ринкової економіки. У Німеччині кількість банків перевищує півтори тисячі, серед яких значну частку становлять малі і середні банки. Вони мають підтримку як установи, що кредитують малий і середній бізнес, забезпечують фінансову основу для децентралізації та задовольняють місцевий попит на фінансові послуги;

- військовий конфлікт на сході у Програмі віднесено до внутрішніх шоків вітчизняної економіки, що є фундаментально невірним і є калькою з російської пропаганди;

Головними завданням програми розвитку банківської системи України на 2016-2020 роки є розбудова фінансово потужної і стабільної банківської системи, яка буде ефективно виконувати свою основну функцію – оптимальний перерозподіл капіталу для фінансового забезпечення прискореного розвитку економіки через індустріалізацію, інновації, створення кластерів

високотехнологічних галузей виробництва товарів і послуг, розвиток науки, освіти і добробуту населення в цілому, а також забезпечення стабільності національної грошової одиниці і у зовнішньому вимірі (валютний курс), і у внутрішньому (рівень інфляції), що є Конституційною функцією Національного банку України, адже стабільні національні гроші – це базовий інститут монетарного і економічного суверенітету країни, який є основою для реалізації стратегії прискореного економічного зростання.[80]

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних стратегічних цілей:

- підвищення якості політики Національного банку України, що передбачає оптимізацію процентної політики та оптимізацію валютного регулювання і валютно-курсової політики для забезпечення валютної стабільності, вдосконалення банківського регулювання і банківського нагляду, створення ефективної та дієвої Ради НБУ і розвиток при Раді НБУ потужного науково-дослідницького і експертно-аналітичного центру для розробки і моніторингу реалізації Стратегії монетарної політики, спрямованої на забезпечення валютної стабільності і помірних темпів інфляції;

- підвищення довіри суспільства до Національного банку України, банківської системи і національної валюти;

- розбудова банківської системи як комплексу рівноправних, різних за розмірами, спеціалізацією і бізнес-моделями банків, які є фінансово здоровими, конкурентоздатними, стабільними, спрямованими на довгострокову перспективу розвитку в Україні та кредитування реального сектору економіки;

- розвиток цивілізованого конкурентного ринку банківських послуг на базі сучасної ринкової інфраструктури, нових технологій, дотримання антимонопольного законодавства, недопущення рейдерства;

- розвиток процесів банківського кредитування реального сектору, зокрема високотехнологічного виробництва, малого та середнього бізнесу, мікрофінансування для сприяння зростанню економіки і підвищенню зайнятості;

- розвиток державних банків як банків розвитку і структурної перебудови економіки.

Головні висновки аналітичних досліджень, проведених у рамках підготовки Стратегії, полягають в наступному. Системна банківська криза, що розпочалась 2014 року, є результатом переплетення трьох груп проблем:

1) багаторічних структурних й інституційних диспропорцій економіки України, які є постійним джерелом ризиків загострення фінансових і валютних криз;

2) проблем банківської системи, які у латентному стані існували більше десяти років;

3) різкого загострення проблем банківської системи в 2014 році під впливом форс-мажорних зовнішньополітичних чинників й шоків з боку неправильних дій монетарного регулятора, які привели до трикратної девальвації гривні та перетворення банківської кризи у системну.

Таким чином, для подолання причин банківської кризи, а не тільки її симптомів, потрібно одночасно працювати й над терміновими поточними, й над системними стратегічними проблемами банківської системи, що викликані структурними диспропорціями економіки.

До першої групи проблем, тобто структурних економічних диспропорцій, належать:

- деструктивна сировинна модель розвитку економіки і деіндустріалізація, що генерує вразливість платіжного балансу і високі валютні ризики;

- кланово-олігархічний устрій, монополізація або олігополізація ринків і системна корупція на рівні управління державою, яка консервує сировинний тип розвитку економіки;

- перетворення державних органів в корумпованого і неефективного менеджера;

- перманентні проблеми з правами власності, що блокують мотивацію бізнесу до довгострокових інвестицій.

До другої групи причин кризи належать системні проблеми саме банківської системи:

- системний дефіцит довгих ресурсів, що позбавляє банківську систему можливостей інвестиційного кредитування;
- спрямованість на поточні операції та невиконання функції головного кредитора для стратегічної структурної перебудови економіки;
- диспропорції банківських балансів за строками визрівання пасивів та активів (*maturity mismatch*) і за валютами (*currency mismatch*), що створює системну вразливість банківського сектору та його клієнтів до валютних шоків.

Третя група причин системної банківської кризи, яка загострила та актуалізувала перші дві – це шоки з боку дій монетарного регулятора внаслідок його фундаментальних системних помилок в сфері монетарної, валютної та комунікаційної політики, а також неправильно обраної концепції дій у сфері банківського регулювання.

Отже, системна банківська криза, що розпочалася 2014 року стала проявом неефективної політики НБУ, тому невідкладним завданням економічної стратегії повинна стати трансформація вітчизняного виробництва, науки та освіти у напрямках, що відповідають цим векторам. Стратегія розвитку банківської системи повинна передбачати створення передумов фінансування розвитку у цих напрямках, а ініціативу щодо стартовому поштовху для відповідних змін повинна взяти на себе держава[10].

Стратегічною метою економічної політики повинно стати виведення України у високотехнологічні промислові лідери Європи і суттєве зростання рівня життя всього суспільства на стабільній якісній основі. Тобто необхідна концентрація і консолідація зусиль на інтеграції України у четверту промислову революцію, до якої наближається світова економіка, забезпечення стійкого прискореного зростання національної економіки і добробуту всього суспільства в цілому. Україна має для цього ключовий ресурс – потужний інтелектуальний капітал, освічене і працьовите населення, традиції досліджень у точних і технічних науках, високий потенціал розвитку інформаційних

технологій, що на сучасному етапі становлення світової економіки знань і технологій є визначальним фактором глобальної конкурентоспроможності.

Україна має демографічні, природні і кліматичні умови, порівнянні з багатьма розвиненими країнами, наприклад з Канадою та Польщею, проте Канада з населенням 35,5 млн. чол. виробляє ВВП обсягом майже 1,8 трлн. дол., Польща 38 млн. чол. – 550 млрд. дол., а Україна 43 млн. чол. тільки 112,2 млрд. дол. Головною причиною такого кардинального відставання України є низька якість і корумпованість державного управління, кланово-олігархічний інституційний уклад, що консервує відсталий тип розвитку за моделлю сировинного приросту глобальної економіки і заглиблення країни у «пастку бідності»[65].

Тому на нашу думку для досягнення стратегічної мети економічної політики необхідно виконання наступних завдань:

- кардинальне підвищення якості державного управління на рівні найвищих посад в Уряді, Національному банку та в інших інститутах влади. Для цього необхідно принципово змінити підхід до кадрових призначень і запровадити механізми відбору на найвищі посади за відкритим для суспільства конкурсом з чітко визначеними критеріями професійності та відповідальності.

- визначення в якості державного макроекономічного пріоритету інтенсивного розвитку високотехнологічної промисловості, науки, технічних і технологічних розробок, їх впровадження у виробництво і виводу на внутрішні і зовнішні ринки. Це зокрема передбачає захист від знищення перспективних наукових і технічних організацій і колективів, що зараз відбувається; запрошення українських вчених і розробників, які успішно працюють за кордоном, повернутися до України та забезпечити їм фінансову й організаційну підтримку щодо створення лабораторій і колективів для реалізації перспективних розробок та їх комерціалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для визначення пріоритетних напрямків кредитування, які дадуть мультиплікативний ефект розвитку для банківської системи, і для економіки в цілому потрібно сформулювати ефективну промислову політику яка включатиме:

– стратегію високотехнологічної індустріалізації України і розвитку експортоорієнтованих виробництв товарів з високої доданою вартістю, в якій будуть визначені принципи кластерної політики, тобто політики стимулювання розвитку кластерів високотехнологічних галузей, принципи стимулювання наукових і технологічних розробок та їх комерціалізації, система заходів щодо створення науково-технологічних парків, наприклад «Української аерокосмічної кремнієвої долини» та ін. Кластери – це високотехнологічні територіальні утворення, які об'єднують взаємодоповнюючі підприємства різних галузей які є точками зростання всієї економіки. Кластеризація є основою розвитку економіки із високою доданою вартістю, оскільки кластерний підхід дозволяє підвищити ефективність взаємодії приватного сектору, держави, підприємництва, фінансово-банківських установ, професійних асоціацій, науково-дослідних та освітніх закладів в інноваційному процесі;

– стратегію стимулювання імпортозаміщення, що передбачає для розвитку внутрішнього ринку зниження частки імпорту у споживчому кошику і стабілізації цін;

– стратегію розвитку малого і середнього бізнесу, що сприяє підвищенню зайнятості, доходів населення, насиченню внутрішнього ринку вітчизняними товарами та розвитку середнього класу, як основи демократичного розвитку країни;

– стратегію розвитку агропромислового виробництва товарів з підвищеною додатковою вартістю, яка покаже шляхи перебудови сировинної моделі АПК на більш розвинену модель.

Система стратегічного планування прискорення економічного розвитку, що базується на стимулюванні розвитку кластерів високотехнологічних галузей, інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях чи секторах повинна

містити чіткі пріоритети, закріплені на законодавчому рівні, а також прозорі правила та процедури використання цих стимулів. Будь-який інвестор повинен бути впевнений, що державна політика не зміниться після чергового переділу влади. Це сприятиме прогнозованості та можливості стратегічного бізнес-планування. Усі процедури надання державної підтримки інвестиційним проектам мають бути чіткими, прозорими та мінімізувати корупційні впливи, будь-який проект за умови надання якісного бізнес-плану та виконання усіх інших критеріїв ефективності повинен мати право на отримання фінансування.

Висновок до розділу 3

Відповідно до ключових обмежень макроекономічного і інституційного характеру виділено наступні види інструментів переходу до оптимальної моделі банківської системи: залучення заощаджень держави при одночасному підвищенні ефективності антиінфляційної політики, підвищення норми заощаджень населення, залучення у фінансовий обіг активів, інструменти, що забезпечують зміцнення фінансового суверенітету.

Залежно від успіхів в проведенні необхідних банківській системі України перетворень і макроекономічної ситуації виділено три базові стратегії управління банківським сектором. Результатом реалізації кожної з наведених стратегій управління банківською системою України є комплексна оцінка її фінансової стійкості. Наведено відмінності між найбільш бажаними для банківської системи стратегіями управління: інерційною стратегією і стратегією прориву.

Встановлено, що оптимальною структурою банківської системи можна вважати таку, в рамках якої: співіснують приватні, державні і іноземні банки; кожна з банківських груп реалізує задачі в тій сфері, де має своєму розпорядженні конкурентні переваги; в рамках кожної з груп зберігається конкурентне середовище, зберігаються і можливості переходу кредитної організації з однієї групи в іншу. Така структура при кардинальному збільшенні її потужності за рахунок довгих ресурсів дозволить понизити значущість

перерозподілу ресурсів через бюджет або усередині холдингів, замінивши ці інструменти аллокацією кредитних ресурсів.

Таким чином, реалізація стратегії розвитку, при подоланні системних банківських криз забезпечить фінансово потужну і стабільну банківську систему, яка буде ефективно виконувати свою основну функцію – оптимальний перерозподіл капіталу для фінансового забезпечення прискореного розвитку економіки через індустріалізацію, інновації, створення кластерів високотехнологічних галузей виробництва товарів і послуг, розвиток науки, освіти і добробуту населення в цілому, а також забезпечення стабільності національної грошової одиниці, що є Конституційною функцією Національного банку України, адже стабільні національні гроші це – базовий інститут монетарного і економічного суверенітету країни, який є основою для реалізації стратегії прискореного економічного зростання.

ВИСНОВКИ

Ґрунтуючись на комплексному системному дослідженні щодо подальшого розвитку й удосконалення теоретичних положень і методичного забезпечення стратегій управління банківською системою, зокрема узагальненні зарубіжного і вітчизняного досвіду, розроблено ряд висновків і рекомендацій, зміст яких полягає у наступному:

Дослідження сутності, економічної ролі та місця банківської системи в економіці держави показали, що банківська система – це не механічна сукупність багатьох окремих банків, але це і не єдиний банк, що керується з одного офісу, а специфічна економічна та організаційно-правова структура, що забезпечує своїми особливими методами та інструментами функціонування грошового ринку та економіки в цілому

На підставі порівняльного аналізу банківської системи з іншими системними структурами встановлено риси, спільні для них усіх, що підтверджує її системний характер, а також специфічні риси, які підкреслюють її банківську специфіку.

Проведений аналіз показників діяльності банківської системи України засвідчив наступне: відбувається становлення реформованої банківської системи та її адаптація до нових умов функціонування, при сприятливих макроекономічних умовах з огляду на економічне зростання. Також розвитку банківської системи сприяє приплив коштів до неї, каталізатором чого було поліпшення фінансового стану підприємств та збільшення номінальних доходів населення. Після завершення очищення банківського сектору банки демонструють стабілізацію діяльності. Переважна частина банків є операційно прибутковою, значна частина кредитного ризику зарезервована, кредитування поступово відновлюється, проводиться робота з проблемними та непрофільними активами.

Водночас запроваджені зміни поки ще не дали змоги сформувати базис ефективного стійкого розвитку як власне банківської системи, так і національної економіки в цілому, оскільки виникає необхідність стабілізації

банківської системи як ключової умови відновлення економічного зростання в Україні та підвищення довіри населення до банківської системи загалом.

Проведений аналіз сформованих у науковій літературі підходів до трактування категорії «стратегічне управління» виявив відсутність єдиного розуміння сутнісно-функціональних характеристик даного поняття. У роботі виокремлено чотири наукові підходи до тлумачення сутності стратегічного управління. По-перше, процесний підхід передбачає розгляд стратегічного управління як певного процесу, що складається із послідовності взаємопов'язаних дій. По-друге, системний підхід враховує головні особливості системи, які залежать від складу і властивостей її структурних елементів та забезпечують врахування усіх факторів, які здійснюють вплив на управлінські рішення. По-третє, цільовий підхід передбачає визначення таргетів, досягнення яких й визначає специфіку діяльності фінансової установи. По-четверте, комплексний підхід передбачає об'єднання декількох підходів до організації діяльності фінансової установи.

На основі поєднання процесного, цільового, системного та комплексного підходів запропоновано розуміти стратегічне управління банку як таргетовану у часі, за виконавцями та ресурсами діяльність, спрямована на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку.

Формування стратегічного управління банку повинно включати наступні елементи: дослідження пріоритетних сегментів ринку банківських послуг, ідентифікація позиції банку на кожному сегменті, оцінка рівня ефективності банківської діяльності банку в процесі реалізації минулої стратегії розвитку, визначення резервів до розширення діяльності банку в кожному сегменті ринку банківських послуг.

Встановлено, що стратегічне управління банківською системою передбачає розробку стратегій її динамічного розвитку на основі використання

аналізу екзогенних та ендогенних факторів, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості їх своєчасного коригування.

Проаналізовано основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз, стратегічне планування, стратегічна реалізація. Запропоновано стратегії управління банківською системою класифікувати на корпоративні та бізнес-стратегії, що є універсальними стратегіями управління як банківських структур, так і нефінансових організацій, та функціональні, що визначають специфіку банківської діяльності.

Досліджено необхідність розробки механізму формування стратегій управління банківською системою у зв'язку з проблемою практичного забезпечення ефективності розвитку банків як на макро-, так і на мікроекономічному рівні, а також для їх належного функціонування та стабільного розвитку, з одного боку, і створення базових передумов щодо виконання банками своїх функцій, реалізації ролі в економіці з іншого. Визначено основні структурні елементи механізму формування стратегій управління банківською системою (цілі, суб'єкти, об'єкти, методи, інструменти), принципи (безперервності, одночасності, синтезу процесів формування стратегій управління банківською системою, визначення оптимальної стратегії та її коректування під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі) та основні засади функціонування у вигляді етапів його реалізації.

Розглянуто методичний підхід щодо інтегрованої оцінки фінансової стійкості банківської системи на основі обчислення таксономічного показника розвитку, який використано як фундаментальну, внутрішню характеристику, що забезпечує життєздатність, стабільний розвиток банківської системи в межах заданої траєкторії та відповідно до обраної стратегії управління, незважаючи на силу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Визначено інструменти управління банківською системою України з метою переходу до оптимальної моделі її розвитку: залучення заощаджень

держави при одночасному підвищенні ефективності антиінфляційної політики, підвищення норми заощаджень населення, залучення у фінансовий обіг (капіталізація) активів, інструменти, що забезпечують зміцнення фінансового суверенітету. Їх використання дозволить зняти значну частину обмежень макроекономічного і інституційного характеру функціонування банківського сектору і сприяти досягненню його цілей, а тим самим сформувати умови стабільного функціонування й поступального розвитку ринкової економіки загалом, а також проведення будь-яких видів модернізації та реформ.

Досліджено методику формування стратегій управління банківською системою, що базується на досягненні поставлених в дослідженні стратегічних цілей в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Залежно від успіхів в проведенні необхідних банківській системі України перетворень і макроекономічної ситуації виділено три базові стратегії управління банківським сектором: стратегію прориву, кризову та інерційну. Результатом реалізації кожної з наведених стратегій є комплексна оцінка фінансової стійкості банківської системи в ретроспективному та прогнозному періоді, а також встановлені орієнтири переходу до оптимальної стратегії та можливості її коректування під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Встановлено, що оптимальною структурою банківської системи можна вважати таку, в рамках якої: співіснують приватні, державні і іноземні банки; кожна з банківських груп реалізує задачі в тій сфері, де має своєму розпорядженні конкурентні переваги; в рамках кожної з груп зберігається конкурентне середовище, зберігаються і можливості переходу кредитної організації з однієї групи в іншу. Така структура при кардинальному збільшенні її потужності за рахунок довгих ресурсів дозволить понизити значущість перерозподілу ресурсів через бюджет або усередині холдингів, замінивши ці інструменти аллокацією кредитних ресурсів.

Таким чином, реалізація стратегії розвитку, при подоланні системних банківських криз забезпечить фінансово потужну і стабільну банківську систему, яка буде ефективно виконувати свою основну функцію – оптимальний

перерозподіл капіталу для фінансового забезпечення прискореного розвитку економіки через індустріалізацію, інновації, створення кластерів високотехнологічних галузей виробництва товарів і послуг, розвиток науки, освіти і добробуту населення в цілому, а також забезпечення стабільності національної грошової одиниці, що є Конституційною функцією Національного банку України, адже стабільні національні гроші – це базовий інститут монетарного і економічного суверенітету країни, який є основою для реалізації стратегії прискореного економічного зростання.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик Б. Аналіз еволюції регулювання банківської діяльності в Україні / Богдан Адамик // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 11, ч. 1. – С. 296-298.
2. Адамик Б. Інституційна організація державного регулювання банківської діяльності [Електронний ресурс] / Богдан Адамик // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4(43). – С.97-103.
3. Адамик Б.П. Національний банк і грошово-кредитна політика : навч. посібник / Б. П. Адамик. – Тернопіль : “Карт-бланш”, 2002. – 278 с.
4. Аналітичний огляд банківської системи України за I півріччя 2014 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rurik.com.ua>.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М. : Изд-во «Экономика», 1989. 520 с.
6. Банківська система України : становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів [Текст] : монографія / О. В. Дзюблюк, Б. П. Адамик, Г. Р. Балянт [та ін.] ; за ред. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Астон, 2012. – 358 с.
7. Банківська система : підручник / [М.І. Крупка, Є.М. Андрущак, Н.Г. Пайтра та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 556 с.
8. Банківська система-2015: виклики та перспективи / Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673>
9. Банківська система України в 2013 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua>.
10. Банківський нагляд. Фінансовий стан банків України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.
11. Банківський потенціал економіки України: Монографія / за ред. д. е. н., проф. Б. Л. Луціва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 448 с.

12. Банковское дело: Учебник / [под ред. В. И. Колесникова, Л. П. Кроливецкой]. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 480 с.
13. Банковское дело: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр; ЭКОС, 1992. – 428 с.
14. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2012. № 4. С. 113-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2012_4_12 .
15. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 310-319.
16. Благун І.І. Аналіз чинників фінансової стійкості банківської системи / І.І. Благун // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон, 2013. – № 12(1). Том 2. – С. 10-16.
17. Благун І.І. Формування і реалізація стратегій управління банківською системою / І.І. Благун // Банківська справа. – Київ, 2013. – №3(111). – С. 25-33.
18. Бритченко И.Г. Региональные аспекты банковского рынковедения: Монография / И.Г. Бритченко - Донецк: Донецкий гос. ун-т экономики и торговли, 2003. – 291 с.
19. Бюлетень Національного банку України: Статистичні матеріали, вересень 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/files/stat.pdf>.
20. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посібник / В.В.Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2015. – 408 с.
21. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологічний аудит и резерви виробництва. 2016. № 4(5). С. 36-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_4%285%29_8
22. Гальчинський А. С. Основи економічної теорії / А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. – К. : Вища школа, 1995. – 471 с.

23. Геєць В. Якісні зміни в економіці України є нагальними / В. Геєць // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 4. – С. 5-9.
24. Дані офіційного сайту Національного банку України. Офіційне опублікування нормативноправових актів [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=8804895
25. Деньги. Кредит. Банки: Учебник [для студ. вузов, обучающихся по экон. спец.] / [О. И. Лаврушин, М. М. Ямпольский, Ю. П. Савинский, Г. С. Панова и др.]; под ред. О.И. Лаврушина. – 2-изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2013. — 461 с.
26. Деревягін О. Оцінка кредитоспроможності компаній у зарубіжній практиці / О. Деревягін // Фінансовий ринок України. – 2011. – № 11. – С. 25-27.
27. Довгань Ж.М. Фінансова стійкість банківської системи України: проблеми оцінки та забезпечення: монографія / Ж.М. Довгань. – Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. – 450 с.
28. Долан Эдвин Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика/Э. Дж. Долан, К. Д. Кэмпбелл, Дж. Р. Кэмпбелл; [пер. с англ. В.В. Лукашевича и др.; под общ. ред. В. В. Лукашевича]. – М. : АНК и др., 1996. – 446 с.
29. Дзюблюк О.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: Монографія / О.В. Дзюблюк, Р.В. Михайлюк. – Тернопіль, 2009. – 316 с.
30. Дзюблюк, О. В. Проблеми забезпечення ефективного функціонування банківської системи в перехідній економіці [Текст] / О. Дзюблюк // Вісник Національного банку України. – 2005. – № 3. – С. 30–35
31. Дзюблюк О. Іноземний капітал у банківській системі України: вплив на розвиток валютного ринку та діяльність банків / О.Дзюблюк, О.Владимир // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 5. – С. 26-33.
32. Євтушенко Г.В. Операційні ризики в системі банківської діяльності та нові шляхи їх попередження / Г.В. Євтушенко, А.І. Бабошко, Д.І. Бушля // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - № 5. – С. 396-400.

33. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 4. – С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_4_16.
34. Закон України “Про банки та банківську діяльність” [Електронний ресурс].–Режим доступу :<http://zakon.rada.gov.ua>
35. Закон України «Про Національний банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=679-14>
36. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф / пер. с англ. ; под ред . В. А. Припинова. – М. : Экономика, 1991. – 184 с.
37. Карчева Г. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Карчева; НАН України; Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2012. – 520 с
38. Кешенкова Н. В. Стратегическое управление банковской деятельностью: этапы, принципы, методы. URL: <http://oaji.net/articles/2014/245-1394267487.pdf>
39. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. Банківська справа. 2001. № 5. С. 3-7.
40. Коваленко, В. В. Вплив грошово-кредитної політики на рівень економічного зростання в Україні// Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 1. – С.7–13
41. Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: [монографія] / В. Коваленко. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.
42. Козьменко С. М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. Посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.

43. Колодізев О. М. Становлення банківської системи України: минуле, світовий досвід, проблеми реформування / О. М. Колодізев // Банківська справа. – 2000. – № 2. – С. 28 – 29, 39.
44. Колодізев О. М. Визначення резервів активізації кредитування економіки Харківської області на основі аналізу діяльності самостійних банків в регіонах України / О. М. Колодізев, Чанг Хонвенг // Соціально-економічний розвиток регіонів України : проблеми науки і практики : монографія. – Х. : ВД ІНЖЕК, 2007. – С. 247 – 272.
45. Корнилюк Р. Іноземні банки в Україні: виживають сильніші / Роман Корнилюк // Реальна економіка, 30.01.2013 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://real-economy.com.ua/publication/22/33205.html>.
46. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 896с.
47. Коцюба І. І. Роль фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_7.
48. Крупка М.І. Банківські операції : підручник / М.І. Крупка, Є.М. Андрущак, Н.Г. Пайтра ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2011. – 312 с.
49. Кубів С. Банківська система України: пріоритети розвитку / С. Кубів // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 5. – С. 6-8.
50. Лаврушин О. И. Банковское дело: ученик. Банковский и биржевой научно-консультационный центр; ЭКОС, 1992. 428 с.
51. Луців Б.Л. Модернізація регуляторної парадигми в банківській системі України у посткризовий період / Б.Л. Луців // Вісник ТНЕУ. – 2015. - №4.
52. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.

53. Миллер Роджер Лерой. Современные деньги и банковское дело / Роджер Лерой Миллер, Дэвид Д. Ван-Хуз. – 3-е англ. изд – М.: ИНФРА-М, 2000.– 856 с.
54. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. / под. ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб. : ПИТЕР, 2001. – 688 с.
55. Мошенець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О.Мошенець // Фінансовий ринок України. – 2011. – № 12. – С. 7–8.
56. Незалежна Асоціація банків України: Банківська система України. Квартальний огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nabu.com.ua/ukr/analytics/bankivska-sistema-ukrayini/kvartalni-ogljad/102371/>.
57. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник: / В.Д. Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с. 9. Владиславлев Д.Н. Формирование стратегии банка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru>.
58. Огляд банківського сектору - НБУ, Випуск 6, лютий 2018 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=64628171>
59. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=34798593>.
60. Основні показники діяльності банків України, за даними Національного банку України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798.
61. Офіційний сайт ПАТ «КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua>.
62. Пайтра Н. До питання посилення капіталізації вітчизняних банків / Н.Пайтра// Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наукових праць. – Одеса: Одеський державний економічний університет. – 2012. – Вип. 47.

63. Пайтра Н. Тенденції концентрації у вітчизняній банківській системі / Н. Пайтра// Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. – Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка. – 2012. – Вип. 48. – С. 236-244.
64. Петрук О. М. Банківська справа: Навчальний посібник / О. М. Петрук, за ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця. – К. : Кондор, 2004. – 461 с.
65. Показники банківської системи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id
66. Показники діяльності банківської системи України [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
67. Полуектова Н. Р., Шагарова В. М. Оцінювання ефективності використання інформаційних систем підприємств на основі аналізу стохастичної границі. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 5(167). С. 493-500.
68. Пономаренко В. С., Клебановой Т. С., Кизима Н. А.. Моделирование социально-экономических систем : теория и практика : монографія. Х. : ФЛП Александрова К. М., ИД «ИНЖЭК», 2012. С. 276-295.
69. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
70. Роуз П. С. Банковский менеджмент / П. С. Роуз пер. с англ. М.В. Белова. – [2-е изд]. – М.: Дело Лтд, 1995. – 768 с.
71. Рудненко О. М. Трансформація соціально-трудоуведносин : сутність і змістовні характеристики. Економіка та держава. 2015. № 8. С. 112-115.
72. Савлук М. І. Вступ до банківської справи : Навчальний посібник / М. І. Савлук, А. М. Мороз, А. М. Коряк. – К. : Лібра, 1998. – 344 с.
73. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С.216-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3%283%29_48

74. Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"): Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 209-212. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_4_50

75. Силпагар Э. Ю. Стратегическое управление в коммерческом банке и связанные с ним риски : Научные записки молодых исследователей. 2016. №3. С.59-64.

76. Слав`янська Н. Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів / Н. Г. Слав`янська // Українська академія банківської справи. – 2013. - № 7.

77. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання» – 2012 / Державна служба статистики України, Київ. – 2013. – 840 с.

78. Стельмах В. С. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду / Стельмах В. С., Міщенко В. І. – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень. 2008. – 286 с.

79. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

80. Стратегія реформування банківського сектора до 2020 р. / Національна рада реформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://debatypro.com/all-themes/2015/05/20/263.htm>.

81. Стратегическое планирование / под. ред. Э. А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.

82. Терехина А.Ю. Анализ данных методами многомерного шкалирования / А.Ю. Терехина. – М.: Наука, 1986. – 186 с.

83. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ;

пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 557 с.

84. Терещенко О. Нові підходи до оцінювання кредитоспроможності позичальників – юридичних осіб / О. Терещенко // Вісник НБУ. – 2012. – № 1. – С. 26-30.

85. Тиводар Т.М. Методика комплексної оцінки кредитоспроможності позичальника при наданні товарних кредитів / Тиводар Т.М. // Економіка. Фінанси. Право. – 2005.– №5. – С. 19–23.

86. Ткаченко М. М., Глущенко О. В. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій / М.М.Ткаченко, О.В.Глущенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1. – С. 5–15.

87. Управління ризиками банків: монографія у 2 томах. Т. 2: Управління ринковими ризиками та ризиками системних характеристик / [А.О. Єпіфанов, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О.Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т.А.Васильєвої. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – С. 123–162.

88. Уткин Э. А. Стратегическое планирование. М.: ЭКМОС, 1998. 440 с

89. Фролов С. М. Банківська справа та основи митного регулювання в Україні: теорія та практика: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. – С. 276.

90. Фролов С. М., Козьменко О. В., Бойко А. О. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми. ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. 332 с.

91. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97-103

92. Чернишова Л. І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного

університету. 2011. № 2. С. 290-296. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50

93. Чмутова І. М. Концептуальні засади формування технологій фінансового менеджменту банку. Вісник Української академії банківської справи. 2015. № 1 (38). С. 103–110

94. Чмутова І. М. Принципи формування технологій фінансового менеджменту банку. Управління розвитком : зб. наук. праць. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. № 2 (180).

95. Ширинская Е. Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт / Е. Б. Ширинская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 160 с.

96. Adjusting the Lens on Economic Crime Global Economic Crime Survey. PWC. 2016. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/GlobalEconomicCrimeSurvey2016.pdf>

97. Carson, C.S. Financial Soundness Indicators / C.S. Carson S. Ingves // International Monetary Fund. – 2003. – May, 14. – P. 43.

98. English W. Bank risk rating of business loans / Federal reserve board, 1998.P4

99. Hempel George H. Bank Management: text and cases / George H. Hempel, Alan B. Coleman, Donald G. Simonson. – [3rd ed]. – New York: John Wiley & Sons, Inc, 1989. – 836 P.

100. Havrilesky Thomas M., and Boorman John T. Current Perspectives in Banking: Operations, Management, and Regulation / Havrilesky, Thomas M., and Boorman, John T. – [2nd ed]. – Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing Corporation, 1980. – 604 P.

101. Paitra N. Multiplicative stochastic model of the loan portfolios' dynamics of the banks in Central and Eastern Europe / N. Paitra, I. Barylyuk, L. Vozna // Current state and problems of development of financial systems of Eastern Europe countries. — Cracow School of Business. Scientific edition Dr.P.Bula, 2013. – P. 20–32.

102. The New Basel Capital Accord / Basel committee on Banking Supervision.- 2003. –18 p.

103. Report on the financial condition of Polish banks in 2011/ Офіційний інтернет-сайт Комісії з фінансового нагляду Республіки Польща. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.knf.gov.pl> .

104. Брич В. Я., Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції. Україна : аспекти праці. 2009. № 1. С. 33-37.

105. Управління проектами. Навч. посібн./ П.П.Микитюк, В.Я.Брич, Т.Л. Желюк та ін..- Тернопіль, Економічна думка, 2017. – 320 с.

106. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст] : навч.-метод. посіб. / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний [та ін.] ; за заг. ред. Є. П. Качана. - Тернопіль : ТДЕУ, 2006. - 373 с.

107. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та її вплив на життєвий рівень населення (теорія, методологія, тенденції розвитку) : дис. – ступеня докт. екон. наук: 08.09. 01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»/ВЯ Брич.–Львів, 2004.–36 с, 2004.

108. Брич В. Я., Гевко Б. Р. (№11) Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства //Інноваційна економіка. – 2016. – №. 1-2. – С. 152-157.

109. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці //Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003.

110. Брич В.Я., Федірко М.М., Артемчук Т.О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії //Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – №. 3. – С. 166-172.

111. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

112. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.

113. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств //Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 5. – №. 2. – С. 36-39.

114. Брич В.Я. Роль міграції робочої сили у формуванні світового ринку праці [Електронний ресурс] / В.Я . Брич, О.А. Оливко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. – 2010. – С. 737-739.

115.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Дослідження сутності поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Процесний підхід	
Козьменко С. М.	Процес визначення ключових пріоритетів у діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку й планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей
Кириченко О.	Управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання
Лаврушин О. И.	Процес управління розвитком компанії і збереженням відповідності стратегії і організації діяльності компанії змін зовнішніх і внутрішніх умов
Шершньова З. Є. і Оборська С. В	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.	Процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
Schendel D.E., Hatter K.J.	Процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам
Кадиров М.С.	Процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє
Цільовий підхід	
Ансофф І.	Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають змогу їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог

Продовження Табл. А.1

Віханський О. С.	Управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дають змогу домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Силпагар Э. Ю	Послідовність взаємопов'язаних етапів управлінської діяльності, спрямованих на розвиток банку і досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей через рішення стратегічних завдань на основі координації діяльності підрозділів банку і адекватної мотивації персоналу всіх рівнів ієрархії
Системний підхід	
Мізюк Б. М.	Досить складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів.
Тисячникова Н. А.	Управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує діяльність організації на запити клієнтів, гнучко реагує на своєчасні зміни в діяльності, що відповідають викликам макросередовища і дозволяють отримати конкурентні переваги, і проводить ці зміни, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі і досягати при цьому своїх цілей
Комплексний підхід	
Шморгун Л. Г.	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій