

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.11 - КМР. 1739 «С» 2020.11.12. 025. ПЗ**

НУБІП України

**ШЕВЧУКА ДМИТРА ВІКТОРОВИЧА**

**2021 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

УДК 336.71

ПОГОДЖЕНО  
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри банківської справи  
та страхування

\_\_\_\_\_

Діброва А.Д.

(підпис)

\_\_\_\_\_

Худолій Л.М.

(підпис)

« \_\_\_\_\_ » 2021 р.

« 26 » листопада 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічний розвиток банківської системи України»

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
(код і назва)

Освітня програма Фінанси і кредит  
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Худолій Л.М.  
(ПІБ)

(підпис)

Керівник магістерської роботи  
к.е.н., доцент

Муравський О.А.  
(ПІБ)

Виконав

Шевчук Д.В.  
(ПІБ студента)

(підпис)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри банківської  
справи та страхування

д.е.н., проф. Худолій Л. М.  
« 22 » вересня 2020 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Шевчуку Дмитру Вікторовичу  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
(код і назва)

Освітня програма Фінанси і кредит  
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської роботи «Стратегічний розвиток банківської системи України»  
Затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.11.2020 р. № 1739 «С»  
Терми подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.16  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері банківської справи, статистичні та аналітичні матеріали державних установ, Державної служби статистики України, Національного банку України, Міжнародного Валютного Фонду, положення законодавчих та нормативно-правових актів щодо функціонування банківської системи України, реалізації функцій банківського нагляду й оцінки банківських ризиків.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку банківської системи
2. Аналіз та оцінка стану розвитку банківської системи України
3. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України.

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання «21» вересня 2020 р.

Керівник магістерської роботи

Муравський О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Шевчук Д.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

## РЕФЕРАТ

Тема моєї магістерської роботи «Стратегічний розвиток банківської системи України», яка представлена на 95 сторінках друкованого тексту, містить 19 таблиць та 28 рисунків та складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та використаних джерел.

Для написання роботи було використано 93 джерела, а саме: були наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері банківської справи, статистичні та аналітичні матеріали державних установ, Державної служби статистики України, Національного банку України, Міжнародного Валютного Фонду, подороження законодавчих та нормативно-правових актів щодо функціонування банківської системи України, реалізації функцій банківського нагляду й оцінки банківських ризиків. Серед використаних джерел інформації також угоди і рекомендації Базельського комітету з питань банківського нагляду, стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року, фінансова звітність українських комерційних банків за 2014–2020 рр., дані інформаційно-аналітичних видань, ресурси мережі Інтернет.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування теоретичних основ стратегічного розвитку банківської системи України на найближчі роки.

**Предметом** є теоретичні і методичні засади та відповідний інструментарій економіко-математичного аналізу формування стратегічного розвитку банківської системи.

**Об'єктом дослідження** виступає процес формування стратегій розвитку банківської системи України.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод, метод синтезу та системності при дослідженні сутності стратегічного розвитку банківської системи, а також при вивченні еволюції розвитку Базельських стандартів банківського нагляду та зарубіжного досвіду їх впровадження; метод системного підходу, економіко-математичний, метод порівняння – для дослідження фінансової стійкості банківської системи



України, аналізу економічних нормативів та індикаторів; статистично-економічний та порівняльний – при оцінці та аналізі сучасного стану банківської системи України; метод експертних оцінок, абстрактно-логічний та аналітичний методи – для теоретичного узагальнення та формування висновків та інші.

В першому розділі магістерської роботи розкриті теоретичні основи стратегічного розвитку банківської системи України. В другому розділі: проведена оцінка сучасного стану банківської системи України. В третьому розділі - визначено шляхи удосконалення діяльності комерційних банків України.

За матеріалами магістерської роботи було опубліковано 4 тези та 2 статті у фахових виданнях.

**Ключові слова:** Банківська система, розвиток, стратегія, банки, комплексна стратегія, стратегічний розвиток, лібералізація, ринкова економіка.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

ЗМІСТ

**ВСТУП**..... 4

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

**БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ** ..... 8

1.1. Банківська система: сутність, значення, функції ..... 8

1.2. Поняття стратегічного розвитку банківської системи ..... 20

1.3. Характеристика основних складових розвитку банківської системи .. 25

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ

**БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ** ..... 33

2.1. Сучасний стан розвитку банківської системи України ..... 33

2.2. Порівняльний аналіз результатів діяльності комерційних банків ..... 47

2.3. Аналіз стратегій розвитку банківських установ України ..... 57

2.4. Порівняння стратегій АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк»..... 67

## РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ** ..... 74

3.1. Обурювання поточної стратегії розвитку банківської системи ..... 74

3.2. Стратегія розвитку банківського сектору ..... 79

3.3. Шляхи удосконалення діяльності комерційних банків України..... 89

**ВИСНОВКИ**..... 95

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**..... 98

**ДОДАТКИ**..... 108

НУБІП України

НУБІП України

## ВСТУП

**Огляд літератури з теми дослідження.** Наукові співробітники, які діяли протягом декількох періодів часу здійснили досить ґрунтовні практичні, а також теоретичні дослідження суті, економічної ролі та положення, яке займає

банківська система в економіці держави. Суттєвий вклад у дослідження запропонованої теми здійснили відомі вчені українського походження. Серед них: Б.П. Адамик, О.М. Колодізєв, О.В. Дзюблик, А.М. Мороз, А.С.

Гальчинський, О.М. Петрук, Б.Л. Луців, Ж.М. Довгань, М.І. Крупка, М.І.

Савлук, О.Б. Ширінська. Окрім цього дослідженням даної тематики займались

також і зарубіжні вчені, які представлені такими особами: П.С. Роуз, К.Д.

Кемпбелл, А.В. Колеман, Дж.Х. Хемпел, В.І. Колесніков, Д.Дж. Сімонсон, Л.П.

Кролівецька, Р.Л. Міллер, О.І. Лаврушин, Т.М. Хаврілескі, Е.Дж. Долан, Р.Дж.

Кемпбелл, та деякі інші. Теоретичні, а також практичні аспекти розроблення

стратегії різноманітних видів суб'єктів господарювання, включаючи банки, є

досить важливими, яким присвячено досить обширне коло наукових робіт, які

виконані такими відомими зарубіжними і вітчизняними дослідниками, як:

О. Герасимович, Г. Азаренкова, І. Ансофф, І. Лютий, І. Бланк, О. Віханський,

В. Вовк, О. Тридід, Л. Дмитришин, Б. Карлоф, О. Кириченко, А. Томпсон,

О. Криклій, М. Мескон, Г. Мінцберг, С. Науменкова, М. Портер, А. Стрікленд,

Л. Примостка, та ін.

Беручи до уваги та аналізуючи наукові здобутки вчених, доцільно

усвідомити те, що проблеми забезпечення стратегічного розвитку банківської

системи України мають бути забезпечені подальшими дослідженнями,

оскільки на даний час існують ризики та загрози, які впливають на його

функціонування у сучасних політичних та соціально-економічних умовах.

**Актуальність теми.** На даний час у світовій економіці переважають

глобалізаційні тенденції відносин господарювання. Не виключенням є і

глобалізація банківської діяльності. Основними тенденціями фінансової

глобалізації, які характерні для сучасного етапу є наступні тенденції, а саме: по-

перше, збільшення показників та рівня концентрації капіталів та активів, що

відносяться до банківських; по-друге, поява та посилення та зміцнення позицій транснаціональних банківських установ, які почали грати основну роль, як учасники сучасної глобальної фінансової системи.

Наразі, українська держава є досить привабливою для інвесторів з закордонних держав, в тому числі і її банківська система.

За останні роки українська банківська система, розвиваючись, взяла курс на інтеграцію і зближення та відповідність до європейських стандартів. Таким чином, на даний час, банківські стратегії, що стосуються керуванням ризиками банківської діяльності та підходи до їх оцінки вимагають подальшого їх

вдосконалення. Іншим важливим аспектом щодо банківських стратегій щодо ризиків є посилення контролю та нагляду за ними. Це може бути імплементація більш жорстких вимог, які стосуються капіталу банківських установ для елімінування різного виду ризиків, таких як: операційний, ринковий, кредитний, посилення ефективності прийомів ризик-менеджменту та підвищення рівня ринкової дисципліни банків.

Подолання труднощів, які пов'язані з вирішенням проблем щодо банківського нагляду в нашій державі має бути успішним стартом інтеграції та поглиблення взаємодії української банківської системи разом із світовою.

Сьогодні, екзогенні виклики глобального характеру, мають значний вплив на глобалізаційні зрушення української банківської системи. Зважаючи на даний факт, було б доцільно здійснити принципові зміни механізмів стратегічного управління банком.

Стратегічне управління протягом нещодавнього часу виконувало надзвичайно важливу роль в забезпеченні сталого розвитку як конкретної банківської установи, так і банківської системи в цілому. Причиною такого явища був процес підвищення рівня конкуренції серед банківських установ, оскільки певні банки вдалися до агресивної політики, і відповідно, вимагає вчинення чітко окреслених дій, наприклад, налагодження нових методів щодо розробки і процесу впровадження банківських продуктів та отримання

додаткового капіталу. Таким чином визначення прямо окресленої стратегії керування банківською системою є одним із актуальних проблем сьогодення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою цієї роботи є обґрунтування теоретичних основ стратегічного розвитку банківської системи України на найближчі роки. Згідно із визначеною метою дослідження визначено такі **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 розвитку банківської системи;

- 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;

- визначити оптимальну стратегію управління банківською системою

України.

**Об'єкт і предмет дослідження.**

**Об'єктом** дослідження є процес формування стратегій розвитку банківської системи України.

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні засади та відповідний інструментарій економіко-математичного аналізу формування стратегічного розвитку банківської системи.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод, метод синтезу та системності – при дослідженні сутності стратегічного розвитку банківської системи, а також при вивченні еволюції розвитку Базельських стандартів банківського нагляду та зарубіжного досвіду їх

впровадження; метод системного підходу, економіко-математичний, метод порівняння – для дослідження фінансової стійкості банківської системи України, аналізу економічних нормативів та індикаторів; статистично-економічний та порівняльний – при оцінці та аналізі сучасного стану банківської системи України; метод експертних оцінок, абстрактно-логічний та аналітичний методи – для теоретичного узагальнення та формування висновків та інші.

**Інформаційною базою** даної роботи були наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері банківської справи, статистичні та аналітичні матеріали державних установ, Державної служби статистики України, Національного банку України, Міжнародного Валютного Фонду, положення законодавчих та нормативно-правових актів щодо функціонування банківської системи України, реалізації функцій банківського нагляду й оцінки банківських ризиків. Серед використаних джерел інформації також угоди і рекомендації Базельського комітету з питань банківського нагляду, стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року, фінансова звітність українських комерційних банків за 2014–2020 рр., дані інформаційно-аналітичних видань, ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що дані дослідження можуть бути ефективно використані банками для вдосконалення своєї стратегії розвитку та, як наслідок, покращення стану банківської системи в цілому.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

### 1.1 Банківська система: сутність, значення, функції

Банківська система будь-якої країни світу займає чільне місце серед інших складових фінансової системи, відповідно відіграє досить вагомую роль в економічному зростанні держави, а також є невід'ємним механізмом кредитно-фінансових відносин у країні [92, с. 113].

Банки, як складові елементи банківської системи відіграють ключову роль в підвищенні рівня ефективності національної економіки держави та подальшого її сталого розвитку, що в свою чергу характеризується зростанням добробуту населення. Саме тому, досить важливо вирішити проблеми та здійснити завдання задля ефективного функціонування банківської системи.

Користуючись правилами ринкових відносин, головну роль для розвитку економіки грає капітал, створення якого та забезпечення ефективного функціонування якого має бути забезпеченим існуючою банківською системою. Саме банківський сектор певної держави забезпечує стабільність економіко-соціального розвитку використовуючи механізм перерозподілу тимчасово вільних фінансових ресурсів з направленням їх у сектори економіки, які своєю діяльністю створюють більші показники ефективності використання ресурсів. Окрім цього, здійснюється фінансування витрат, здійснюваних державними органами, забезпечення економіко-соціальних потреб громадян. Така діяльність перешкоджає значним кризам та явищам нестабільності, що можуть нанести шкоду добробуту громадян.

Успішне функціонування банківських установ напряму залежить від макроекономічних факторів, які мають місце в певній країні. Вони є частиною, без якої не можна уявити стабільну роботу фінансової системи загалом. Дані установи мають досить складну багаторівневу структуру, що стосується сфер фінансів і організації.

Процес розвитку банківського сектору є похідним процесом від функціонування механізму управління діяльністю банківськими установами з

достатнім рівнем ефективності, забезпеченим контролем, а також наявністю успішно функціонуючих систем фінансової безпеки та регулювання.

Розвиток національної економіки в значній мірі залежить і пов'язаний із станом банківської системи. Задля забезпечення розвитку національної економіки з достатніми рівнями збалансованості та стабільності, потрібно побудувати та забезпечити наявність потужної банківської системи, яка у свою чергу надасть можливість для інтеграції вітчизняної економіки у світову.

Розвиток відносин міжнародного характеру та збільшення рівня глобалізаційних процесів провокує появу певних проблем, які мають місце в банківському секторі. Окреслені вище проблеми мають бути вирішені негайно, задля унеможливлення від нестабільності національну економіку. Стрімкий розвиток такого явища, як фінансова глобалізація, надає банківській системі все більше завдань, які українська держава має вирішити, щоб стати активним учасником глобалізаційних процесів.

Банківська система України являється певною частиною від загальної економічної системи держави. Вона включає в себе такі інституції, як: центральний банк (НБУ), банки другого рівня (комерційні банки), установи пов'язані із забезпеченням грошових вкладів, які здійснюють громадяни (ФГВФО), інфраструктуру банків, та їх взаємозв'язки.

Структура, якою характеризується банківська система залежить від країни в якій вона функціонує, але всі банківські системи об'єднують спільні ознаки (у випадку, якщо вони функціонують у ринкових умовах), а саме наявність дворівневості. Так, перший рівень займає центральний банк (в Україні - НБУ). Положення Конституції України проголошують основною функцією центрального банку (НБУ) створення і забезпечення умов для стабільного стану та функціонування національної валюти.

Центральний банк здійснює свою діяльність виключно у межах наданих йому повноважень та за допомогою певних методів забезпечує стабільність банківської системи, а також сприяє встановленню сталих темпів зростання економіки та здійснює підтримку економічну політику виконавчої влади.



2-ий рівень банківської системи займають комерційні банки. Створення банків здійснюється у формі акціонерного товариства, засновниками якого можуть стати як організації так і громадяни. Здійснюють такі основні функції:

прийняття депозитів від підприємств та громадян, обслуговування операцій з ц/п, кредитування організацій та громадян, формування інших активів. Також комерційні банки зобов'язані зберігати обов'язкові резерви у НБУ.

Станом на сьогоднішній день, серед наукових співробітників немає згоди, щодо 1-ї та чіткої дефініції поняття «банківська система». Кожен кваліфікований дослідник інтерпретує його згідно зі своїми напрацюваннями, що в свою чергу не дає можливості скористатися дефініцією, яка інтерпретована окремим науковцем. Саме тому, з метою об'єктивного опрацювання та розгляду такої дефініції доцільно взяти до уваги визначення, які сформульовані одними із найвідоміших наукових співробітників, які мали справу з дослідженням вищезазначеної тематики, з метою з'ясування суті представленої дефініції. Основні підходи, які визначають поняття «банківська система» подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

### Основні підходи для визначення поняття «банківська система»

Автор(и)	Тлумачення поняття «банківська система»
Арбузов С.Г., Колобов Ю.В., Мищенко В.І., Науменкова С.В..	Сукупність багатоманітних видів банків та інститутів банківських у їх взаємозв'язку, які діють у певній країні в певний часовий період; складова кредитної системи. Створюється банківська система не внаслідок механічного поєднання окремих банків, а базується на поперед виробленій концепції, в межах якої відводиться певне місце кожному виду банків і кожному окремому банку [1].
Кириченко О., Келенко Г., Ятченко А.	Це сукупність усіляких видів банків та інших установ кредитних, інституцій у їх взаємозв'язку, яка існує в тій чи іншій країні в певний історичний період і функціонує в межах єдиного фінансового механізму; складова частина кредитної системи [2].
Холодна Ю.Є.	Це компонент фінансової системи країни, що підпадає під загальну дію економічних законів, які діють у громадянському суспільстві. Вона становить сукупність усіляких за правово-організаційною формою та спеціалізацією банківських установ національного рівня, що існують у кордонах єдиної фінансової системи та єдиного кредитно-грошового механізму в певний часовий проміжок (певний історичний період). Банківська система є цілісним механізмом, що взаємодіє з іншими системними структурами фінансового ринку, а також як його підсистема генерує більш загальне об'єднання – економічну систему в цілому [3].

## Закінчення таблиці 1.1

Кузнецова С.А., Болгар Т.М., Пестовська З.С.	Це законодавчо визначена, точно структурована та субординована сукупність фінансових посередників, які провадять банківську діяльність на постійній професійній основі і функціонально взаємозв'язані в самостійну економічну структуру[4].
ЗУ «Про банки і банківську діяльність»	Банківська система України складається з Національного банку України та філій іноземних банків, а також інших банків, що засновані і діють на території України відповідно до положень даного Закону та інших законів України [6].
Масленников, В. В. Соколов Ю. А.	Складна система, що відноситься до систем вищого рівня, самоорганізовується та історично з часом складається під впливом внутрішніх і зовнішніх процесів, є цілісною сукупністю установ, що здійснюють банківську діяльність і виконують функцію управління внутрішнього банківськими інститутами [6].
Дзюблук, О.В.	Це сукупність усіх банків країни, які мають взаємодію між один одним, підпорядковуючись установленим правилам і нормам ведення банківської справи з метою забезпечення можливостей для ефективного кредитно-грошового регулювання економіки, розрахунково-кредитного обслуговування господарського обороту, окрім цього і стабільної діяльності банківських установ [7].
Коваленко В.В., Коренева О.Г., Черкашина К.Ф., Крухмаль Ю.В.	Це цілісний механізм, що взаємодіє з іншими системними структурами фінансового ринку, а також як його підсистема продукує більш загальне об'єднання – економічну систему в цілому. Порівнюючи банківську систему з іншими, можна помітити в ній спільні для усіх систем риси, що підтверджує її системний характер, а також чисто риси специфічного характеру, які підкреслюють банківську специфіку. [8].
Міщенко В.І.	Це сукупність ланок взаємопов'язаних між собою, тобто це і центральний банк, і комерційні банки (спеціалізовані та універсальні). [9].
Ахмедов С.К., Шихахмедов Р.Г.	Це сукупність доповнюючих один одного елементів (банківської інфраструктури, інших банківських інститутів, ЦБ), що перебувають у тісних відносинах і зв'язках між собою, а також зовнішнім середовищем, що склалася історично з часом і направлена на досягнення стійкого розвитку економічних процесів [10].
Чернова В.В.	Це сукупність кредитних установ і національних банків, що діють в рамках загального кредитно-грошового механізму [11].
Коробовая Г.Г.	Це сукупність кредитних інститутів в країні з внутрішніми взаємозв'язками між ними [12].

Осмислення та узагальнення вищевикладених підходів до поняття «банківська система» дає можливість запропонувати наступне визначення:

**банківська система – це сукупність банків і небанківських фінансових інституцій, які взаємопов'язані між собою, діють на території певної країни, підпорядковуються центральному банку, який встановлює правила і норми, які вони зобов'язані виконувати.**

Таблиця 1.2

## Основні підходи для визначення поняття «стратегія»

Автор(и)	Тлумачення поняття «стратегія»
Кукушкін О.М.	Набір усіляких правил задля прийняття рішень; дії, програма дій; модель дій; комплекс прийнятих рішень; детальний всебічний комплексний план; система заходів і установок; курс розвитку організації; довгостроковий якісно окреслений курс, набір напрямків діяльності; функціональний засіб, координуючий фактор; система довгострокових цілей [56, с. 221-222].
Ломоносов Д.А	Це послідовність дій, спрямованих на досягнення заздалегідь окреслених довгострокових цілей та вирішення завдань поточного характеру, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей. [57, с. 158].
Кравченко О.В.	Стратегія ототожнюється із засобом досягнення цілей організації; сприйняття стратегії як набору правил прийняття рішень; стратегія, як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, задоволення клієнтів, взаємодії з конкурентами, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій організації. [58].
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Детально та всебічно окреслений комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [59, с. 231].
Мінцберг Г.	Це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає «стратегію» через так звану комбінацію п'яти «П»: плану, паттерна, прийому, позиції і перспективи [60].

Узагальнивши вище наведені тлумачення, щодо поняття «стратегія» можна сказати, що **стратегія – це певний, чітко визначений, комплексний план, в якому прописані правила прийняття рішень та поведінки в певних ситуаціях, який призначений задля досягнення довгострокових цілей певного суб'єкту та/або його місії.**

Таблиця 1.3

## Основні підходи для визначення поняття «розвиток»

Автор(и)	Тлумачення поняття «розвиток»
Короткова Э. М., Пономаренко В.С., Трийд О.М., Кизим М.О..	процес змін, що ведуть до підвищення життєвості і опірності системи, здатності чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. [61, с. 296; 62, с. 62].
Дунда С.П. Акофф Р.	Таке поняття, як «розвиток» можна визначити як зміну явища або процесу від більш простого до складнішого. [63, с. 70]. визначає розвиток як процес підвищення можливостей та бажання задовольнити власні потреби та потреби інших [64, с.62].
Забродский В.А., Кизим Н.А..	розвиток являє собою певний процес переходу системи у новий якісний стан за допомогою нагромадження кількісного потенціалу, ускладнення й зміни складу і структури; наслідком такого являється зростання її здатності чинити опір впливу факторів зовнішнього середовища та підвищення ефективності функціонування [65].
Акофф Р., Рассисва О.В	процеси розвитку не можна ототожнювати з процесами зростання. Зростати – це збільшуватись числом або в розмірах, а розвиватись – збільшувати компетенції та здатності. Для зростання характерні кількісні характеристики, тоді як для розвитку – атрибутивні. Разом з тим розвиток може містити в собі елементи зростання. Між зростанням та розвитком не обов'язково існує протистояння, вони можуть підсилювати дію одне одного, тобто між ними виникає ефект синергії [64, с.62, 66, с.106]

Аналізуючи вищезазначені підходи до тлумачення поняття «розвиток», можна сказати, що **розвиток – це процес, який характеризується переходом досліджуваного явища (системи) у новий якісний стан, шляхом збільшення здатності і компетенцій задля підвищення опірності і життєвості системи.**

Осмислення та узагальнення вищевикладених підходів до понять «банківська система», «стратегія», «розвиток» дає можливість запропонувати наступне визначення поняття «стратегічний розвиток банківської системи»: **стратегічний розвиток банківської системи – це процес змін, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей, що характеризує покращення якісних характеристик, збільшення здатності та компетенцій сукупності банків і небанківських фінансових інституцій, які взаємопов'язані між собою, діють на території певної країни,**

*підпорядковуються центральному банку, який встановлює правила і норми, які вони зобов'язані виконувати.*

Усі інститути банківської діяльності існують та функціонують у щільному зв'язку між собою і таким чином формують ядро кредитної системи, основним навантаженням якого виступає кредитно-фінансове обслуговування національної економіки. Одночасно з цим фінансово-кредитні інститути відіграють важливе значення у структурі кредитної системи, а саме окремим небанківським видам кредитних організацій.

Сучасний етап характеризується специфічною особливістю щодо розвитку економіки, а саме: обширне розгортання глобалізаційних процесів у всіх видах діяльності людини, включаючи кредитно-фінансову сферу.

Глобалізація створює різноманітні можливості щодо діяльності банків за рахунок збільшення економічного та географічного простору. Проте, окрім цього збільшує тиск нових та традиційних колишніх конкурентів, змушуючи конкурувати одночасно в різних частинах фінансового ринку не тільки між собою, а й іншими фінансовими інституціями. Це в свою чергу вимагає прийняття оперативних, а також нестандартних рішень, що формують загальну стратегію розвитку банківського сектора [14, с. 5].

Стратегічний розвиток банківської системи та її функціонування характеризується умовами значної волатильності і невизначеності якісних і кількісних параметрів, який характеризується множинними диспропорціями і аномаліями та перманентно існує в полі зору судової, виконавчої, і законодавчої владних гілок. Старт формуванню банківської система України заклало здобуття незалежності України та керується ЗУ «Про банки і банківську діяльність» [5], впродовж останніх 30 років існує у динамічному процесі, не дивлячись на те, що періодично розвиток переривається регресом і спадами. Це, у свою чергу, пов'язано із відповідними негативними змінами в економічній системі, адже рівень розвитку банківської системи безпосередньо залежить від рівня економічних відносин у країні [13, с. 146].

Контекст обґрунтування та розробки стратегії розвитку банківської системи передбачає набуття архіважливого значення щодо вдосконалення структури цієї системи, а також оптимізації загальної архітектури за допомогою створення сприятливих умов, які сприятимуть функціонуванню та організації життєздатної системи спеціалізованих та універсальних банків, створення окремої спеціальної банківської установи, а саме банку реконструкції та розвитку – як «банку 2-го рівня», запровадження результативної системи функціонування та управління державних банків, а також створення по етапам умов щодо розміщення філій закордонних банків, що передбачає утворення системи видачі ліцензій (дозволів) для їх функціонування. Окрім вищезазначених моментів також важливо забезпечити гармонійне одночасне функціонування усіляких банків (залежно від розміру) щодо дотримання їми усіляких правил, у тому числі і пруденційного.

З наведеної вище інформації випливає, що для наступного розвитку банківського сектору важливого значення набуває окреме рішення пов'язане з збільшенням рівня концентрації капіталу банківських установ ґрунтуючись на основі створення об'єднань такої установ (холдингових груп та корпорацій банківських)

Отже, з цього випливає, що стратегія розвитку банківської система повинна бути розроблена на основі збільшення рівня конкурентоздатності українських банків, але беручи до уваги здатність швидко підлаштовуватись ринку та інструментів регулювання. Реформа ж банківської системи в першу чергу має забезпечити розширення фінансового інструментарію, впровадження міжнародних стандартів аудиту і нагляду та банківських продуктів і нових інновацій, зниження собівартості банківських послуг, вдосконалення методів і форм управління цим бізнесом (банківським)

Теперішні умови, в яких існує та діє національна економіка передбачають більш суворі вимоги до банківської системи, основними вимогами до якої є сприяння стійкому зростанню економіки та підвищенню конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів в умовах поступової

інтеграції у світовий та європейський економічний простір. Це вимагає від комерційних банків адекватної оптимізації структури та нарощування обсягів і вдосконалення організації ресурсної бази [15, с. 257].

Виділяють такі функції банківської системи України, які представлено на

рис. 1.1.:

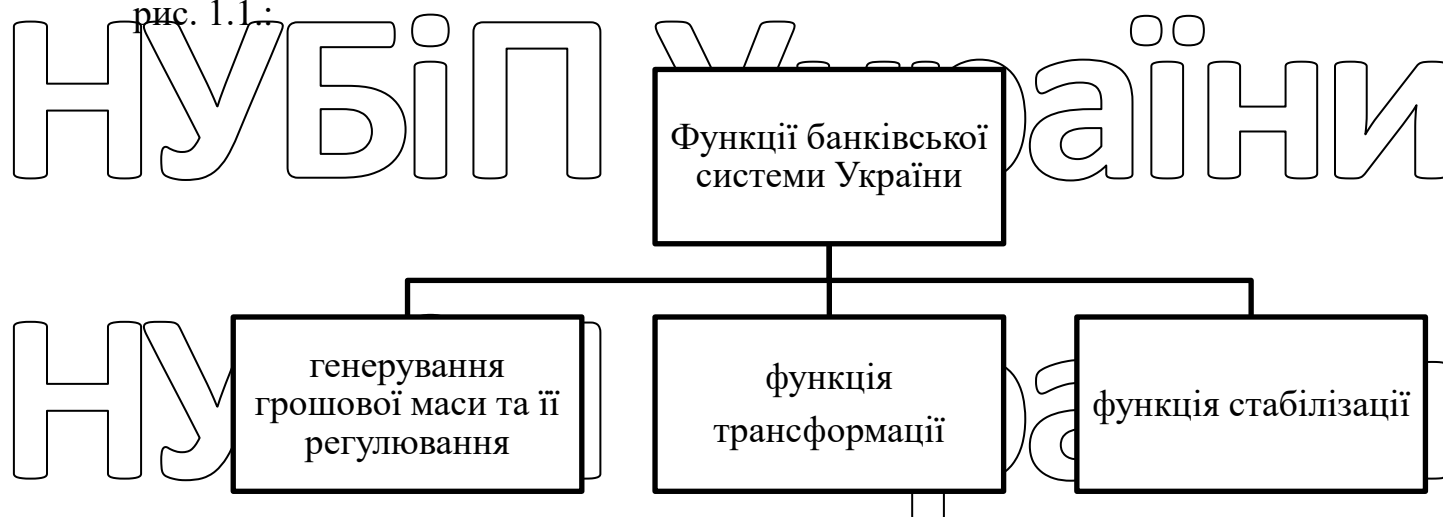


Рис.1.1. Функції банківської системи України

Побудовано автором на основі джерела [88]

Генерування грошової маси та її регулювання передбачає здатність банківської системи швидко варіювати масу грошей, які знаходяться в обігу, в залежності від рівня попиту на гроші. Дану функцію виконують усі рівні банківської системи, в включаючи комерційні банки та НБУ.

Цю функцію зазвичай виконує центральний банк, який займається встановленням облікових ставок, регулюванням касових розрахунків, ризиків, емісією грошей. Аналізуючи вищезазначену функцію варто зазначити, що усілякі елементи банківсько-фінансової системи мають досить значний вплив на регулювання грошової маси. В Україні спостерігається перманентний процес збільшення грошової маси, в першу чергу через емісійні випуски Національного банку України [17, с. 15].

Банки генерують грошові засоби через видачу депозитів, а отже така діяльність може здійснювати вплив на центральний банк. **Традиційні методи** контролю грошової маси включають наступні на прикладі Банку Англії.

**1. Операції на відкритому ринку:** зазвичай це передбачало купівлю-продаж цінних паперів (облігацій, випущених урядом). Також починаючи з

1996 р. Банк Англії також використовував договори купівлі-продажу позолоти - тобто Банк Англії продає позолоту за допомогою домовленості про викуп золота у певну дату за домовленою процентною ставкою.

**2. Купівля або продаж цінних паперів на фінансовому ринку:** це напряму впливає на грошову базу. Так, якщо Банк Англії створює нові гроші для придбання державних цінних паперів, тим самим збільшуючи грошову базу. Лівава його частка буде депонована в банківській системі, яка потім за допомогою комерційних банків передається у позику.

**3. Коефіцієнти резервів:** в усіляких країнах банки повинні зберігати певну частку депозитних коштів як резерв готівки. У випадку підвищення коефіцієнту резерву банки згорнути обсяги кредитування, відповідно зменшити грошову базу. До 1980-х років це було поширеною практикою з метою заохочувати банки зменшити обсяг кредиту. У більшості західних країн коефіцієнт резерву більше не використовується як ключовий грошовий інструмент. Наприклад, у Великобританії коефіцієнт резерву у 1971 р. становив 12,5%, але у 1981 р. уряд відмовився від його використання як засобу контролю за зростанням кредиту. Його замінив коефіцієнт готівки, єдиною метою стало фінансування операцій Банку Англії.

**4. Ставка дисконтування:** ставка, що стягується з комерційних банків, коли вони хочуть взяти позику гроші від центрального банку. Знову ж таки, підвищивши ставку дисконтування вище загальної ринкової процентної ставки, комерційним банкам у цьому випадку є дорожче брати позики що зняття коштів раптово зростає. Банки зберігають більше готівки в резервах, щоб уникнути «Штрафна ставка», що знову зменшує пропозицію грошей, оскільки означає меншу кількість депозитів позичених [18, с. 30].

Трансформаційна функція, яка полягає в процесах мобілізації банками вільних коштів одних організацій і перенаправляючи їх іншим, що дає можливість варіювати величину й строки фінансові ризики та грошових капіталів.

Стабілізаційна функція, полягає у формуванні стабільності грошового ринку та банківської діяльності. Виконання даної функції відбувається через



затвердження законів щодо банківської діяльності, які стосуються усіляких рівнів банківської системи, а також утворення механізму нагляду за їх виконанням. Ризикованість банківської діяльності пов'язана з роботою банків в умовах перманентної і збільшеної загрози щодо втрачання фінансів та банкрутства. Таким чином, боротьба з ризиками набуває архіважливого значення тільки для банків, а й усієї банківської системи. Банки виконують роль щодо посередництва на ринку грошей шляхом взяття на себе ризику своїх позичальників та відповідальності перед інвесторами.

Банківська система виконує свої основні функції фінансової системи України через:

- Надання можливості трансферу фінансових ресурсів через кордони держав, у часі та між окремими галузями тощо;
- забезпечення та розробки способів управління ризиками;
- створення та підтримання механізму консолідації фінансових ресурсів та їх перерозподілу між окремими суб'єктами господарювання;
- забезпечення непереривного функціонування платіжних систем через удосконалення способів здійснення розрахунків та клірингу, що сприяють торгівлі;
- забезпечення насичення ринку ціною інформацією, що дозволяє координувати децентралізований процес прийняття рішень в окремих галузях економіки [82, с. 17].

Окрім вищезазначених ролей банківська система здійснює забезпечення клірингову інфраструктуру і платежів, від яких залежить весь фінансовий сектор та решта економіки. Окрім вищезазначених функцій банки провадять і інші види діяльності:

- Послуги дилера з маркетингу капіталу (розміщення на фондовому ринку, торгівля та ін);
- Послуги дорадництва щодо фінансових потреб приватних клієнтів та організацій;
- Страхові послуги та інші фінансові продукти;

- Служби керування активами, де вони виступають агентами для інвестування грошей клієнта
- тощо

Доцільно було б взяти до уваги, щодо набрання популярності в посткризовий період тенденції передання неосновних функцій банківської діяльності на аутсорсинг [29], що дає банкам можливість значно скоротити затрати на ведення бізнесу.

Узагальнюючи теоретичні розробки здійснених на даний час наукових досліджень, а також нормативно-правові акти та закони щодо функцій банківської системи разом з умовою якнайбільшого врахування економічної суті банківської діяльності, виділено наступні її функції, які представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Функції банківської діяльності.

Функція	Опис
Інституційна (функція розвитку та формування інституційного середовища).	Утворення інституційного середовища забезпечується банківською діяльністю шляхом окреслення правил гри для гравців банківського ринку. Визначальна роль у цьому належить процесу ухвалення, розробки і реалізації нормативно-правових актів. Інституційна функція, яка стосується банківської діяльності має забезпечувати розвиток конкурентності в банківництві, рівноправності номію усілякими учасниками банківського ринку незалежно від форм власності, вільне вхід і вихід із окресленого сегмента ринку.
Регламентувальна (функція регулювання банківської діяльності та імплементації регуляторної політики).	Характеризується здійсненням регламентації процесів організації банківського бізнесу та регулювання діяльності банків на фондовому, валютному та кредитному ринках. Згідно із ЗУ «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» регуляторну функцію здійснює НБУ.
Соціальна (функція забезпечення соціального захисту і допомоги прав учасників банківського ринку).	Дана функція проявляє себе у стимуляції щодо реалізації банками пільгових програм кредитування для незахищених верств населення, в організації розробки програм фінансової підтримки підприємців – фізичних осіб, фермерів, сектору середнього і малого бізнесу тощо.
Контрольна функція банківської діяльності	Полягає у знаходженні порушень чинної правової бази і забезпеченні належної реакції структур нагляду щодо застосування санкцій до порушників. Контрольна функція реалізується через державний господарський контроль, фінансовий моніторинг, банківський нагляд, початковий аудит, контроль силових структур.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [28, с. 15].

## 1.2 Поняття стратегічного розвитку банківської системи

Сучасні умови задля успішного функціонування установ, що здійснюють банківську діяльність вимагають розробки стратегії розвитку банку разом із погодженням процесів оперативного менеджменту з процесами стратегічного управління і планування. Ефективні інструменти керування банком включають в себе стратегічне планування. Причиною цього є охоплення ним усіляких сфер діяльності банку та його структурних підрозділів. Сучасні умови розвитку банківської системи вимагають проведення аналізу на рівні стратегічного планування.

Ефективний рівень вирішення управлінських завдань, досягнення стійкого рівня прибутковості банку неможливий без аналізу ретроспективного та перспективного аспектів. Джерелом для такого аналізу виступають дані внутрішньої інформації щодо рентабельності банківських продуктів, окупності усіляких витрат та окремих підрозділів, тощо.

Особливого значення стратегічний аналіз набуває в умовах конкуренції на банківських ринках, посилення регулюючих обмежень з боку НБУ в період економічної кризи, що призводить до банкрутства банків [31, с. 200].

передбачено комплексний підхід до оцінювання всієї діяльності (стартуючи з перевірки доцільності залучення ресурсів та раціонального їх розміщення в активні операції разом з поєднанням зі стратегією зниження ризику банківської діяльності) і в підсумку – спроби якнайбільшого підвищення прибутковості діяльності

Як правило, базами порівняння являються нормативні дані та дані кращих банківських установ або середні по європейських банках

### Стратегічний аналіз включає такі аспекти

стратегічний аналіз йде попереду економічних процесів, поєднуючи в собі елементи попереднього і перспективного аналізу та планування.

інформаційні джерела аналізу включають в собі крім звітних, планових, облікових, також позабалансові дані, які можуть бути отримані під час виробничих нарад, аудиторських перевірок, із прогнозних очікувань фахівців, періодики, відомості, отримані під час неформального спілкування тощо

Рис.1.2. Аспекти стратегічного аналізу

Побудовано автором на основі джерела [31]

Аналізуючи ефективність стратегії банку, доцільно здійснити оцінку таких показників, як ті, що вказані на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Показники, які визначають ефективність стратегії банку

Побудовано автором на основі джерела [31]

Аналізуючи дані показники, варто зазначити, що з покращенням зменшується потреба радикально коригувати поточну стратегію банківської установи і навпаки. Абсолютний розмір прибутку відіграє домінуючу роль поміж усіляких інших показників ефективності поточної стратегії банку, оскільки характеризується універсальним характером, представляє інформацію про функціональну спрямованість, зміст, характер та обсяг діяльності установи. Вищезазначений показник відіграє доволі вагомую роль, оскільки слугує основою задля розвитку та оновлення основних фондів банку, складовою частиною приросту власного капіталу, який забезпечує фінансову стійкість банку, а також ліквідність балансу. Окрім цього, він слугує основою для формування відповідної суми дивідендів, підвищення якості та розвитку послуг.

Основною метою стратегічного управління банками є створення системи управління діяльністю банку [32]. Така система повинна бути здатна

виконувати формування місії та інших цілей банку; задля економічних результатів розробити та удосконалити стратегію розвитку, беручи до уваги внутрішнє і зовнішнє середовище.

Апарат управління, який формується із суб'єктів управління із впливом на об'єкт, забезпечує функціонування банку.

Суб'єктами стратегічного управління можуть бути не лише керівництво банку (посадові особи та колегіальні органи), які, в свою чергу, утверджують та контролюють здійснення рішень, а також інвестори банку та акціонери.

Об'єктом управління виступає сам комерційний банк, а також варіювання в внутрішньому та зовнішньому середовищах, в якому він працює. Поняття «стратегічне управління» базується на усіляких підходах: процесний, цільовий, системний та комплексний [33, с. 3].

Згідно з процесним підходом, стратегічне управління – це окреслений процес, що формується із послідовності зв'язаних однією з одною діями.

Вищезазначений підхід передбачає орієнтацію діяльності банку на контролювання результатів виконання дій. Між системним та процесним підходами існує пряма залежність, оскільки процес передбачає існування системи.

Системна теорія передбачає аналіз та дослідження характеристик системи, в той час як процесна вивчає функціонування системи (зміну властивостей). Системний підхід передбачає залежність основних особливостей від властивостей і складу її структурних елементів, а також забезпечують брата до уваги усіляких факторів, які впливають на управлінські рішення.

Регрес чи прогрес є невід'ємними складовими розвитку банку, який проходить через різні життєві цикли, а тому потрібно не тільки ефективно то постійно удосконалювати управління, а й контролювати зміни в ньому та впливати на них.

Окреслення таргетів, при досягненні яких окреслюється специфіка діяльності банку передбачається при цільовому підході. Тому необхідно визначити середньострокові та довгострокові цілі розвитку та методи їх досягнення.

Серед основних цілей, які ставлять перед собою банки є:

- укрупнення частки ринку;
- висока якість банківських послуг;
- досягнення лідерських позицій в галузі;

конкурентна ціна, порівняно з конкурентами;

- всеохоплююче задоволення потреб клієнтів та висока репутація;
- широкий асортимент банківських послуг;
- висока якість обслуговування; нарощення конкурентоспроможності на міжнародному ринку;

підвищення можливості зростання фінансових показників діяльності [34].

Нинішній стан економіки потребує забезпечення гнучкого управління,

оскільки в банківському секторі перманентно здійснюються різноманітні зміни,

причиною яких є фактори впливу, що потребують швидкого реагування, вчасного прийняття рішень, вживання необхідних заходів [91, с. 320].

Стратегічне управління передбачає існування послідовності дій. Загалом це окреслюється 3-ма етапами: стратегічний аналіз, розробка стратегії та її

реалізація. Перший етап передбачає оцінку рівня впливу на майбутній та

теперішній рівень розвитку кредитно-фінансової установи внутрішніх та зовнішніх факторів, а також складається їх вплив на стратегічне планування.

Визначення довгострокових цілей, мети, структури і обсягу потреб банку, аналіз кроків розвитку та окреслення досягнутого рівня діяльності проходить під час стратегічного аналізу.

Наступним етапом є розробка сценаріїв, яка здійснюється на основі стратегічного планування. Стратегічне планування полягає у розробці поточних та перспективних планів, здійсненні контролю за їх виконанням [33, с. 4].

Скерованість на досягнення основних цілей та орієнтованість на довгострокову перспективу, а також, окрім цього взяття до уваги якнайбільшої

кількості факторів, які впливають на банк, запровадження заходів щодо

нейтралізації негативних чинників, адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища – все це є особливості, які присутні у нього.

Реалізація виступає останнім етапом стратегічного управління. В банківській системі перманентно здійснюються усілякі зміни, та присутні усілякі фактори впливу, при яких потрібно вживати необхідних заходів, вчасно приймати оперативні рішення. Саме тому важливо забезпечити гнучке управління. Соціальний, економічно-фінансовий, організаційний, правовий – все це аспекти, в рамках яких повинна працювати банківська установа при реалізації процесу стратегічного управління.

Так, організаційний аспект дає можливість точно передбачити відхилення результативних показників банку, рівня адаптації до коливань зовнішнього середовища, і окрім цього, також, конкурентоздатність наданих послуг, що впливає на економіко-фінансові показники. Економіко-фінансовий аспект полягає у досягненні достатнього рівня економічних показників потенціалу банку (чистий прибуток/збиток), ринкова вартість компанії, частка банку на ринку банківських послуг. Правовий аспект передбачає, що управлінські рішення, стосовно банківської діяльності повинні відповідати законодавчим нормам, що регулюють банківську діяльність. Соціальний аспект окреслює можливості стратегічного функціонування банків у майбутньому часі та координує їх з потребами споживачів, метою чого є досягнення окресленого рівня прибутковості і в свою чергу задоволення потреб клієнтів.

В загальному, для того, щоб окреслити необхідні зміни та здійснити оцінку ефективності стратегічного управління, потрібно скористатися існуючою системою критеріїв, а саме управління невизначеністю стратегічного управління, реалізація публічних інтересів, дотримання балансу інтересів, формалізація стратегії, реалізація банками своїх функціональних стратегій, та якість виконання банком своїх функцій в економіці. Опрацювання досліджень поетапного розвитку теорії та концепцій стратегічного управління та банківського менеджменту надає можливість говорити про трансформацію наукових поглядів. Реалізація й формування концепції стратегічного

управління повинно бути здійснене і обґрунтоване з урахуванням трансформаційних варіювань залежно від виду середовища, а саме: зовнішнього чи внутрішнього, в яких працює банківська установа.

### 1.3 Характеристика основних складових розвитку банківської системи

Банківські інститути різних видів здійснюють досить тісну взаємодію між один одним, при цьому утворюючи ядро кредитної системи, яке в свою чергу виконує головну функцію, а саме кредитно-фінансове забезпечення економіки.

Одночасно з вищезазначеними інститутами в кредитній системі також присутні і спеціалізовані інститути (усілякі небанківські види кредитних організацій).

Залежно від впорядкованості банків, відповідно до діючого банківського законодавства розрізняють основні типи побудови банківської системи, які відображено на рис. 1.4:

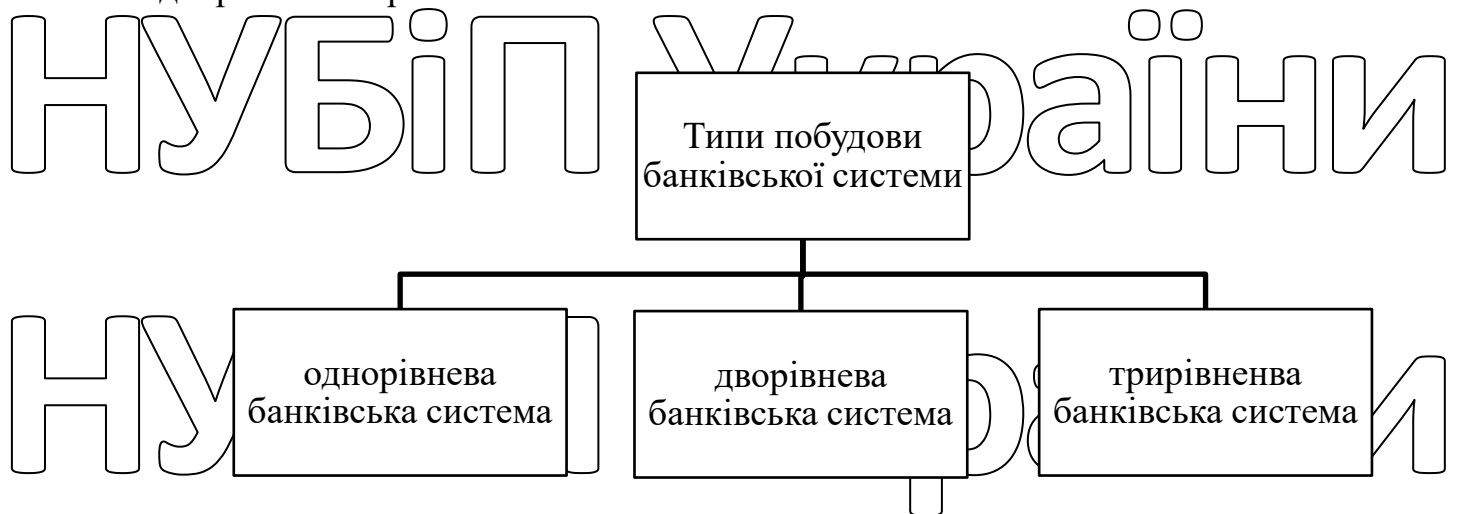


Рис.1.4. Типи побудови банківської системи

Побудовано автором на основі джерела [89]

1-рівнева банківська система характеризується горизонтальними зв'язками між банками, універсалізацією їх функцій та операцій. В ієрархічному рівні перебувають усілякі банківські установи, що провадять свою діяльність на території певної країни. Не виключенням є і центральні банки, усі вони разом виконують функції з розрахунково-кредитного обслуговування клієнтів. Вищезазначений тип побудови банківського сектору притаманний для



слаборозвинених в економічному плані держав (також можливі країни тоталітарного характеру з командно-адміністративною економікою).

Наступний тип побудови банківської системи (2-рівневий) притаманний країнам з ринковими умовами економіки і складається з 2-ох рівнів: верхнього, який представлений центральними банками, які обслуговують державні органи та банківські установи, а також нижній рівень, банки якого здійснюють обслуговування корпоративних клієнтів та громадян.

1-му рівню, тобто центральним банкам властиві завдання виконання резервної системи (контроль грошового обігу, розрахунково кредитне обслуговування інших банків, держави, емісія грошей, провадження грошово-кредитної політики та ін.)

2-ий рівень виконує завдання щодо забезпечення функціонування господарської діяльності усіх своїх клієнтів (можуть здійснювати практично всі види фінансових і кредитних операцій)

Окрім вищезазначених типів побудови банківської системи існує і 3-рівнева. Даний тип побудови притаманний для країн Європи. Так, 1-шу ступінь займає центральний банк (в Європі – Європейський центральний банк). На

нього покладено таку основну місію, а саме: узгоджування та координацію функціонування центральних банків країн Європи. Відповідно 2-ий рівень займають центральні банки країн Європи, які в свою чергу діють у межах своїх повноважень, реалізуючи спільну політику Європейського союзу в розрізі кредитно-грошового регулювання, інспектування, контролю та нагляду та обслуговуючи звичайні банки (комерційні). Ну і останній – 3-й рівень займають

звичайні (комерційні) банківські установи, які обслуговують організації та населення. На даний час 2-рівнева система побудови банківської системи переважає серед держав, які існують у світі. Така система передбачає

взаємозв'язки між банками по горизонталі (передбачається рівноправне партнерство та конкуренція серед звичайних банків) та по вертикалі (передбачається ієрархія (підпорядкування) між комерційними банками та центральним банком).

В свою чергу, центральний банк представляє із себе центральну банківську інституцію, яка займається та володіє монопольним правом емісії грошей, та провидить контрольні та фінансові дії. Він виконує наступні основні завдання: створення, обслуговування та забезпечення стійкості випущеної валюти та регуляційна функція. Комерційні банки в свою чергу провадять свою діяльність в умовах конкуренції з метою одержання чистого прибутку на комерційних засадах, оскільки вони працюють відокремлено в правовому полі. Через банки, які належать до другого рівня, банківська система обслуговує народне господарство відповідно до завдань, які впливають з грошовокредитної політики центрального банку [16].

Банківська система у вузькому сенсі – це сукупність елементів самої банківської системи, які відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Елементи банківської системи у вузькому значенні

Рівень аналізу	Елементи банківської системи
Макрорівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Центральний банк країни</li> <li>– Орган банківського нагляду</li> <li>– Інші органи банківської системи, які діють на макрорівні</li> </ul>
Мікрорівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Банки</li> <li>– Небанківські кредитні організації</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі джерела [19, с. 17]

Задля ефективної роботи всіх економічних процесів в умовах ринкової економіки необхідно забезпечити процес регулювання зі сторони держави. Регулюючи суб'єктів господарювання основну роль займають економічні інструменти впливу, які ефективніші, ніж адміністративні. Проте, застосування адміністративних методів хоч і повинно бути тимчасовим, але без них ніяк не обійтись. Розглядаючи усілякі інструменти впливу, серед економічних інструментів виділяється регулювання кредитно-грошовими інструментами. Це пояснюється тим, що вони являються найбільш придатними для активного використання в умовах розвитку економіки з ринковими умовами.

Переважно більшість держав світу характеризуються центральним банком, який як основний орган провадить валютну політику (в певних країнах можливі функціонування і валютних бюро). Реалізацію валютної політики

здійснюють та її регулювання покладено на наступні органи, а саме: міністерство фінансів, податкові та митні інспекції, комерційні банки, та інші органи зв'язку, які в силу специфіки своєї діяльності мають справу з рухом валютних коштів [20, с 35].

Центральні банки різних країн виконують наступні функції: контрольні, обслуговуючі, регулюючі, додаткові). Одна з головних цілей у вищезазначених функцій така – створення умов для стабільного функціонування національної валюти.

Регулюючі функції центральних банків:

- 1) управління сукупним грошовим оборотом;
- 2) регулювання грошово-кредитної сфери;
- 3) регулювання попиту та пропозиції на кредит [21, с. 26].

Контрольні функції центральних банків:

- проведення контролю роботи банківсько-кредитної системи, що пояснюється необхідністю підтримання стабільності цієї системи;
- здійснення валютного контролю.

Ступінь жорсткості валютного контролю та валютного регулювання залежить від загального валютно-економічного стану в країні. Так, найбільш розвинуті в економічному відношенні країни в даний час ідуть шляхом лібералізації валютного контролю [22, с. 164].

Центральні банки провадять обслуговуючі функції, зокрема:

- забезпечення неперервного функціонування системи безготівкових та готівкових розрахунків;
- надання кредитів кредитно-фінансових установ та уряду (наприклад, в державах, що розвиваються, центральні банки забезпечують фінансування державного боргу та дефіциту державного бюджету);
- здійснення ролі фінансовою агента уряду, тобто ведення урядових рахунків та управління активами різних урядових відомств [22, с. 92].

Додаткові ж функції центральних банків безпосередньо не зв'язані з головним завданням, але сприяють її реалізації.

Додаткові функції включають:

- управління державним боргом;
- аналітичні дослідження, ведення статистичної бази даних;
- випуск банкнот і забезпечення їхнього обігу на території країни;
- зв'язок з небанківськими клієнтами та надання суспільних послуг [23, с. 84].

Центральний банк посідає особливе місце в банківській системі, яке визначається незалежністю його від влади в процесах взаємодії з нею.

Наразі не має загальних міток, за якими можна окреслити положення центрального банку в системах органів державної влади. Так, принцип незалежності центрального банку постає дуже актуальною проблемою, але деякі країни не тільки не передбачають законодавчо такий принцип, а й здійснюють втручання в його роботи за певних обставин. Незалежність центрального банку окреслюється законодавчим (правовим) статусом центрального банку такої держави; механізмом призначення керівників банку; участю та роллю уряду у формуванні статутного капіталу банку та розподілу отриманого прибутку; рівнем відображення в законодавстві країни завдань та цілей центрального банку; рівнем втручання державних органів у грошово-кредитну політику. Комерційні банки – це організації, які слугують для збирання тимчасово вільних коштів та їх розміщення від власного імені на умовах платності, повернення, строковості.

Сучасні банки виконують багато функцій, які представлено на рис. 1.5.



Рис.1.5. Функції комерційного банку

Усілякі вище зазначені функції комерційних банків мають загальний характер. Але зазвичай на місцях комерційні банки надають клієнтам значну

кількість послуг. Вони здійснюють операції з цінними паперами, надання консультацій, довірчі (трастові) операції, та багато інших. У країнах із розвинутою банківською системою перелік послуг, які надають банки клієнтам коливаються від 200 до 300.

Комерційні банки класифікуються за різними критеріями в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Класифікація комерційних банків

Критерій	Класифікація
За формами власності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державні;</li> <li>- приватні;</li> <li>- кооперативні;</li> <li>- змішані.</li> </ul>
Залежно від кола здійснюваних операцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- універсальні;</li> <li>- спеціалізовані.</li> </ul>
За організаційно-правовою формою діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пайові;</li> <li>- акціонерні товариства.</li> </ul>
За територією діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регіональні;</li> <li>- міжрегіональні;</li> <li>- загальнонаціональні;</li> <li>- міжнародні.</li> </ul>
За приналежністю до країн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- національні;</li> <li>- іноземні;</li> <li>- спільні.</li> </ul>
За розміром статутного фонду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малі;</li> <li>- середні;</li> <li>- великі.</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі джерела [51]

Під час аналізу науково-методичних підходів щодо визначення функцій банків встановлено, що їх характеризують в основному як певний вид діяльності банку (стосовно лише окремого економічного суб'єкта), тобто на мікрорівні, однак трапляються і підходи, за якими функції банків окреслені як види банківської діяльності, що характеризують її роль в економіці країни. Зокрема, до основних функцій банківських установ економісти-дослідники відносять: депозитно-кредитну, розрахункову та емісійну функції [24, с. 46].

Пітер Роуз виділяє дев'ять функцій сучасного банку: кредитна, функція інвестиційного планування, функція платежів і розрахунків, ощадна, функція управління потоками готівки, функція банківського інвестора (андерайтера).

брокерська, страхування і трастова [25, с. 279–281]. У свою чергу, О.В. Васюренко вказує, що в агрегованому варіанті банки виконують три основні функції: платіжно-розрахункову, ощадно-капіталотвірну і кредитно-інвестиційну. З. Васильченко до функцій банків відносить такі: акумуляція грошових засобів, регулювання грошового обігу та організація платіжного обороту [26, с. 20]. Німецький науковець Пюнтгер-Асхауер виділяє такі функції банків як кредитних установ: трансформація строків; трансформація розмірів грошових сум; трансформація ризику [27, с. 11].

На рис. 1.6. Представлено основні складові банківської і парабанківської систем.



Рис.1.6. Основні складові банківської і парабанківської систем.

Побудовано автором за даними джерела [30, с. 137].

Під системою небанківських фінансово-кредитних інститутів тобто, парабанківської система розуміють сукупність небанківських фінансових посередників, які функціонують на ринку фінансових послуг згідно із законодавства і надають вузьконаправлені фінансові послуги (послуги технікопосередницького характеру, інвестування, кредитування), які не

належать до сфери банківської діяльності, спрямовані на трансформацію власних, залучених і запозичених грошових коштів з метою задоволення фінансових потреб споживачів та одержання прибутку. В Україні до парабанківських посередників включають страхові компанії (ризикові страхові компанії, компанії із страхування життя), кредитні установи (кредитні спілки, ломбарди, інші кредитні установи, юридичні особи публічного права), недержавні пенсійні фонди, фінансові компанії і (у тому числі лізингові, факторингові, операцій із нерухомістю, фінансування будівництва тощо) та інститути спільного інвестування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

### 2.1 Сучасний стан розвитку банківської системи України

Протягом останніх років українська економіка в цілому, так і банківська система зазнали негативного впливу через економічну нестабільність, яка мала місце в нашій державі. Це призвело до низки негативних явищ, основне з яких є зменшення банківського кредитування до мінімуму через зростання ризику банківських операцій та послаблення фінансового стану банківської системи України в цілому [93, с. 249].

Українська банківська система за увесь час свого тяжіла до процесів інтенсивного розвитку. Напрями, які залишаються основними щодо роботи української банківської системи включають наступні: забезпечення обертання грошового капіталу безперестанку; встановлюючи найбільш оптимальні умови акумуляції залучення тимчасово вільних заощаджень, забезпечуючи наступне їх перерозподілення задля економічного росту, що в свою чергу зробить можливим доступ звичайним особам, організаціям та державі в особі певних органів.

Етапи становлення та проблематику розвитку банківської системи України доцільно розглядати через розчленування окремих проміжків часу її функціонування на окремі періоди.

Основні характеристики етапів становлення та розвитку української банківської системи представлено в таблиці 2.1.



# НУБІП України

Таблиця 2.1.

## Основні характеристики (риси) етапів становлення української банківської системи

Етап	Характеристика етапів становлення української банківської системи
1 етап (1991-1992 рр.)	Стартувала перереєстрація НБУ комерційних банків, що були відповідним чином зареєстровані ще з часів СРСР Держбанком СРСР. Відбуваються процеси акціонування державних банків та перетворення (трансформація) державних спеціалізованих банків на комерційні.
2 етап (1992-1993 рр.)	Стартують свою діяльність банки «нової хвилі» – Інко, Аваль, Відродження, ПриватБанк, Трансбанк. Також цей період запам'ятався утворенням низки дрібних, невеликих банків, які завдяки інфляційним процесам отримували достойний прибуток.
3 етап (1994-1996 рр.)	НБУ затвердив і впровадив чітко окреслену систему регулювання банківської діяльності. В даній період сповільнилися інфляційні процеси, що стало однією з причин для появи на українському ринку банківських послуг філій закордонних банків (станом на 1996 рік кількість іноземних банків нараховувала чотирнадцять установ).
4 етап (1996-2000 рр.)	Керуючись Указом Президента України Леоніда Кучми та статтями 99 і 102 Конституції України протягом 2–16 вересня 1996 року в Україні була проведена грошова реформа. В обіг введено національну валюту, тобто гривню та її соту частку – копійку. Таким чином, відбувається стабілізація банківської системи, підвищення рівня контролю за діяльністю банків.
5 етап (2000-2008 рр.)	На цьому етапі українська банківська система застала ухвалення нових законів: «Про банки і банківську діяльність» та «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг». Зазначений період був досить успішний для банківської системи: чисті активи банківських організацій України зросли майже в шість разів, капітал у чотирнадцять разів. Для цього етапу також характерно падіння рівня дохідності банківських операцій, групування та укрупнення капіталу банків.
6 етап (2008-2014 рр.)	Старт економічної кризи рівня світової, наслідками якої стали девальвація та інфляція національної валюти, політичну нестабільність. Банківська системи мала справу з можливістю втрати рівня ліквідності крупними банками, що спричинило б руйнування всієї банківської системи. Заяви окремих експертів в ЗМІ покликали за собою депозитну кризу – звичайні люди масово почали вимагати повернення своїх вкладів. Світова криза обмежила доступ банків до зовнішніх фінансових джерел, що не могло в будь-якому випадку позначилося б на фінансовій стійкості банків та їх ліквідності.

# НУБІП УКРАЇНИ

Закінчення таблиці 2.1.

7 етап (2014 - 2016)	Цей етап характеризується стартом наступної кризи, яка потягла за собою доволі різке збільшення рівня девальвації і інфляції національної валюти. В період 2014-2016 рр. НБУ провадив політику очищення банківської системи від проблемних банківських установ. В зв'язку з вищезазначеною політикою доволі значна кількість банківських організацій фінішувала свою діяльність. Так званий «Банкопад» був однією з причин оздоровлення банківської системи, однак в той же час характеризувався вартими уваги наслідками: починаючи з 2014 року було ліквідовано близько сорока банків. Скорочення об'ємів кредитування населення і вітчизняного бізнесу з боку банків-резидентів України набуло значного поширення у 2015 р. Почалося поетапне впровадження міжнародних стандартів банківської діяльності «Базель – III».
8 етап (2017- сьогодня)	Банківська система низькими темпами відновлюється після кризи 2014 року. Рівень кількості банкрутств на ринку є мінімальним за останні роки. Показники надійності банківської системи досить значно покращились, а можливості ризику втрати ліквідності та та такого виду кредитування, як інсайдерського взяті під контроль. Але, не зважаючи на вище зазначене, темпи росту кредитної активності населення та суб'єктів господарювання залишають бажати кращого через повільні темпи зростання реальної економіки, жорстку монетарну політику, яку проводить Національний банк України та недосконалість вітчизняної судової системи. Джерело: побудовано автором на основі джерел [35,36,37,38]

Банківський сектор країни посідає місце з підвищеною вагомістю у функціонуванні та розвитку економіки. Пов'язуючи між собою усілякі ланки господарської діяльності банківська система приймає на себе роль основного посередника фінансових ресурсів. Банківська система України є доволі «молодою», проте на своєму шляху мала чотири серйозні кризи: 1998 р., 2004 р., 2008 р. та 2013-2015 рр. Основними провокаторами вищезазначених криз є зовнішні чинники, включаючи світові фінансові кризи. Проте не слід забувати про внутрішні об'єктивні причини, які роблять банки уразливішими, а також про особливості функціонування вітчизняної банківської системи [39, с. 97].

Таким чином, наразі, поки останній етап становлення (розвитку) банківської системи України починається з 2017 року і продовжує тривати до сьогоднішнього моменту. Стартуючи з 2017 року темпи так званого «банкопаду» досить значно сповільнились, що сигналізувало про процеси оздоровлення банківської системи. До того ж підвищилась відсоткова доля

прибуткових банківських організацій до 76 %. Так звана «подушка безпеки» банківських організацій, і відповідно їх клієнтів, тобто власний капітал за 2017 р. зріс на сорок млрд. грн. досягаючи рівня 164 млрд. грн. (за 2016 рік таке підвищення склало лише двадцять млрд. грн.). Регулятивний капітал, тобто 1-ий норматив банківської діяльності банківської системи за 2017 р. також підвищився на шість млрд. грн. після доволі значного скорочення у 2016 р. Так, статутний капітал в той момент націоналізованого ПАТ «Приватбанк» протягом 2017 року був підвищений на близько 155 млрд. грн., АТ «Ощадбанк» - на близько дев'яти млрд. грн., АТ «Укрексімбанк» - на 7,7 млрд. грн. [40, с. 22-23].

У 2019 році українська банківська система зазнала значних прибутків, розміром близько шістдесят млрд. грн. Таким чином, впливає, що в 2019 році прибуток був підвищений в три рази, ніж у 2018 році. Ключовими напрямками отримання даних прибутків були: невеликі відрахування в резерви, які за річний термін знизились з 24 до дванадцяти млрд. грн.; немаленька операційна ефективність банківських установ.

Прибуток банківського сектору у перших трьох місяцях 2020 року зріс на 23,8% р/р і становив шістнадцять млрд. грн. Близько 65% прибутку сектору сформувала націоналізована банківська організація Приватбанк. Але, в той же час за третій місяць система зазнала лише 97 млн. грн. прибутку через стрибок обсягів відрахувань до резервів. Кількість збиткових банківських організацій зросла з шести за 2019 рік до чотирнадцяти установ за перші три місяці 2020 року. Загальний збиток вищезазначених банківських організацій становив 2.7 млрд. грн. Серед чотирнадцяти банківських організацій, які зазнали збитків, вісім банків були операційно неприбутковими, інші ж отримали збитків через доформування резервів під активні операції [41, с.2].

Кількість банківських організацій які діють в межах території України представлено на рис.2.1.

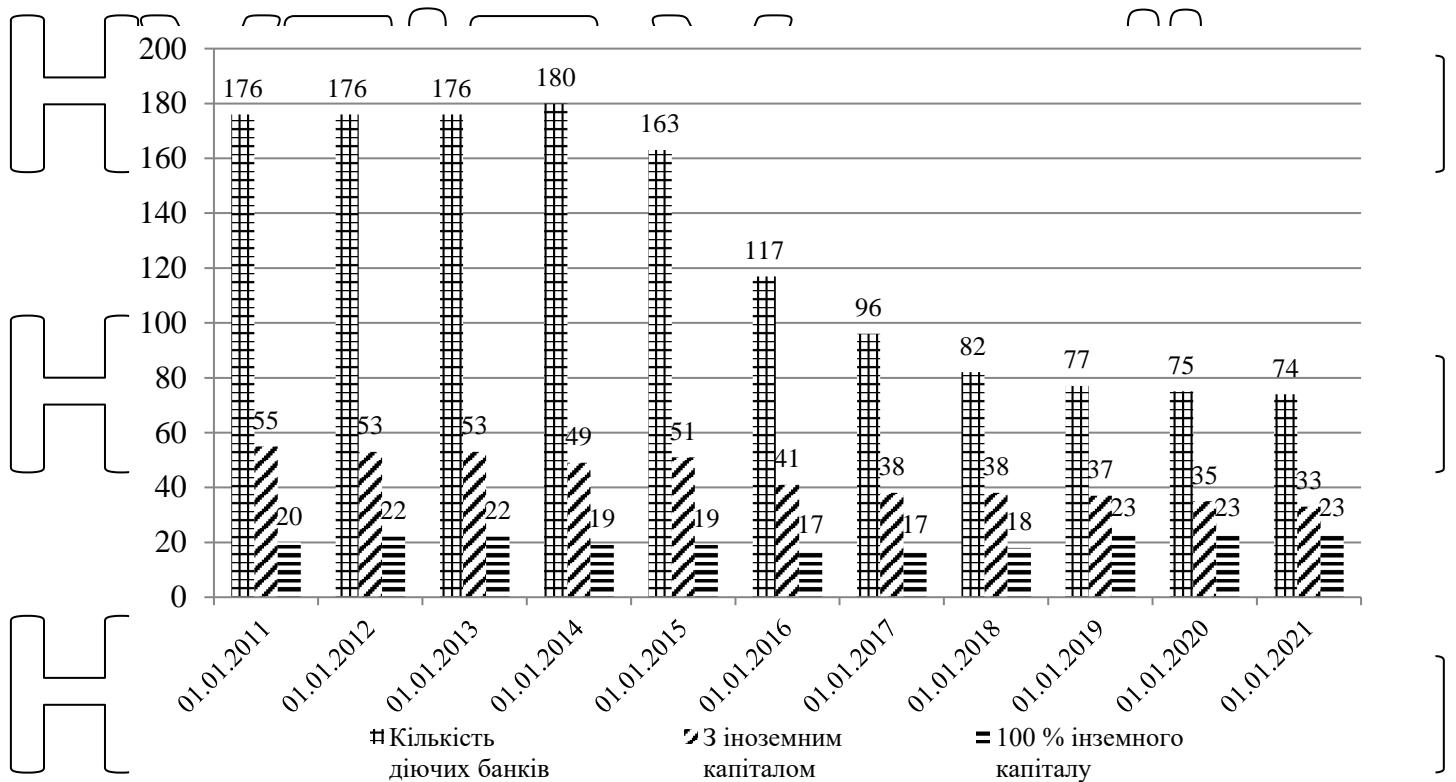


Рис.2.1. Кількість банків в Україні за 2011-2021 рр., одиниць

Побудовано автором на основі джерела [38]

Отже, за даними діаграми, часовий проміжок з 2011 року по 2014 рік мав особливість, яка полягала в тому що, що кількість банківських організацій протягом цього строку майже піддавалась змінам, а отже, це означає про факт невтручання основного регулятора – НБУ в банківський сектор. Стартуючи з 2015 року число банківських організацій почало зменшуватись. Таке явище пов'язане з інтенсивною діяльністю регулятора (НБУ) по попередженню наявності неефективно працюючих комерційних банків. Якщо приділити увагу до кінцевої частини аналізованого строку, то можна відмітити, що відсоткова доля іноземних банків мала висхідну тенденцію, і станом на черне січня 2021 року становила 44,59 %, що на 13,34 в/п більше в порівнянні з початком аналізованого строку. Питома вага банків із сто-відсотковим іноземним капіталом зросла на 19,72 відсоткового пункту до 31,08%, але в абсолютному вираженні кількість банківський установ з сто-відсотковим іноземним капіталом зросла лише на три банківські організації. Дане явище викликала наступна причина, а саме: значне зменшення українських банківських установ з

українським капіталом, оскільки саме вони в більшому ступені підпадали під ліквідацію.

Окрім вищезазначеного, досить важливе значення відіграють пасиви банківської системи, динаміка яких за 2008-2021 рр. представлена на рис.2.2

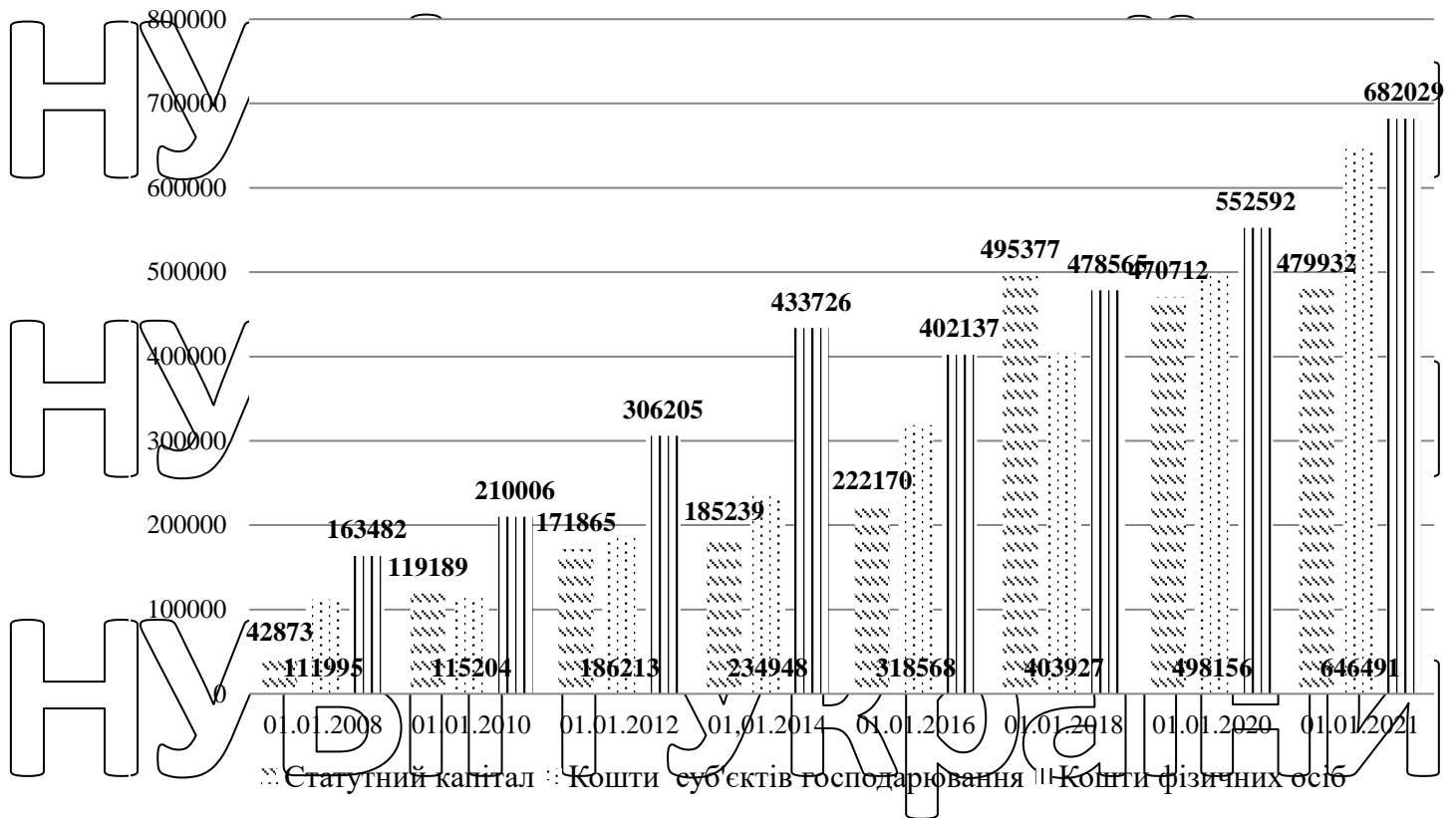


Рис.2.2. Пасиви банківської системи України, млн. грн., 2008-2021 рр.

Побудовано автором на основі джерела [42]

Отже, беручи до уваги дані діаграми, спостерігається, що пасиви банківської системи України володіють стійким тяжінням до зростання.

Вищезазначене твердження може пояснюватись численними факторами, серед яких присутні основні, а саме: інфляційні процеси, які були характерні для

Української держави під час фінансових криз. Щодо інших причин, то високі процентні депозитні ставки по депозитам сприяли процесам залучення більших рівнів депозитів від громадян, що чітко окреслює вище побудована діаграма, за винятком незначного просідання в 2016 році. Причиною цього була криза яка почалася в 2014 році і розвинулася в 2015-2016 рр. [52, с. 114]

До того ж доцільно було б розглянути і активи банківської системи, динаміка яких за 2008-2021 рр. представлена на рис.2.3

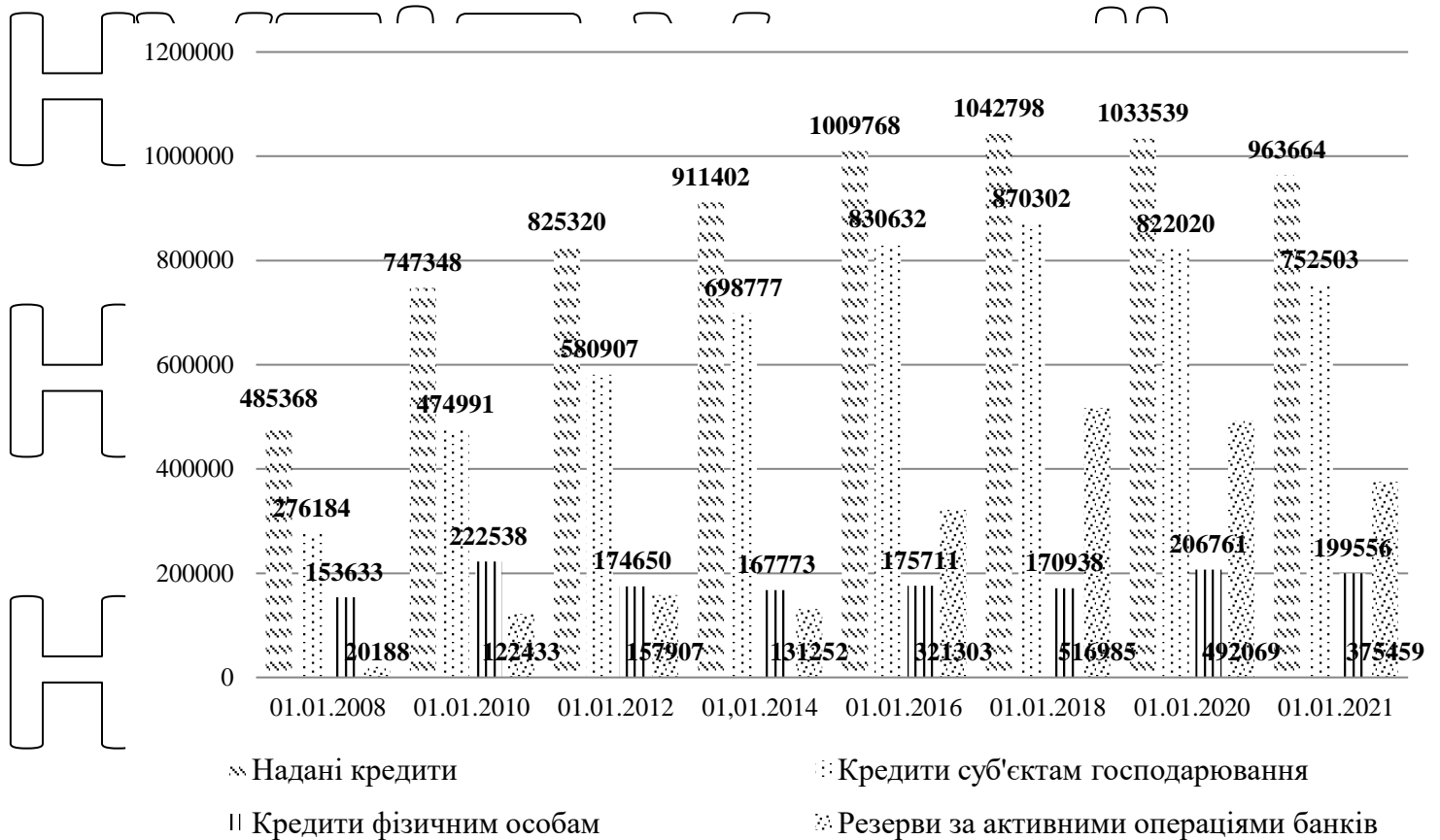


Рис.2.3. Активи банківської системи України, млн. грн., 2008–2021 рр.

Побудовано авторами на основі джерела [43]

Переглядаючи дані вказані на діаграмі свідчать про зростання об'єму наданих кредитів з незначним зменшенням в кінці досліджуваного періоду, але варто взяти до уваги, що стартуючи з 2015 року відсоткова частина кредитів,

що не працюють зростає більш ніж в два рази, що зменшує потенційний прибуток, який можна було б отримати банківській системі. Пояснення цього впливає з наступного, а саме: протягом 2015–2017 років відбулися такі зміни:

- проведення регулятором оцінки рівня якості активів банківських організацій (AQR), що в свою чергу підбурювало банки охарактеризувати багато кредитів непрацюючими;

- впровадження ще більш жорсткої дефініції терміну «непрацюючий кредит (NPL)» відповідно до міжнародних досвіду (постанова Правління НБУ № 351);

- віднесення до непрацюючих кредитів Приватбанку після націоналізації.

Збільшення відсоткової частки іноземних банків і банків із 100% іноземним капіталом можна проаналізувати за рис.2.4.

Так, на початок аналізованого періоду частка іноземних банківських інститутів становила ~ 31 процента, а банківських установ з стовідсотковим іноземним капіталом – незначно більше одинадцяти процентів. В момент на перше січня 2012 року частка іноземних банківських організацій дорівнювала 30,11%, частина банківських установ з стовідсотковим іноземним капіталом дорівнювала 12,5%; в момент на перше січня 2013 року відсоткова доля іноземних банків та банків з 100 % іноземним капіталом залишилась константою; в момент на перше січня 2014 року переглядаємо незначне зниження, а саме, частки іноземних банківських установ до 27,22%, а банків з стовідсотковим іноземним капіталом до 10,56%; В момент на перше січня 2015 року частка іноземних банківських організацій складала приблизно 31 %, а банківських установ з стовідсотковим іноземним капіталом – незначно більше 11 %; в момент на перше січня 2016 року частка іноземних банків складала 35,04%, частка банківських установ з стовідсотковим іноземним капіталом складала 14,53%; В момент на перше січня 2017 року частка іноземних банків складала 39,58%, частка банківських організацій з стовідсотковим іноземним капіталом складала 17,71%; В момент на перше січня 2018 року частка іноземних банківських організацій складала 46,34%, частка банківських установ з стовідсотковим іноземним капіталом складала 21,95 відсотків. В момент на перше січня 2019 року аналізовані значення зросли до найбільшого значення, а саме, відсоткова доля іноземних банків складала 48,05%, частка банків з стовідсотковим іноземним капіталом складала 29,87%. В момент на перше число першого місяця 2020 року показники мали наступні значення: 44,69%; 30,67% відповідно.

Переглядаючи кінець аналізованого періоду, є можливість помітити таке явище, як збільшення відсотковою долі банківських організацій з стовідсотковим іноземним капіталом до 31,08% і незначне зменшення банківських організацій з іноземним капіталом до 44,59%.

Причиною цього є доволі значне зниження числа банківських організацій України, оскільки більшість саме них підпали під ліквідацію від НБУ.

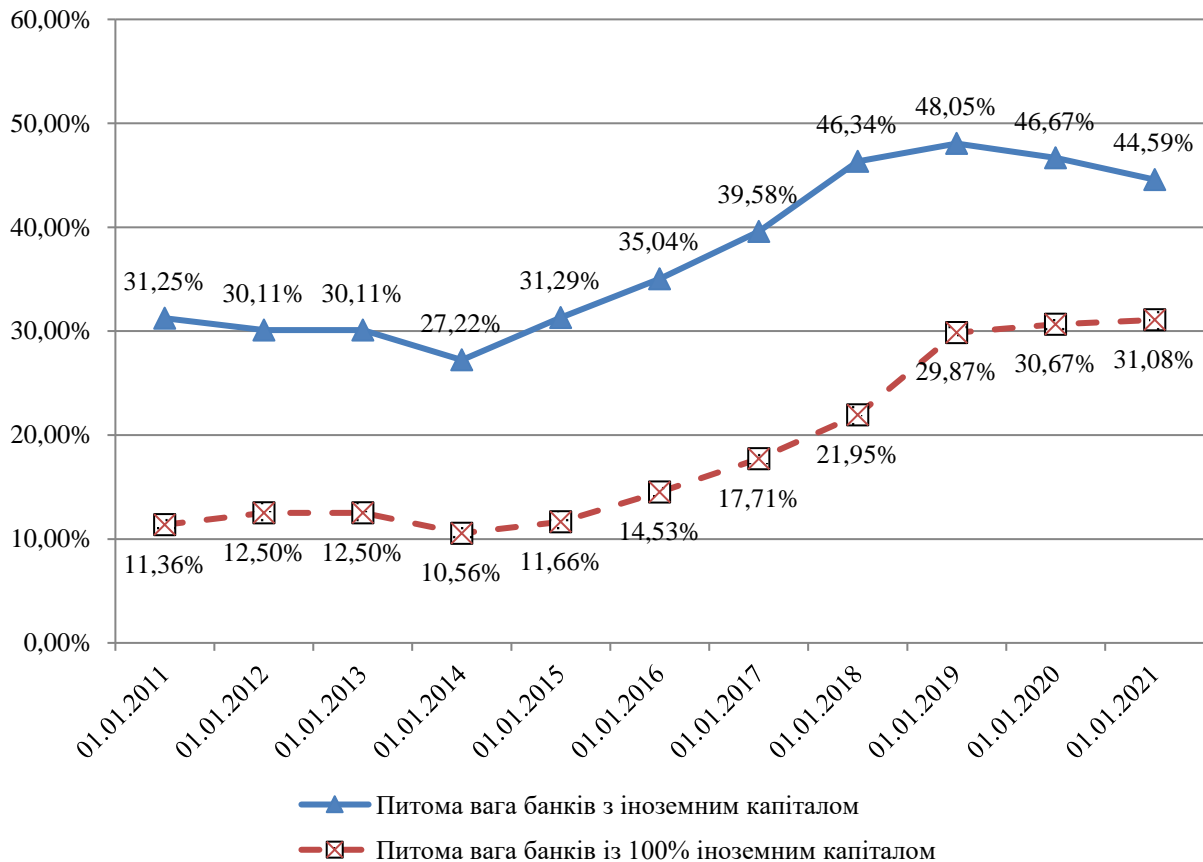


Рис.2.4. Динаміка частки іноземних банків в Україні за 2011-2021 рр., %

Побудовано автором на основі джерела [38]

З багатьох наявних причин, ключовим фактором вищезазначених змін стала відсутність достатнього рівня прозорості діяльності значного числа банківських організацій та статус їх приналежності до офшорних клієнтів.

Доволі значна пертурбація банківської системи України (починаючи з 2014 року), механізму роботи та засад була фактором швидкоплинного зниження числа банківських організацій та «лікування» її застарілих проблем.

Якщо взяти до прикладу ситуацію 2014 року, то регулятор НБУ навіть не володів шляхами доступу до інформації про певних бенефіціарів кінцевого гатунку комерційних організацій-резидентів України. Впливаючи з цього, невідомі для простих громадян України комерційні банківські організації без деякого рейтингу провадили процеси відмивання коштів та здійснювали трансфер їх в зони з офшорним статусом, окрім цього займались процесами



обслуговування щільного кола власних клієнтів нехтуючи інтересами та потребами економіки. Доволі рішучим рішенням влади українського народу було також закриття російських банків, діяльність яких була направлена перш за все на відмивання коштів Російській Федерації [53, с.142].

Аналізуючи систему банківських організацій доволі доречно приділити увагу чистому прибутку/збитку банків, динаміку зміни якого представлено на рис.2.5.

Переглядаючи графік, за підсумками 2018 р. можна стверджувати, що українські платоспроможні банківські організації отримали прибуток в перший раз, стартуючи з 2013 р., зазнали чистого прибутку число якого складає 22,339 млрд. грн. Тенденцію, що характеризується низхідним вектором, доволі окреслено можна спостерігати на графіку стартуючи з 2014 року. Саме в цей період українська держава була зазнала економічної кризи та агресії Російської Федерації, економічна криза не обійшла стороною і банківську систему.

Найбільший збиток графік сигналізує в 2016 році, який дорівнював майже 160000 млн. грн., але, в свою чергу, НБУ було вжито відповідні заходи, щодо зменшення розмірів такого явища і в 2017 році маємо можливість переглянути скорочення числа збитку і започаткування висхідної тенденції. В 2019 році чистий прибуток

зазнали банківських організацій склав 59,634 млрд. грн., що близько в три рази більше, ніж було значення у 2018 році. У 2020 році банки зазнали 41,296 млрд. грн. прибутку в чистому вигляді, що на близько на тридцять процентів менше відповідного строку попереднього року, коли банківський сектор здобув 59,634 млрд. грн. Коронавірусний процес кризи погіршив рівень фінансового стану

банківських організацій, але варто зазначити в меншому ступені, ніж було передбачено у весняну пору року 2020 року. Кількість збиткових банківських організацій не демонструвала збільшення. У 2020 році серед кількості у розмірі 73

платоспроможних банків 65 банківських організацій позиціонувалися, як прибуткові та зазнали прибутку в чистому вигляді 47700 млн. грн., що елімінувало негативні фінансові результати восьми банків на загальну суму 6,4 млрд. грн.

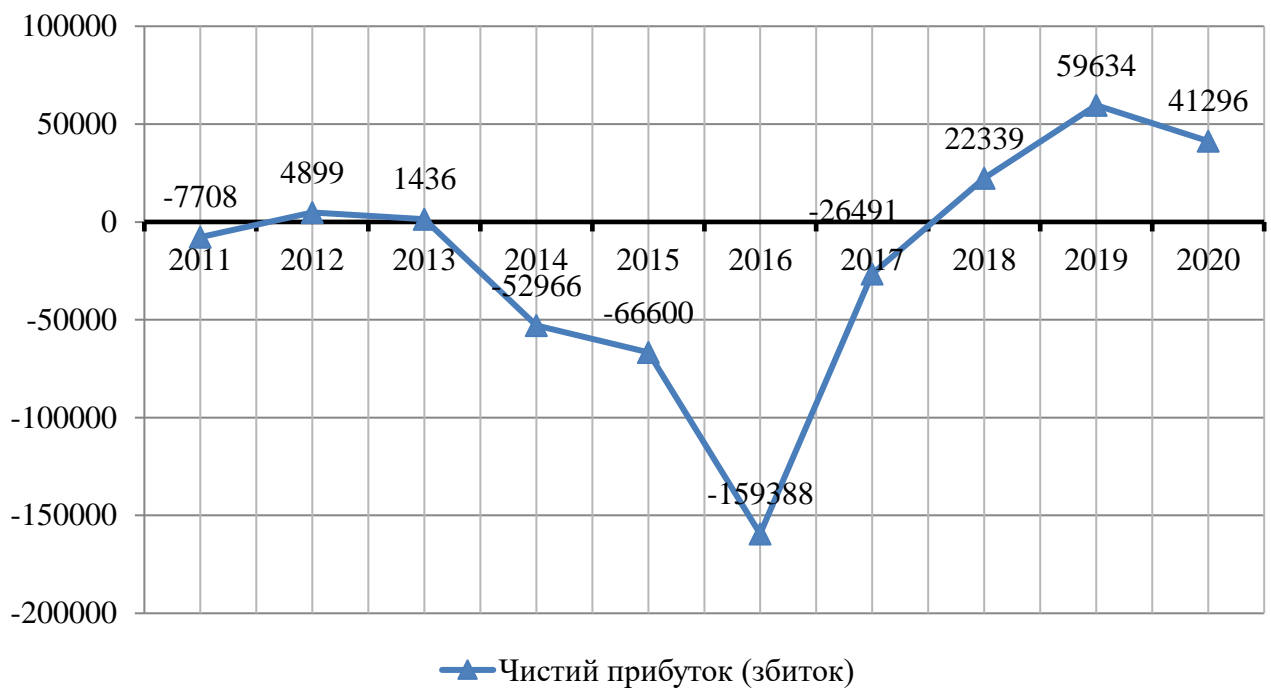


Рис.2.5. Динаміка чистого прибутку (збитку) банків в Україні за 2011-2020 рр., млн. грн.

Побудовано автором на основі джерела [44]

Аналізуючи вище наведену інформацію, можна сказати, що загалом банківська система української держави нешвидко відновлює свої позиції після стріку кризи 2014-2017 рр. Але, не дивлячись на вищесказану інформацію, теперішні темпи підвищення активності видачі кредитів бажають бути ліпшими оскільки, наразі, Україні притаманні такі властивості, а сама: незначне зростання реальної економіки, недосконалий рівень судової системи і доволі жорстку монетарну політику регулятора, але за відносно нещодавній період можемо переглядати послаблення (лібералізацію), до того ж має місце невисока операційна ефективність банківських організацій з державним капіталом.

Вищезазначені явища не сприяють процесам погашення проблемних боргів, що в свою чергу окреслюється потребою задля повноцінного досягнення українських банківських організацій на нову ступінь розвитку і очищення балансів. До наявних наразі проблем, що стосуються розвитку банківської системи України також можна доєднати сильний рівень впливу тіньової економіки, недостатній рівень капіталізації комерційних банківських організацій, перевищений рівень ризиків, збавлення рівнів мобілізації ресурсів

банками через певну недостачу довіри до даних інституцій, висока концентрація капіталу у групі найбільших банків, недостатній рівень банківського менеджменту [45].

Фінансовий результат системи банківських організацій доволі концентрований, оскільки АТ КБ «ПриватБанк» приніс близько 25 млрд. грн всього обсягу фінансового результату, тобто близько 61 процента, а п'ять банків з найбільшим ступенем прибутку – 89 процентів фінансового результату.

Найбільш поганим збиток спостерігався у четвертих трьох місяцях 2020 року. Причиною цього стали високі рівні відрахування до резервів. У вищезазначеному періоді 2020 року чистий прибуток банківських організацій дорівнював майже чотири млрд. грн., що на 73 проценти менше результату третього кварталу 2020 року та на 63 процентів менше, у випадку порівняння з відповідним (третім) кварталом 2019 року.

Всеохоплююче подіння бізнес-активності за строк карантину та зменшення попиту на кредитні продукти й послуги банківської діяльності не добре відображаються на доходах банків, особливо це спостерігалось у другому кварталі. Але, після недовгострокового зниження за результатами перших шести місяців на півтора р/р, у других шести місяців року чистий комісійний дохід відновився і в загальному за дванадцять місяців підвищився на майже шість процентів переважно через підвищення рівня безготівкових операцій. Чистий процентний дохід був більш стійким в порівнянні з комісійним та підвищувався протягом всіх 12-ти місяців з уповільненням у другому кварталі та досить значним підвищенням у четвертому кварталі. За 2020 рік у річному вимірі чистий процентний дохід зріс на 7% проти 8% р/р у 2019 році [44].

Динаміку структури доходів банків в Україні за 2011-2021 рр. представлено на рис. 2.6.

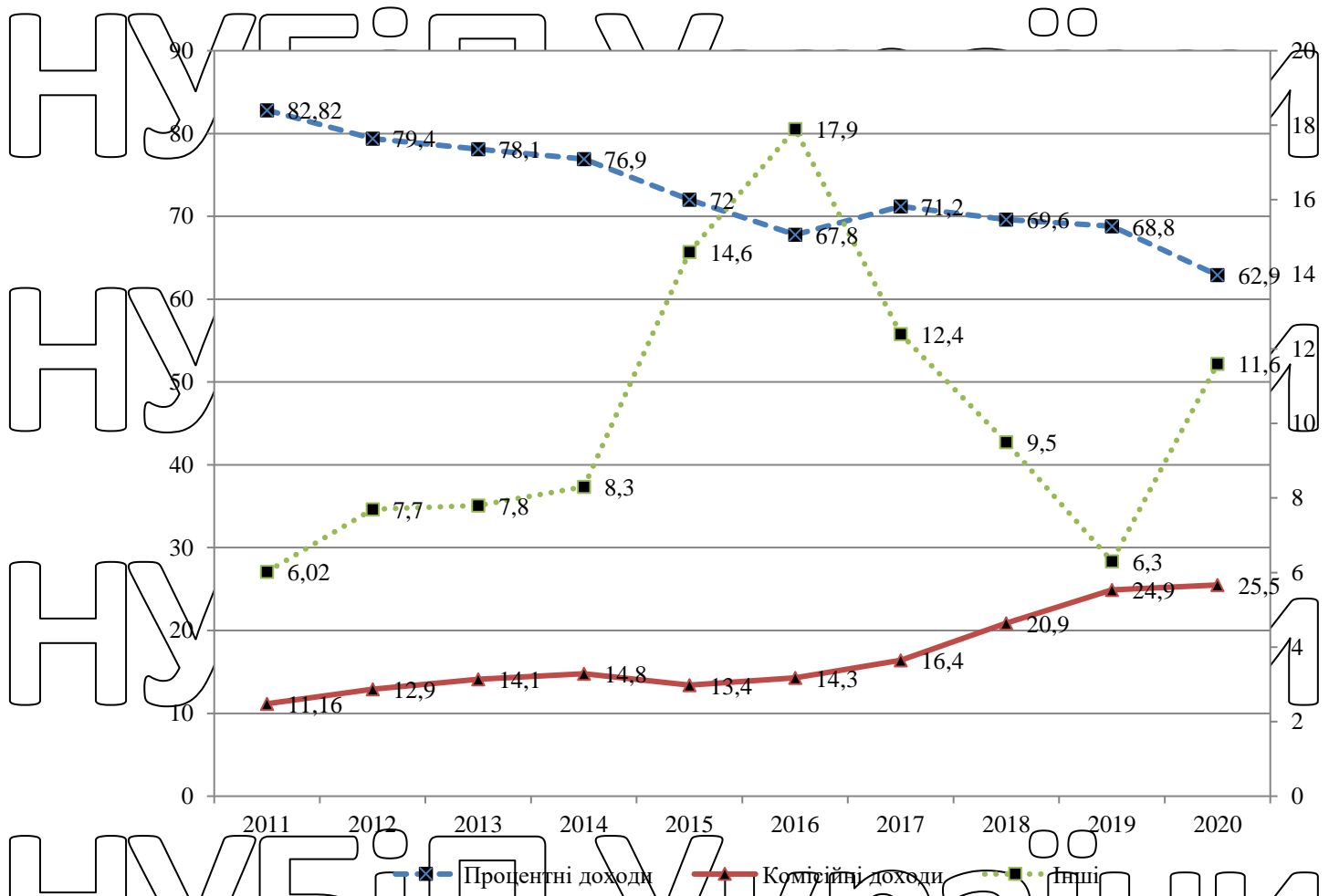


Рис.2.6. Динаміка структури доходів банків в Україні за 2011-2020 рр., %.

Побудовано автором на основі джерела [44]

Отже, як можна побачити із вищезазначеного рисунку, що процентні доходи мають тенденцію до зниження, що є негативним фактором, оскільки процентні доходи є одними із основних, за рахунок яких банківська установа отримує прибуток. Також, дана тенденція дотично охарактеризовує зниження кредитування, як одного із основних джерел формування відсоткових доходів, що в свою чергу означає зниження рівня перерозподілу тимчасово вільних коштів і зменшення темпів розвитку економіки. Що стосується комісійних доходів, то можемо спостерігати ріст. Так, відсоткова частка комісійних доходів банків України за 10-ти річний період зросла більш ніж у два рази, з 11,16 % до 25,5 %. Відсоткова частка інших доходів значно коливалася за досліджуваний термін, оскільки на неї мали вплив багато факторів (в т.ч. кризи, які мали місце в Україні).

Структура витрат банків в Україні за 2011-2021 рр. представлено на рис.

2.7.

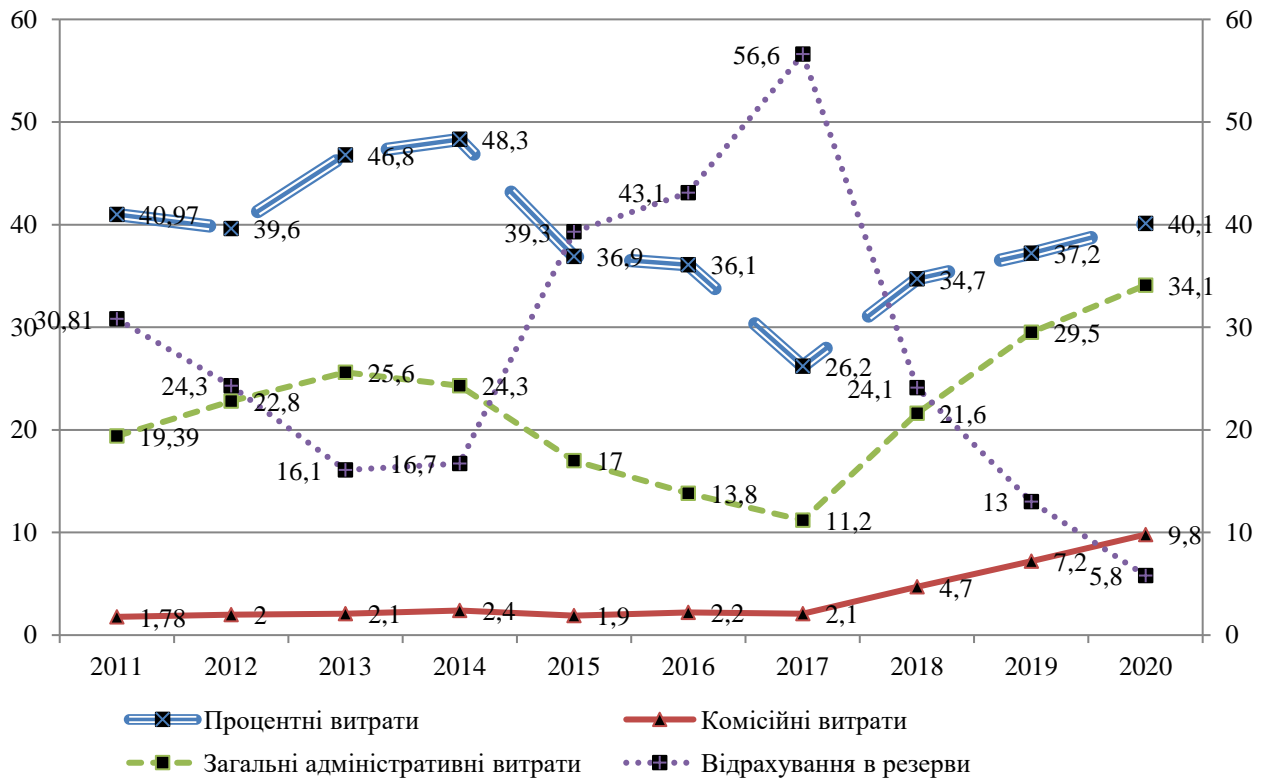


Рис.2.7. Динаміка структури витрат банків в Україні за 2011-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерела [44]

Отже, аналізуючи дані наведені вище на рисунку, можна сказати, що частка комісійних витрат протягом перших 7-ми років досліджуваного періоду особливо не змінювалась, проте мала доволі значний ріст із досягненням пікового значення в 9,8% у 2020 році. Однією з причин такого явища може бути підвищення рівня комісій, що банки сплачують іншим установам за певне обслуговування. Інші витрати доволі значно коливалися протягом досліджуваного періоду, особливо це видно по коливання частки відрахувань у резерви. Це пояснюється тим, що після кризи, яка почалася в 2014 році, НБУ ввів нові вимоги щодо забезпечення стійкості, і таким чином банківські установи вимушені були виконувати ці зобов'язання.

## 2.2 Порівняльний аналіз результатів діяльності комерційних банків

Банківські організації, що можуть вважатися «великими» є досить значимими гравцями банківської системи нашої держави і мають можливість впливати на рівень її стабільності, збираючи доволі об'ємні рівні коштів громадян та представляючи себе ключовими гравцями на ринку кредитних операцій, у розрахунках між банківськими організаціями та інвестиційній діяльності. Наслідками провадження своєї діяльності вищезазначених банків є:

1) Надмірно висока густина капіталу і активів у таких банківських організаціях, що поганим чином має вплив на рівень конкуренції між банківськими інституціями держави. Таке становище справ передбачає процеси впровадження спеціальних заходів, які засновані на інтернаціональному досвіді щодо ідентифікації та регулювання діяльності національних СВЕ;

2) Системно важливі державні банківські інституції великого розміру володіють зв'язками із реальною часткою національної економіки шляхом провадження фінансування державних програм. Це в свою чергу може обернутися надання кредитів без врахування рівня ризикованості даних дій, що в свою чергу потягне за собою підвищення рівня проблемних кредитів, та погіршення рівня якості капіталу й активів;

3) Виникає проблема системного ризику («ефект доміно») [67, с. 59]. Системно важливий банк (далі – СВЕ) – це банк, діяльність якого впливає на стабільність усієї банківської системи [68].

Державний регулятор (НБУ) кожного року окреслює системно важливі банки та після чого провадить підсилений нагляд за ними. Підвищений рівень уваги Національного банку України до провадження системно важливих організацій має важливість та необхідність задля збереження рівня фінансової стабільності.

Такі банківські організації збирають в себе в руках доволі об'ємні розміри зобов'язань, активів та капіталів, окреслюються значним рівнем і складністю операцій, системною пов'язаністю та складною замінністю, а порушення чи

диспропорції в їх діяльності можуть призвести до значних збитків у банківській системі та економіці в цілому.

Невідповідне функціонування або стан банкрутства СВБ може спричинити доволі значного рівня фінансового пошкодження фінансовій системі, а також негативно вплинути на економіку загалом.

Дане твердження можливо окреслити завдяки їх розміру, комплексністю бізнес-моделей, станом незамінності та системними зв'язками з іншими гравцями ринку. Банківські організації, що являються системно важливими, застосовуючи свою підвищене значення на ринку банківництва та важливість для ринку, можуть здійснювати дії, що є безпосередньо корисними для них, але не можуть бути у стані оптимальності розглядаючи їх з позиції ефективності фінансової системи загалом. Вищезазначені активності опускають рівень ринкової дисципліни та деформують рівень конкуренції. Саме через даний факт це означає, що підвищений рівень цікавості НБУ до діяльності СВБ є цілком виправданим для збереження фінансової стабільності.

Для системно важливих банківських організацій окреслено суворіші вимоги, які в свою чергу покликані організувати їх підвищену стійкість. По-перше, додатково до нормативного числа (рівня) достатності основного капіталу для них застосовано буфер системної важливості, який походить від рівня системної значимості даних організацій. Станом на нинішній час імплементація буферу системної важливості заморожено в зв'язку з викликами для фінансового сектору, пов'язані із пандемією SARSCOV-2. По-друге, СВБ зобов'язані створювати плани щодо відновлення діяльності відповідно до вимог Національного банку. Такі плани спрямовані на швидке стабілізування роботи системно важливих організацій в умовах кризи. По-третє, СВБ повинні дотримуватись суворішого нормативу максимального розміру кредитного ризику на 1-го контрагента (Н7) – не більше ніж двадцять процентів (для організацій, що не є СВБ його встановлено на рівні 25%). Після того, як СВБ перестає бути системно важливим, банківська установа повинна відповідати посиленім вимогам протягом ще дванадцяти місяців.

У лютому 2021 року 13 банківських установ було класифіковано як системно важливі і для них було затверджені відповідні буфери капіталу. Вищезазначені банки представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Системно важливі банки та буфер їх системної важливості**

Банк	Буфер системної важливості, %
А-Банк	1
Альфа-банк	1
ОТП банк	1
Ощадбанк	1,5
Південний	1
Приватбанк	2,0
ПУМБ	1
Райффайзен Банк Аваль	1
Таскомбанк	1
Укргазбанк	1,5
Укрексімбанк	1,5
УкрСиббанк	1
Універсал банк	2,0

Джерело: побудовано автором на основі джерела [68]

Основні показники які характеризують результати діяльності 5 системних банків за 2020 рік представлено на рис. 2.8

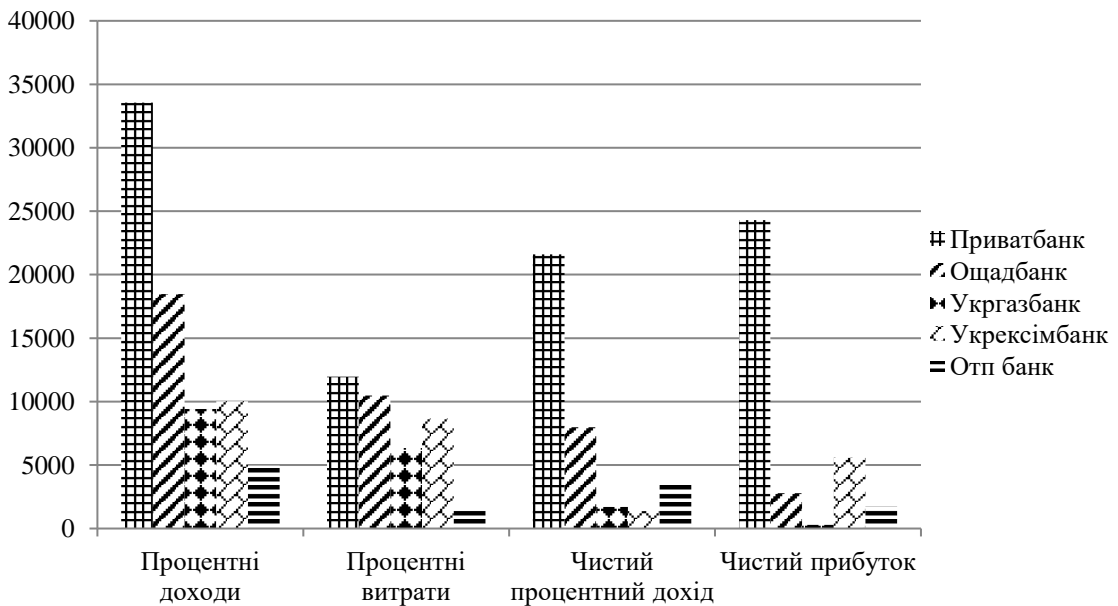


Рис.2.8. Основні показники які характеризують результати діяльності досліджуваних банків за 2020 р., млн грн. Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]



З даних графіка видно, що Приват Банк значно відрізняється від інших, маючи процентні доходи майже в 2 рази вище, ніж його найближчий конкурент – Ощадбанк. При цьому Приват Банк має відносно невеликі процентні витрати, які незначно відрізняються від показників інших системних банків, що забезпечує Приват Банку найбільший серед порівнюваних банків чистий процентний дохід та чистий прибуток, який у свою чергу перевищує чистий процентний дохід, що свідчить про наявність непроцентних доходів. Схожу ситуацію має Укрексімбанк, що свідчить про диверсифікацію доходів, що в свою чергу підвищує конкурентоздатність та забезпечує можливості для подальшого розвитку. Найнижчий показник чистого прибутку має Укргазбанк – всього 294 млн. грн., що в порівнянні з іншими досліджуваними банками є відносно небагато. Дана ситуація в певній мірі підтримує положення даного банку на ринку банківських послуг, оскільки недостатній рівень прибутку, або взагалі збиток не дають можливості проводити оновлення стратегій та їх імплементації. Окрім цього низький рівень прибутку також може вплинути на рівень матеріального забезпечення працівників та їх подальшого розвитку, що в свою чергу призведе до втрати конкурентних переваг та банкрутства банківської установи.

Регулятивний капітал Н1 досліджуваних банків за 2016-2020 рр представлено на рис. 2.9

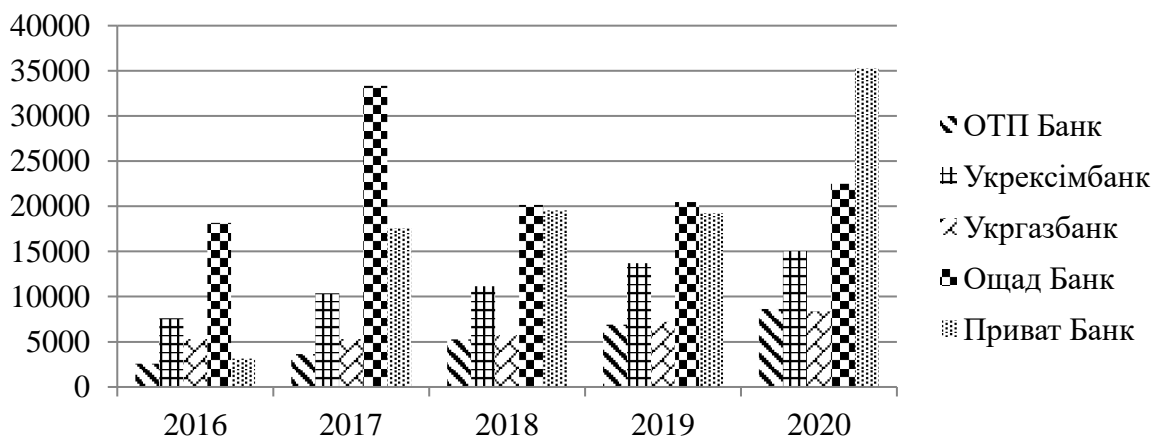


Рис.2.9. Регулятивний капітал Н1 досліджуваних банків за 2016-2020 рр., млн. грн.

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

Характеризуючи вище зазначений рисунок, можна сказати, що лідерами за регулятивним капіталом є АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ОщадБанк». Виключенням є 2016 рік з досить низьким рівнем регулятивного капіталу АТ КБ «ПриватБанк», пов'язаний з процесами націоналізації, яка мала місце в тому році. Що стосується інших досліджуваних банків, то можемо спостерігати рівномірне підвищення рівня регулятивного капіталу, що є позитивною тенденцією. Причинами такого явища є: підвищення вимоги НБУ щодо регулятивного капіталу, та інфляційні процеси.

Динаміку коефіцієнта достатності капіталу Н2 досліджуваних банків за 2016-2020 рр. представлено на рис. 2.10

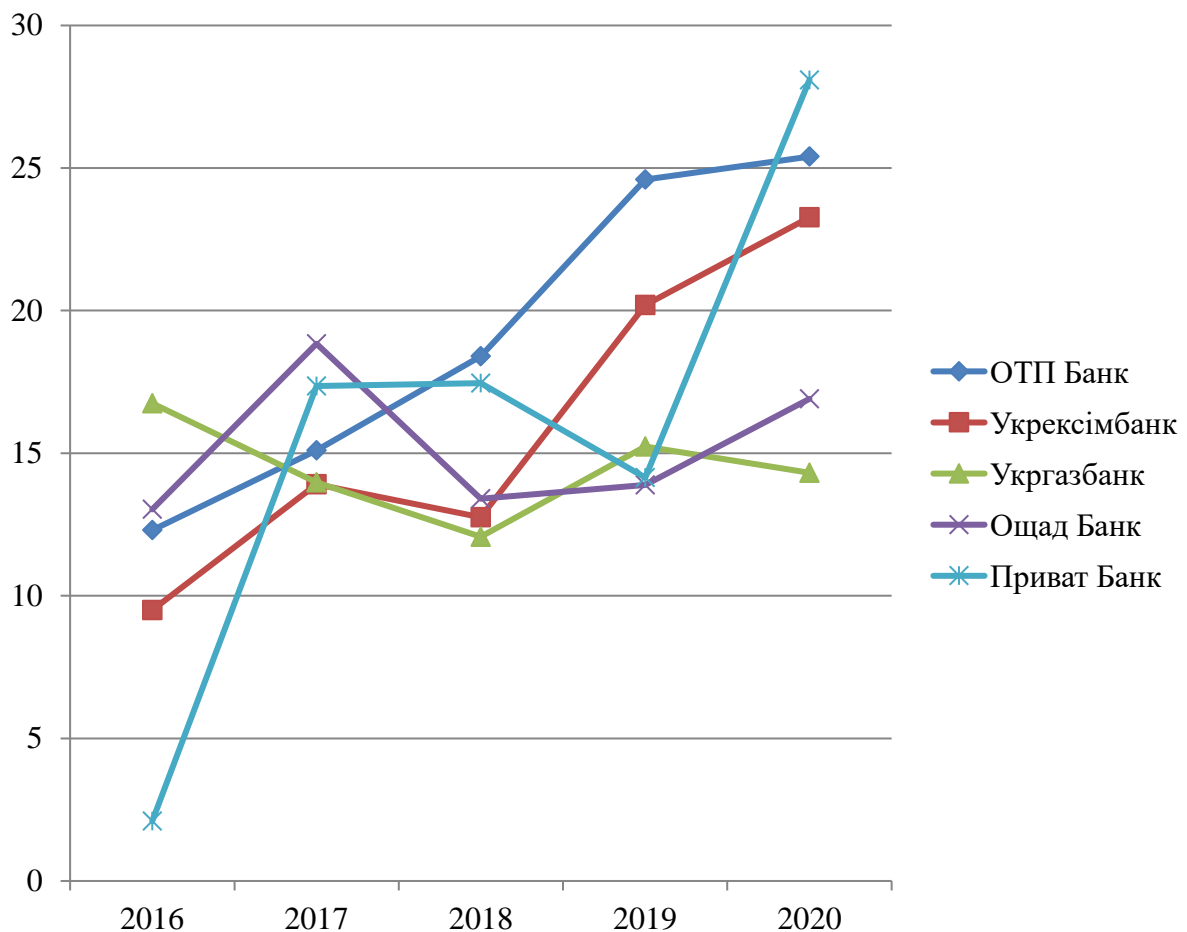


Рис.2.10. Динаміка коефіцієнта достатності капіталу Н2 досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

Аналізуючи вище зазначений рисунок, можна сказати, що коефіцієнту достатності капіталу протягом досліджуваного періоду у більшості банків має

тенденцію до підвищення, що є позитивним явищем. Винятком є АТ «Укргазбанк» зі зменшенням даного показника з 16,75% у 2016 році до 14,31% у 2020 році, що є негативним явищем. Загалом можна сказати, що усі банки виконують норми даного нормативу встановленого НБУ.

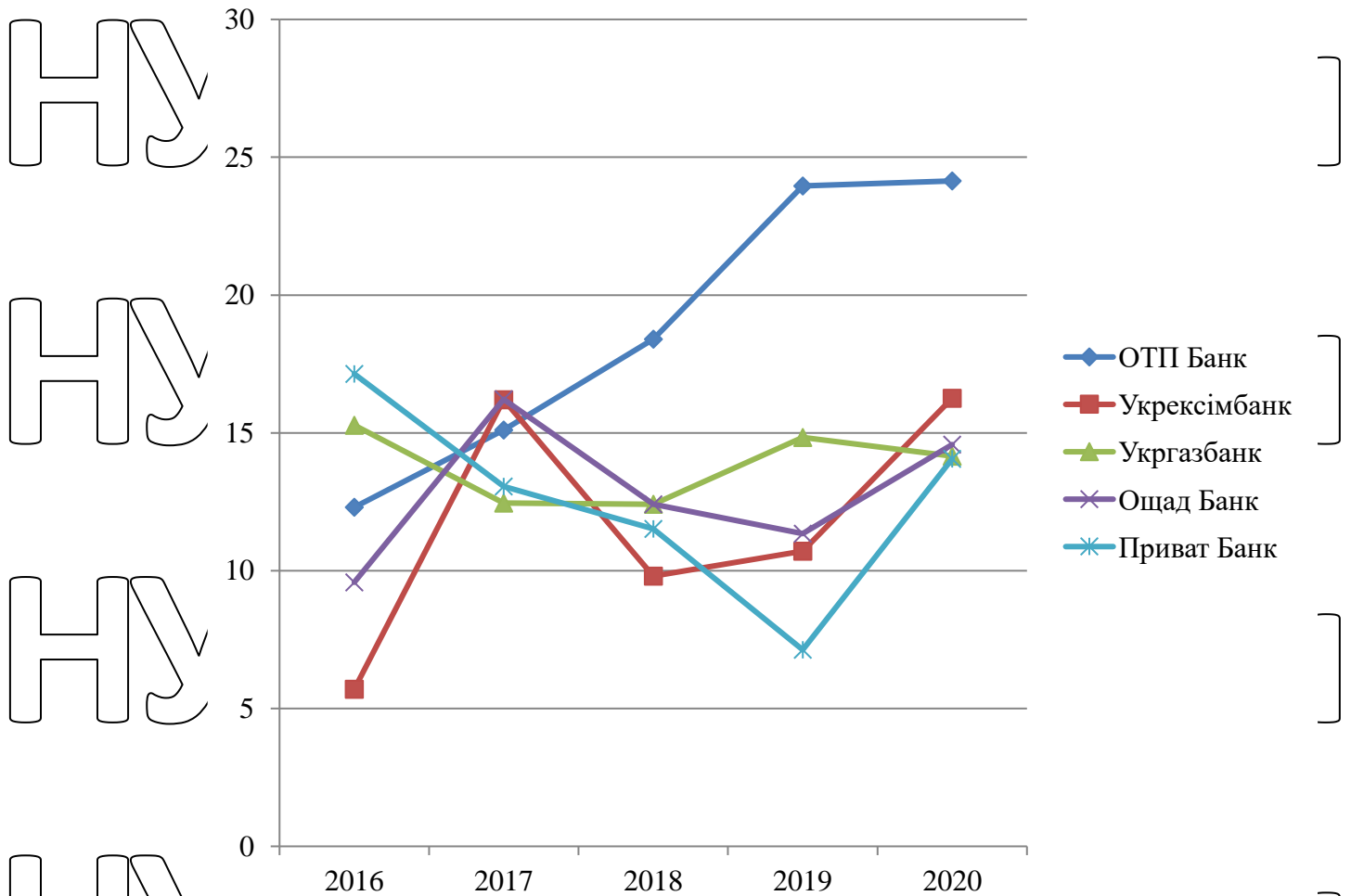


Рис.2.11). Динаміка коефіцієнта достатності основного капіталу НЗ досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

Отже, з вищезазначених рисунків, що характеризують нормативи капіталу досліджуваних банків випливає, що капітали досліджуваних банків відрізняються значно, де абсолютним лідером є Приват Банк із значенням регулятивного капіталу станом на 2020 рік в 35257 млн. грн. Найменший регулятивний має Укргазбанк із значенням у 8400 млн. грн. Не багато відрізняється і регулятивний капітал ОТП Банку, що свідчить про можливість застосування схожих стратегій, які стосуються керування капіталом. Що стосується нормативу достатності капіталу, то ОТП Банк, Укрексімбанк,

Приват Банк мають приблизно однакові значення нормативу Н2. Аналізуючи норматив Н3, можна відзначити найвищий рівень в ОТП Банку, який значно відрізняється від інших, що означає те, що тримачі акцій ОТП Банку приймають на себе більшу частку ризику. Загалом можна сказати, що всі досліджувані банки відповідають вимогам висунутим НБУ.

Національний регулятор (НБУ) впровадив в життя новий обов'язковий норматив ліквідності, а саме: LCR – коефіцієнт покриття ліквідності починаючи першого грудня 2018 року. Згідно з даним рішенням, на початку мінімальне число нормативу LCR зазначено на рівні 80 процентів з поетапним його зростанням до рівня сто відсотків. Розроблений регулятором графік дасть змогу організаціям у спокійному темпі завершити підготовку щодо роботи в умовах підвищених вимог до ліквідності. Банки підраховують даний норматив кожного дня, стартуючи 01.12.18 р. Значення вищезазначеного показника рахується у спосіб, як тридцяти-денна середньоарифметична ковзна величина. Таким чином, першою звітною датою для нормативів LCR визначено 31 грудня 2018 року [69].

Динаміку коефіцієнта покриття ліквідністю LCR вв досліджуваних банків представлено на рис. 2.12

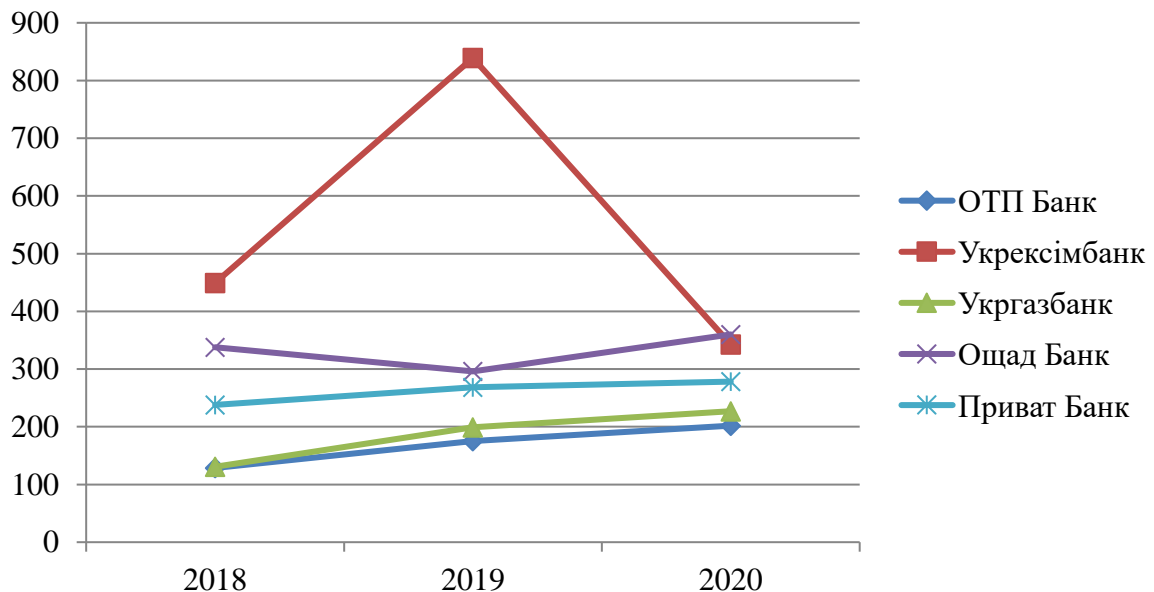


Рис.2.12. Динаміка коефіцієнта покриття ліквідністю LCR вв, досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

Динаміку коефіцієнта покриття ліквідністю LCRів досліджуваних банків представлено на рис. 2.13

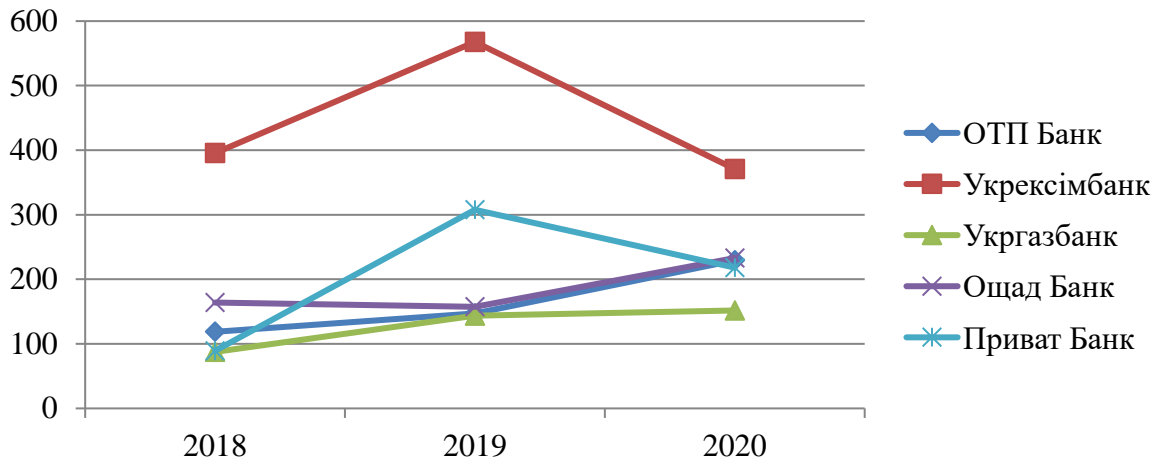


Рис.2.13. Динаміка коефіцієнта покриття ліквідністю LCRів досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

Норматив короткострокової ліквідності Н6 досліджуваних банків представлено на рис. 2.14

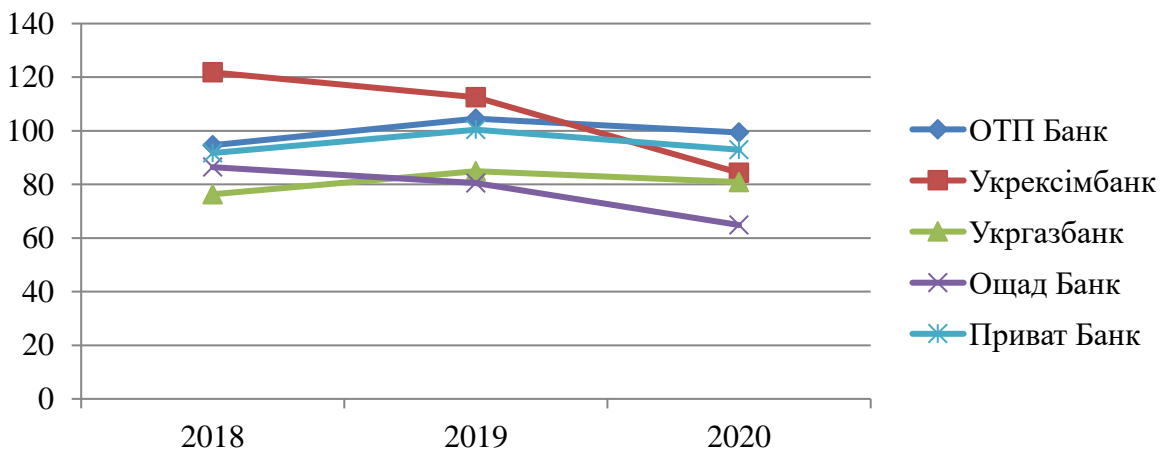


Рис.2.14. Норматив короткострокової ліквідності Н6, досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

Аналізуючи нормативи ліквідності банківських установ, можна сказати, що з часом в середньому нормативи ліквідності підвищують своє значення та в 2020 році всі з досліджуваних банків відповідають нормативам ліквідності, що повинно забезпечити їм «подушку безпеки» в разі настання кризи, і надає можливість дочекатися певних рішень чи допомоги від центрального регулятора. Так показники LCR в національній і іноземних валютах у всіх

наведених вище банках значно переважають нормативне значення, що є позитивним. Що стосується показника Н6 то його норматив також виконаний всіма банками, проте різниця невелика і доцільно було б його підвищити.

Основні показники дохідності банківської діяльності наведені в таблиці

2.3

Таблиця 2.3  
Характеристика показників дохідності банківської діяльності

Назва показника	Метод розрахунку	Пояснення
Дохідність активів	Чистий прибуток установи потрібно поділити на число загальних активів.	Причиною розрахування виступає визначення значення рентабельності сукупних активів. Застосовується при співставленні прибутковості різних банків
Дохідність капіталу	Чистий прибуток установи потрібно поділити на сплачений статутний капітал.	Причиною розрахування виступає визначення значення ефективності використання коштів акціонерів комерційного банку
Чиста процентна маржа (ЧПМ)	Різницю процентних доходів та витрат потрібно поділити на значення загальних активів	Причиною розрахування ЧПМ виступає необхідність покривати витрати банку та ризики, (інфляція, створення прибутку покриття договірних угод). Цей коефіцієнт призначений, щоб забезпечити можливість банку давати прибуток у вигляді доходу від процентної різниці

Джерело: побудовано автором на основі джерела [70]

Динаміка дохідності активів, досліджуваних банків за 2016-2020 рр

представлена на рис. 2.15

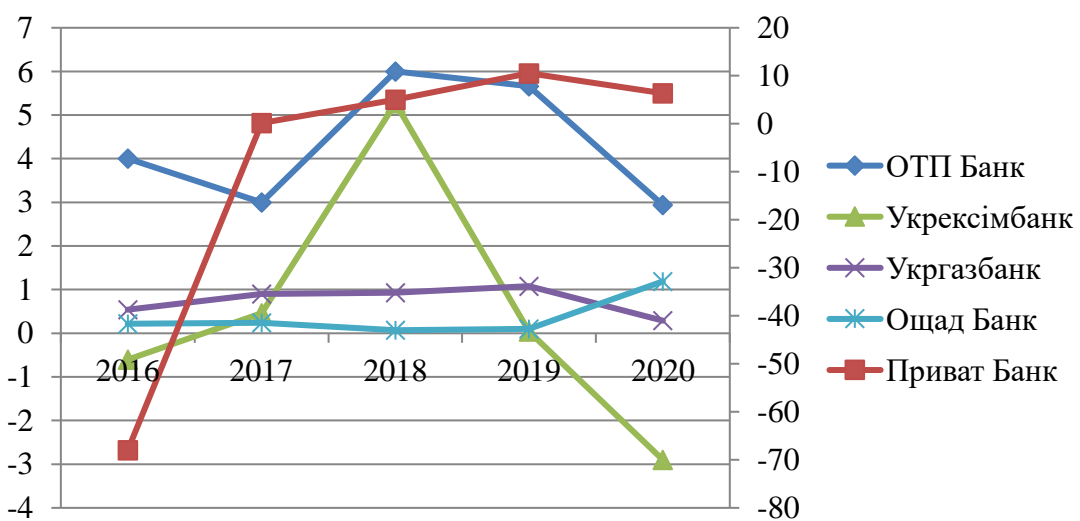


Рис. 2.15. Динаміка дохідності активів, досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71, 72, 73, 74, 75]

# НУБІЛ України

Динаміка дохідності капіталу, досліджуваних банків за 2016-2020 рр.  
представлена на рис. 2.16

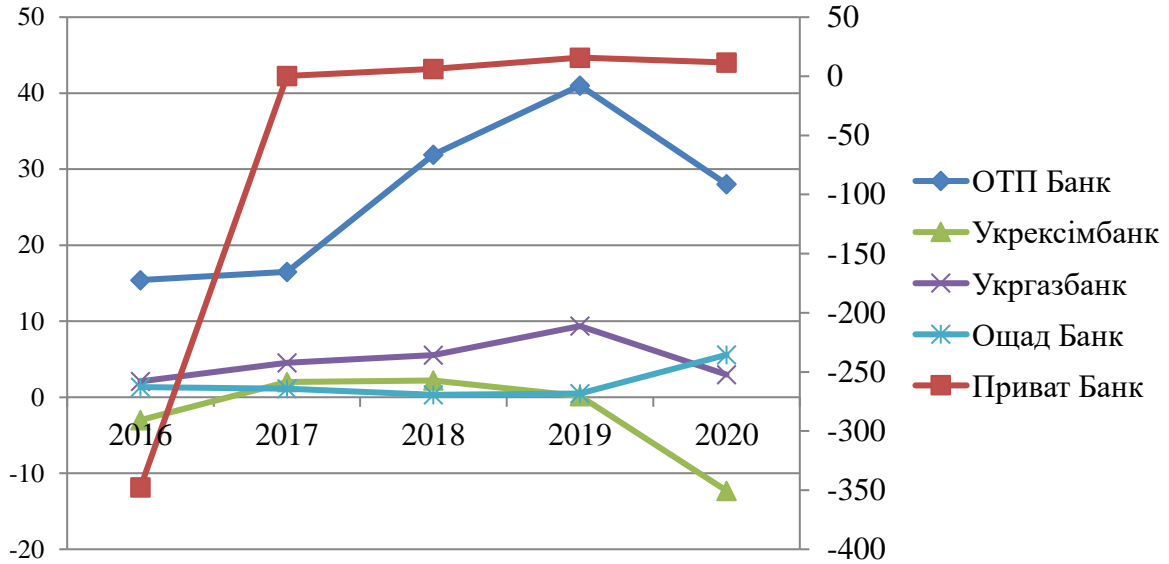


Рис.2.16. Динаміка дохідності капіталу досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]

# НУБІЛ України

Динаміка чистої процентної маржі досліджуваних банків за 2016-2020 рр.  
представлена на рис. 2.17

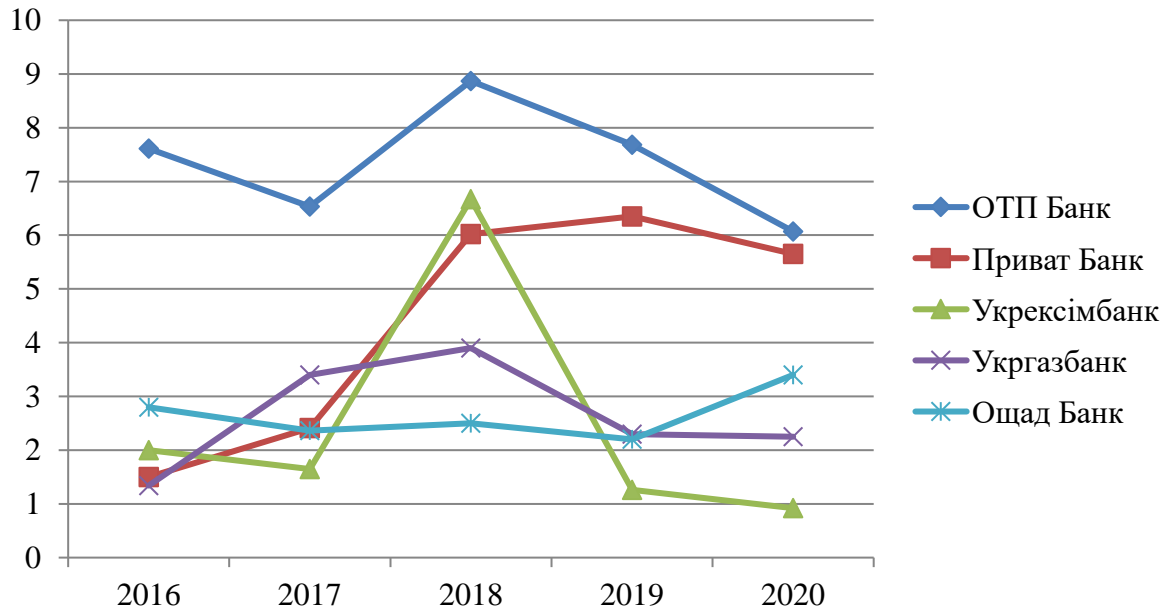


Рис.2.17. Динаміка ЧПС, досліджуваних банків за 2016-2020 рр., %

Побудовано автором на основі джерел [71,72,73,74,75]



Аналізуючи дані вище наведених рисунків, щодо показників дохідності, бачимо, що найбільшу дохідність активів у 2020 році має Приват Банк, що свідчить про ефективне управління залученими активами, проте найвищу дохідність капіталу у 2020 році має ОТП Банк, що означає, що його менеджери ефективно здійснюють управління вкладеними акціонерами коштами. Від’ємне значення дохідності капіталу та дохідності активів у 2020 році у Укресімбанку свідчить про збитковість та необхідність приймання рішень щодо покращення ситуації.

### 2.3 Аналіз стратегій розвитку банківських установ

Донедавна, а саме до 2020 року, розвиток банківської системи України був детально прописаний у двох документах, а саме:

- Комплексна програма розвитку фінансового сектора України до 2020 р. (Програма) [46];
- Проект Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр. (Стратегія) [47].

Структура Програми показує себе досконалою, оскільки за всіма критеріями оцінки є доволі на високому рівні. Програма окреслено структурована, окреслені розділи, що підвищує рівень зручності пошуку таргетованої інформації, обсяг Програми дорівнює 56 сторінок порівнюючи із 96-ма у Стратегії, що сигналізує про стан неструктурованості та розмитості викладу матеріалу, обтяжуючи та ускладнюючи документ.

Представлення матеріалу у Стратегії доцільно було б також доопрацювати у руслі рівня збалансованості стану інформаційного заповнення структурних підрозділів, оскільки аналітична > 50% розміру документу та переплітається із наданими рекомендаціями, що в принципі є недопустимим для документів зазначеного рівня.



У Стратегії немає потрібних для такого виду документів розділів, а саме: список посилань, скорочень, нормативних документів, у Програмі також прогалина у списку посилань на статистичні дані. Таким чином,

характеризуючи за формальним критерієм здійснене оцінювання Стратегії та

Програми сигналізує про потребу значного рівня доопрацювання Стратегії за формальними ознаками, щоб забезпечити міру відповідності до вимог określених для державних стратегій економічного розвитку.

Стратегія характеризується доволі об'ємним значенням аналітичного та статистичного наповнення, що в свою чергу є недоцільним для документів

даного напрямку, було б непогано зменшити аналітичне наповнення та більше приділити уваги на меті стратегічного характеру, цілях та структурованому плані заходів. Так, у вищезазначеній стратегії підвищений відсоток інформації

та цілі визначення розташовані на напрямку економічної та промислової стратегії державного рівня, в тому числі модуль два, а саме «Стратегічні

заходи» названий, як «Перехід від моделі сировинного приросту до розвитку високотехнологічної промисловості і експорту товарів з високою доданою вартістю; інтенсивний розвиток фінансово потужної та стабільної банківської

системи», тобто можна відзначити невідповідність цілей змісту документу [48, с. 206].

Основні стратегічні напрями вищезазначених документів представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

## Порівняльна характеристика основних стратегічних напрямів і стратегій розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр.

Напрямок стратегічного планування	Заходи	Програма	Стратегія
Забезпечення фінансової стабільності та динамічного розвитку фінансового сектору	Утворити рівні умови щодо конкуренції у фінансовому секторі, окрім цього також і розвитку фінансового сектора та умови для неускладненого руху капіталу	oo +	+
	Підвищити рівень контролю та відповідальності за операції з особами, що є пов'язаними	+	+
	Підняти вимоги щодо ліквідності та платоспроможності гравців фінансового сектора, унікальні вимоги щодо ліквідності, капіталу та інших показників СВБ та інших фінансових установ	oo +	+
	Покращити рівень систем нагляду та регулювання за фінансовим сектором, зробити можливим прозорість діяльності та звітності гравців фінансового сектора	+	+
	Зробити досконалішою інфраструктуру, що робить ефективну акумуляцію та обмін даними з приводу кредитної історії тих, хто позичає, розвиток інституту рейтингових агентств	oo +	+
Розбудова інституційної спроможності регуляторів фінансового сектору	Зробити можливим стимулювання податкове розвитку інструментів фінансового сектора	oo +	+
	Зробити можливим фінансову та інституційну незалежність центральних банків (регулятора) та підняти рівень інституційного контролю	+	+
	Підняти рівень ефективності інструментів впливання центральних банків (регуляторів) на гравців фінансового сектора та здійснити перетворення регуляторів та перерозподіл функцій	oo +	-
	Стартувати нагляд та оверсайт на основі оцінки ризику	+	+
	Підняти рівень внутрішнього контролю регуляторів	+	+
Захист прав споживачів та інвесторів фінансового сектору	Налагодити комунікації центральних банків (регуляторів) зі споживачами та гравцями, підвищити рівень прозорості.	+	+
	Започаткування і розвиток при Раді НБУ потужного дослідницького та аналітико-експертного центру	oo +	+
	Започаткувати та налагодити роботу Ради з фінансової стабільності	+	+
	Підняти ступінь фінансової грамотності та рівень культури тимчасово вільних коштів населення	+	+
Захист прав споживачів та інвесторів фінансового сектору	Підняти ступінь стандартів розкриття інформації в інтересах споживачів та інвесторів фінансового сектору	+	+
	Зробити більш сучасним законодавчі норми в частині захисту прав споживачів та інвесторів	oo +	+

Джерело: побудовано автором на основі джерел [48]

Що стосується теперішнього часу, а саме, 2020-2025 рр., то є такі документи, які регулюють розвиток фінансового сектору, зокрема і банківської системи:

- Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року [49];
- Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [50].

Український регулятор започаткував Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Це структурований, розбитий по кроках план започаткування в Україні повноцінної екосистеми з приводу з інноваційними фінансовими продуктами, а також доступними цифровими послугами.

Стратегія заснована, а також в її основі лежать на ключових напрямках, заданих Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року, яку Український регулятор та інші регулятори демонстрували фінансовому ринку на старті року.

Зокрема, цей документ структурує та роз'яснює більш детально напрями і тренди розвитку ступеня фінансових інновацій на наступні п'ять років.

Основними активними елементами Стратегії стануть:

- започаткування та стартування концепту комплексної регуляторної «пісочниці» для енергійного тестування інноваційних проектів;
- підвищення ступеню фінансової обізнаності та інклюзії громадян даної держави та бізнесу;
- стартування академічної бази з упором на відкритий банкінг.

Імплементация Стратегії також значно буде залежною від імплементации пов'язаних Digital-проектів, над якими ведеться робота Українським регулятором. В тому числі, мається на увазі стартування віддаленої верифікації та ідентифікації, впровадження євро-директиви PSD-2, уможливлення провадження миттєвих платежів із рахунку на рахунок у SEI у форматі 24/7; підвищення ступеню регуляторного периметру у сфері кібербезпеки та всі інші інноваційні проекти Українського регулятора.

НБУ, НКЦФОР, Національна комісія, що провадить державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, МФУ та ФГВФО завізували та

стартували імплементувати Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року.

Уможливлення майбутнього процесу реформування та розвитку фінансового сектору України згідно найкращими міжнародними практиками та імплементация дій, прописаних Угодою про асоціацію між ЄС та Україною та іншими міжнародними зобов'язаннями України виступає метою стратегії. Вона займає місце Комплексної програми розвитку фінансового сектору до 2020 року, яка окреслила пріоритетні реформи регуляторів протягом попередніх п'яти років.

Двадцять восьмого травня 2019 року НБУ, НКЦФФР, Національна комісія, що провадить державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, ФГВФО та МФУ завізували Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво з питань підготовки та імплементации Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року. Активний процес праці над розробкою Стратегії провадилась з березня по грудень 2019 року, до міжвідомчої робочої групи з розробки Стратегії було включено більше ніж двісті осіб, здійснено два кола публічних обговорень з представниками фінансового ринку, асоціацій з певним профілем, міжнародних та громадських організацій та експертами.

Стратегія завізована Головами установ, які створили шістнадцятого січня 2020 року та затверджена відповідними розпорядчими актами в закріпленому порядку. В Українському регуляторі Стратегія затверджена 26 грудня 2019 року рішенням Правління нашого регулятора № 1010-рш.

П'ять стратегічних напрямів, визначених стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року представлено на рис. 2.18.



Рис. 2.18. Стратегічні напрями, визначені стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року

Побудовано автором на основі джерела [50]

Для окреслення стратегічних векторів банківських організацій в умовах перетворення банківської системи доцільно дослідити їх рівень конкурентних позицій. Для даного дослідження доцільно застосувати порівняльний конкурентний аналіз. Визначення конкурентних позицій банківських структур проводиться серед 5-ти системно важливих банків України. Таким чином можливо встановити, яке місце вони займають на ринку за шкалою відповідного рейтингу, що уможливить ідентифікувати їхнє місце на ринку з точки зору ключових показників діяльності та окреслити найближчих конкурентів. У таблиці 2.5 розглянуто позиції 5-ти системно важливих банків України за обсягами зобов'язань. У табл. 2.6 і 2.7 наведено дані конкурентних позицій 5-ти системно важливих банків України за рівнем капіталу та обсягами фінансового результату відповідно. Як бачимо з таблиці 2.8, АТ «КБ «ПриватБанк» займає позицію лідера протягом всього періоду. Але, незважаючи на це, АТ «Укрексімбанк» погіршив свої показники за цей період, тому цей банк має бути підданий антикризовому управлінню.

Таблиця 2.4.

**Позиція у конкурентному середовищі 5-ти системно важливих банків**

**України за обсягами активів, 2018–2020 рр. (тис. грн.)**

Назва банку	Станом на 4 квартал					
	2018 р.	Рейтинг	2019 р.	Рейтинг	2020 р.	Рейтинг
Приват Банк	525247759	1	552058120	1	568244263	1
Ощад Банк	290904019	2	314295589	2	268752654	2
Укрексімбанк	232064225	3	202921853	3	246876986	3
Укргазбанк	92368868	4	127563583	4	151403320	4
ОТП Банк	38582669	5	49297258	5	62824339	5

Джерело: побудовано автором на основі джерел [44]

# НУБІП України

Таблиця 2.5.

**Позиція у конкурентному середовищі 5-ти системно важливих банків України за обсягами зобов'язань, 2018–2020 рр. (тис. грн.)**

Назва банку	Станом на 4 квартал					
	2018 р.	Рейтинг	2019 р.	Рейтинг	2020 р.	Рейтинг
Приват Банк	250575117	1	259577012	1	333111941	1
Ощад Банк	199818386	2	231291987	2	213729732	2
Укрексімбанк	153184135	3	131384982	3	182509236	3
Укргазбанк	76606864	4	110944745	4	134114064	4
ОТП Банк	27607364	5	37114957	5	49394622	5

Джерело: побудовано автором на основі джерел [44]

# НУБІП України

Таблиця 2.6.

**Позиція у конкурентному 5-ти системно важливих банків України за рівнем власного капіталу, 2018–2020 рр. (тис. грн.)**

Назва банку	Станом на 4 квартал					
	2018 р.	Рейтинг	2019 р.	Рейтинг	2020 р.	Рейтинг
Приват Банк	31462233	1	54528931	1	53827633	1
Ощад Банк	18430232	2	19194682	2	21986106	2
Укрексімбанк	8547444	3	9865823	3	10004336	3
Укргазбанк	5756889	4	8281152	4	8568717	5
ОТП Банк	5254806	5	7774475	5	9571561	4

Джерело: побудовано автором на основі джерел [44]

# НУБІП України

Таблиця 2.7.

**Позиція у конкурентному середовищі 5-ти системно важливих банків України за рівнем чистого прибутку/збитку, 2018–2020 рр. (тис. грн.)**

Назва банку	Станом на 4 квартал					
	2018 р.	Рейтинг	2019 р.	Рейтинг	2020 р.	Рейтинг
Приват Банк	11668227	1	32609220	1	25305938	1
Ощад Банк	131774	5	276888	5	2831702	2
Укрексімбанк	958497	3	1002107	4	-5593979	5
Укргазбанк	766109	4	1299300	3	542762	4
ОТП Банк	1974310	2	2536756	2	1733722	3

Джерело: побудовано автором на основі джерел [44]

# НУБІП України

# НУБІП України

## Рейтинг АТ КБ «ПриватБанк» серед 5-ти системно важливих банків України

Таблиця 2.8.

Показник	Позиція в рейтингу		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Активи	1	1	1
Обсяг зобов'язань	1	1	1
Власний капітал	1	1	1
Прибуток/збиток	1	1	1

Джерело: побудовано автором

Вище здійснений аналіз конкурентних позицій СВБ організацій сигналізує про те, що серед 5-ти СВБ України АТ КБ «ПриватБанк» за всіма показниками займає перші місця в рейтингу та є лідером серед 5-ти системно важливих банків України за останні три роки.

На основі вищезазначених показників доцільним є окреслення стратегічної позиції найбільших банківських організацій, що досліджуються. Саме для цього необхідні кількісне оцінювання існуючої стратегії банків та виявлення подальших шляхів розвитку та коригування стратегії [84]. Для вибору однієї зі запропонованих стратегій розвитку банківських організацій доцільним є окреслення інтегрального показника, завдяки якому враховується багато факторів, що впливають на вибір стратегії. Визначення рівня розвитку банківських організацій, а саме п'яти системно важливих банків України, наведено у табл. 2.9. Як еталон доцільно взяти АТ «КБ «Приватбанк» як організацію, який декілька років займає найвище місце у конкурентному середовищі й є найуспішнішим та найбільшим.

За наступною формулою визначається інтегральний показник рівня розвитку організації: (1.1)

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n P_i \quad (1.1)$$

де  $I_{rp}$  – інтегральний показник розвитку організації;

$P_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку організації;

$n$  – кількість показників, що характеризують рівень розвитку організації.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку організації визначається так:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \frac{K_j}{E_j} \times V_j \quad (1.2)$$

де  $K_j, E_j$  – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$V_j$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства [83, с. 336].

Таблиця 2.9.

Ступінь розвитку 5-ти системно важливих банків України

Назва банку	Показник	Конкурентна позиція відносно еталону, %	Вага показника
АТ «КБ «ПриватБанк»	Активи	20	0,2
	Зобов'язання	20	0,2
	Власний капітал	10	0,1
	Прибуток/збиток	50	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «КБ «ПриватБанк»			1
АТ «Ощадбанк»	Активи	31,92	0,2
	Зобов'язання	46,60	0,2
	Власний капітал	13,46	0,1
	Прибуток/збиток	6,58	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «Ощадбанк»			0,986
АТ «Укрексімбанк»	Активи	24,88	0,2
	Зобов'язання	33,31	0,2
	Власний капітал	6,38	0,1
	Прибуток/збиток	-5,41	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «Укрексімбанк»			0,592
АТ «Укрексімбанк»	Активи	13,47	0,2
	Зобов'язання	22,71	0,2
	Власний капітал	4,94	0,1
	Прибуток/збиток	6,35	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «Укргазбанк»			0,475
АТ «ОТП Банк»	Активи	5,47	0,2
	Зобов'язання	8,03	0,2
	Власний капітал	4,87	0,1
	Прибуток/збиток	15,78	0,5
Інтегральний показник рівня розвитку АТ «ОТП Банк»			0,341

Джерело: побудовано автором.



Таким чином можна зазначити, що чим є більшим число інтегрального показника розвитку організації, тим вищий ступінь її розвитку. Після вищезазначених досліджень раціонально буде побудувати шкалу для обґрунтування стратегії розвитку банку, за рахунок якої можна окреслити майбутню стратегію розвитку кожного з 5-ти системно важливих банків України.

Таблиця 2.10.

### Шкала обґрунтування стратегії розвитку 5-ти системно важливих банків України

Межі значень інтегрального показника розвитку банку	Стратегія розвитку банку
0-0,4	Стратегія захисту
0,41-0,6	Пасивно-наступальна стратегія
0,61-0,8	Стратегія ринкової ніші
0,81-1,00	Активно-наступальна стратегія

Джерело: побудовано автором на основі джерела [84]

Таблиця 2.11.

### Стратегічні пріоритети найбільших банків України

Назва банку	Інтегральний показник розвитку банку	Рівень розвитку банку	Стратегія розвитку банку
Приват Банк	1,00	1	Активно-наступальна стратегія
Ощад Банк	0,986	2	Активно-наступальна стратегія
Укрексімбанк	0,592	3	Пасивно-наступальна стратегія
Укргазбанк	0,475	4	Пасивно-наступальна стратегія
ОТП Банк	0,341	5	Стратегія захисту

Джерело: побудовано автором

Загалом вищезазначеним банківським установам можна дати наступні рекомендації, а саме: керівництву банків доцільно було б не лише опрацьовувати поточні задачі та проблеми, а й сприяти розширенню асортименту банківських послуг для різних видів клієнтів з платформ електронних банкінгів, а саме розширення послуг, які клієнти зможуть отримати не виходячи з дому, тобто робити наголос на застосуванні сучасних технологій та обладнання. Все вищезазначені заходи дадуть змогу підвищити ефективність функціонування банків, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності роботи банківської системи і всієї економіки загалом [90, с. 170].

## 2.4 Порівняння стратегій АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» займають лідируючі позиції на ринку банківських послуг, саме тому їх значення для стратегічного розвитку банківської системи є архіважливим. Так, згідно з нормативним документом, а саме наказом МФУ №316 від 23.02.2018 р. «Про рішення акціонера ПАТ КБ «ПриватБанк» окреслено основні вектори діяльності на 2018-2022 роки. Згідно Статуту організації до питань, що вирішує Правління відносять погодження та забезпечення підготовки для візування Наглядовою радою проектів стратегії (стратегічного плану) розвитку організації та бізнес-плану розвитку Банківської організації, візування оперативних планів роботи та контролювання їх виконання. Відповідно до вимцезазначеної стратегії, компетентними спеціалістами банку було створено два сценарії розвитку банківської системи нашої держави, з яких **базовий сценарій** (вірогідність найбільша):

- економічне відновлення на макрорівні і відновлення ступіня довіри до банківської системи стане тригером перманентного зростання депозитів – від одного до 1,7 трлн. грн у 2022 році (згідно з зростанням ВВП);

- Падіння рівня інфляційних процесів та падіння рівня ставок (відсоткових) потягне за собою доволі енергійне підвищення рівня чистих кредитів від 0,6 до 1,2 трлн. грн у 2022 р. (скоріше, чим ВВП);

- Кредитування типу роздрібногo та МСБ буде підвищуватись енергійно, але за років чотири-три структура даного портфелю помітно не зміниться; старт підвищення темпів росту заставного кредитування передбачається за два-три роки;

- Роздрібний бізнес (Рітейл) буде зберігати свої лідируючі позиції щодо забезпечення прибутку приблизно з половиною в загальному доході у 136 млрд. грн – в більшій мірі через високий рівень комісійних доходів;

- Зниження вартості ризику, до близько 5% для «рітейлу» і близько двох процентів для корпоративного бізнесу;

– Український банківський сектор принесе позитивний фінансовий результат у розмірі 38000 млн. грн зі хорoшим показником ROE на рівні вісімнадцяти відсотків.

**Консервативний** сценарій, який передбачає отримання українським банківським сектором позитивного фінансового результату у розмірі 25000 млн. грн.. з ROE близько чотирнадцяти процентів, і передбачається використання його, як перевірка стійкості варіанції стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» до непередбачуваних обставин.

Експертами було опрацьовано певну кількість стратегічних варіантів розвитку АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 р., один з яких використовується, як основа для стратегії.

Таблиця 2.13

### Варіанти реформування, становлення і розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Варіанти	Ключові припущення
Широкий універсальний банк	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративна частка ринку банківських послуг передбачає доволі значиму перспективу зростання для «ПриватБанку», оскільки він довгий строк свого існування не приділяв достатньо уваги обслуговуванню даного сектору</li> <li>«ПриватБанк» володіє можливостями для старту корпоративного бізнесу з нуля</li> </ul>
Збалансоване зростання з вибіркоким підходом до корпоративних клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПриватБанк володіє можливістю зберегти наявні депозитні вклади та платіжні системи і продовжити завойовувати ринок кредитування фіз. осіб зі привабливою та стабільною маржою</li> <li>Цільова присутність у кредитуванні клієнтів середнього рівня і МСБ корпоративного сектору з хорoшим передбаченням щодо ризиків сприяє ще більшому покращення позицій та побороти зайвий об'єм ліквідності</li> </ul>
Збалансоване зростання з виключенням корпоративного сегменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПриватБанк зберігає наявні депозитні вклади та платіжні системи із глибоким акцентом на падінні рівня вартості пасивів, продовжуючи завойовувати на ринку роздрібногo кредитування</li> <li>Цільова присутність серед МСБ і запобігання корпоративних клієнтів задля елімінування ризиків збитків</li> <li>Запобігання корпоративних клієнтів має впливу на можливості зростання роздрібногo сектору</li> </ul>
Збалансоване зростання з мінімальним корпоративним сегментом	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПриватБанк зберігає наявні депозитні вклади та платіжні системи із глибоким акцентом на падінні рівня вартості пасивів, продовжуючи завойовувати на ринку роздрібногo кредитування</li> <li>Цільова присутність серед МСБ і мінімальне охоплення кредитуванням корпоративних клієнтів надає можливість звести до мінімуму ризики збитків одночасно із ефективно застосовуючи надлишкову ліквідність</li> </ul>
Переформувати структуру навколо ключової ліквідності та платежів	<p>Ринок характеризується дуже не сприятливим – великий рівень ризику, низький рівень маржі та крупна нестабільність результатів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ПриватБанк зменшує ризики для балансу – концентрується на ліквідності бізнесу платежів та «рітейл» кредитуванні</li> <li>ПриватБанк має дати відмову кредитуванню з високим відсотком ризику, оскільки він має обмежені можливості для створення кредитування сектору, що на наразі не є таким, що обслуговується</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі джерела [79]

Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» має можливість бути результативно імплементована при дотриманні наступних вимог:

- Банк не отримуватиме нового державного капіталу стартуючи з 2018 р.
- ПриватБанк буде триматись на консервативному шаблі щодо капіталу

(CAR при 14%) та збудує розумний портфель кредитування з нормальною вартістю ризиків

- Стратегія стане катализатором успішної приватизації в 2021-2022 рр.

Усіляке підвищення має бути забезпечено існуючими можливостями (без видимого підняття рівня інфраструктури, працівників чи кількості відділень)

ПриватБанк буде забезпечений прибутком за рахунок зі своїх міцних сторін та іти в основних напрямках розвитку:

- Посилення рівня контролю над ІТ (корегування організаційної структури, оптимізація ІТ архітектури);

Удосконалення ефективності функції керування ризиками для уможливлення кредитування;

- Перенавчання для нової кваліфікації та переорієнтації робітників для сфери кредитування;

Новий етап реформування організацій до відповідного розміру, з певною можливістю зменшення рівня робітників та філій;

- Оптимізація організаційної структури банку.

11 серпня 2021 р. КМУ власним розпорядженням номер 931-р оновив та затвердив нову стратегію розвитку державного ПриватБанку до 2024 року [80].

Центральними цілями коригування стратегії є започаткування міцного в на операційному рівні та конкурентоздатного банку, який покликаний уможливити достойний рівень фінстабільності і відраховувати дивіденди, а

також життєздатної і привабливої організації для інвестування. Центральною

метою поновлення документа є окреслення стратегії здатного бути проданим і створити імідж «хорошого банку» і підходу до його приватизації.

Відповідно до документу, ПриватБанк буде продовжувати здійснювати дії з приводу оптимізації затрат і покращення організаційної структури, зокрема через наступну оптимізацію регіональної мережі філій та банківської інфраструктури. Стратегія також включає максимальну регенерацію старого портфеля активів, ще не працюють, операційну результативність і міцний рівень прибутковості банку. Передбачається, що організація буде тяжіти до досягнення прогнозованого чистого фінансового результату число якого складе більше тридцяти 30 млрд. грн. прибутковості на капітал розміром більше сорока процентів і відношення затрат до доходів розміром не менше ніж 45 процентів.

Стратегія окреслює започаткування приватного банку в «рітейлі», який повинен мати міцну позицію в сегменті МСБ з міцним картковим і платіжним бізнесом, що зможе уможливити наявність привабливих варіантів щодо приватизації. Окреслена стратегією бізнес-модель АТ КБ «ПриватБанк» зазначає фокусування на сегменті МСБ, особливо підвищення рівня кредитування напряму МСБ на 150 відсотків (разом з підтримкою держпрограми «Доступні кредити 5-7-9%»), а також наступне підвищення еквайрингового бізнесу, який буде причиною міцного зростання доходів на 8500 млн. грн.

Також, нова бізнес-модель окреслює розширення пропозиції продуктів на заміну процесу залучення нових клієнтів у «рітейлі», що уможливить додаткове зростання кредитування з 44000 млн. грн. до 82000 млн. грн., разом з процесом надання іпотечних кредитів у межах державних програм, а також збереження існуючих лідерських місць у картковому бізнесі базуючись на доступність цифрових і фізичних каналів.

Наразі, АТ «Ощадбанк» являється універсальною банківською організацією, що обслуговує «рітейл», корпоративних клієнтів, та МСБ у всіх площинах ринку. За минулі роки АТ «Ощадбанк» було досягнуто особливих результатів, в зв'язку із застосуванням стратегії інноваційного рівня по імплементації інноваційних банківських продуктів [81]. Це уможливилось через

імплементацию стратегічного плану діяльності ПАТ «Ощадний банк України» на 2015-2017 роки, яка була затверджена постановою правління банку від тринадцятого лютого 2015 р. № 96. Стратегія «Мій банк. Моя країна» окреслює перетворення «Ощадбанку» в 2 наступні ступені, а саме: 2015-2017 роки – етап «Модернізація», 2018-2020 роки – етап «Лідерство». Стратегічні цілі відповідно до плану наступні: банк мільйонів для мільйонів, банк держави для держави, банк «номер один» серед СВБ. Одним із положень стратегії окреслювалось поновлення рівня довіри агентів, що діють в економіці до банківської системи. І такий результат показує АТ «Ощадбанк», який перший раз за останні двадцять років відновив утрачені місця на фінансовому ринку. Це підтверджує рівень приросту депозитів. Наприклад, якщо у березні 2014 року спостерігались відтоки кожен день з рахунків близько 200-300 млн грн., то за результатами 2015 року та перших шести місяців 2016 року банк взяв перше місце за приростом строкових депозитів фізосіб [81].

Наступним напрямом стратегічного рівня інноваційного розвитку «Ощад» виступає укрупнення карткового бізнесу. Можливість доступу до банківського обслуговування є можливою шляхом розширення мережі пунктів самообслуговування. Центр самообслуговування – це невеликі за розміром відділення зі встановленими банківськими терміналами самообслуговування. Вони дають можливість користувачам комерційного банку – держателям карток «MasterCard» або «Visa», провадити великий асортимент банківських операцій самостійно, не потребуючи допомоги робітників відділень, зокрема: здійснювати поповнення депозиту; здійснювати погашення кредиту; оплачувати різноманітні рахунки; здійснювати трансфери між картками; вносити готівкові кошти на рахунок тощо.

Передивляючись Засади у 2018 році, центральним вектором для «Ощад» було окреслено місце провідного універсального українського банку. Стратегія Ощадбанку була сконцентрована на декількох загальних складових: надалі перебувати провідним учасником у корпоративному банкінгу, підвищуючи свою наявність в секторах мікро та МСБ, варюючи положення в кредитуванні

«рітейл» рівня та комісійних послугах, при процесах оптимізації мережі відділень та уможливити розвиток ІТ з позиції цифрового напрямку дистрибуції та безпеку системи, оптимізувати модель операційного рівня та покращити систему управління NPL та ризиками. Загалом, можна дійти висновку, що фінансові результати АТ «Ощадбанк» протягом 2017 - 2019 років були в рамках затвердженої стратегії, яка передбачала нетиповий для ринку ROE для цього строку. Банк отримав прибутку 260 млн. грн. у 2019 році. Показник ROE банку дорівнював менше двох процентів у 2018 - 2019 роках.

Центральними цілями стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» є:

1) Ступінь в «рітейл» кредитуванні та комісійних послугах засвідчив помірне посилення через укрупнення частки в ринку «рітейл» кредитування на 1,1 в.п. та підвищення комісійного доходу на 56 процентів;

2) Збереження провідного ступеня в частці корпоративного бізнесу та ММСБ: досягнення виявились незначними. Загалом сегмент ринку корпоративних клієнтів та ММСБ впав на 1,4 в.п. у 2019 році порівнюючи з 2017 роком;

3) Оптимізація мережі відділень: банк імплементує ініціативу на передбаченому рівні, зменшивши число відділень на 27 процентів, до близько 2400 відділень у 2019 році. В планах й в подальшому застосовувати дану тенденцію та досягти цільового числа мережі відділень у 1800 - 2000 відділень у 2020 році;

4) Операційна модель була піддана серйозним змінам, оскільки банк піддав централізації функції back-office та ІТ. Такого роду централізація є потрібною для інших департаментів банку. При цьому, показник результативності затрат банку (CIR) варіювався, стартуючи з 78% у 2017 році, підвищуючись до 147% у 2018 році та повернувшись до 98% у 2019 році;

5) Покращення системи ІТ: досягнуто деякого прогресу, так, імплементував єдину ІТ-платформу по всім територіям, що уможливило консолідацію клієнтських даних в одну централізовану систему, та започаткував нові системи захисту від кібершахрайства;

6) Керування ризиками та NPL було підвищено. Банк знизив відсоткову долю непрацюючих активів на в.п. з 2017 по 2019 рік та зменшив вартість ризику (CoR) для всього кредитно-інвестиційного портфеля майже до 0% [76, с. 11].

Наразі, центральним органом виконавчої влади здійснено прийняття стратегії АТ «Ощадбанк», яка покриває 2021-2024 роки, суть якої полягає в підготовці банку до мажоритарної чи навіть повної приватизації до 2025 року. Стратегія зазначає, що Ощадбанк і надалі буди перебувати у статусі універсального банку із суттєвими позиціями в «ритейлі», ММСБ та корпоративному секторі. Ощадбанк повинен збільшити розміри бізнесу та відсоткової долі ринку за напрямками «ритейлу» та ММСБ. У корпоративному бізнесі упор має помінятися з державного вектора на приватний. Для збільшення результативності банк продовжить здійснювати оптимізаційні процеси мережі та наступну цифровізацію сервісів. Діджиталізація Ощадбанку до 2024 року передбачає фінішування процесу діджиталізації послуг для внутрішніх дій і клієнтів, а також уможливлення конкурентної швидкості імплементації нових продуктів. У існуючій Стратегії розвитку передбачено, що Ощадбанк буде намагатись досягнути прогнозного чистого фінансового результату – близько 4200 млн. грн, доходності на капітал – близько п'ятнадцяти відсотків та співвідношення витрат до доходів – менше 65%.

Буде продовжена праця, щодо скорочення проблемної заборгованості. До кінця 2024 року даний показник повинен впасти до десяти відсотків. Задля досягнення вищезазначеної цілі повинно бути використано усілякий асортимент наявних методів урегулювання заборгованості.

Для покращення рівня інвестиційної привабливості АТ «Ощадбанк» планується досить значно підвищити дохідність капіталу, суттєво зменшити співвідношення витрат і доходів, вступити до ФГВФО після запровадження відповідного закону, що у подальшому уможливить входження фінансових організацій міжнародного рівня до капіталу Ощадбанку та посилювати темпи розвитку стратегічного партнерства з міжнародними інвесторами.



## РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

### 3.1 Обґрунтування поточної стратегії розвитку банківської системи

Наразі зрозуміло, що центральним з факторів, який уможливило наступний вектор розвитку української економіки, є банківська система, яка включена в фінансовий сектор. Бути здатним отримати додаткові фінансові накопичення для розширеного відтворення, беззупинне та оперативне переміщення коштів, стабільність національної валюти та ін. – опрацювання цих проблем на пряму залежить від результативності роботи фінансового сектора країни.

НБУ, НКЦПФР, МФУ та ФГВФО впроваджують Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року.

КМУ було схвалено відправлений МФУ варіант стратегії реформування державного банківського сектору, відповідне рішення було здійснено другого вересня 2020 року – на засіданні КМУ.

Відповідно до затверджених центральним органом виконавчої влади засад стратегічного реформування банківського сектору, Україна також планує:

- імплементувати стратегії для усілякого державного банку;
- до 2025 року понизити відсоткову долю участі держави в банківському секторі з шістдесяті процентів до двадцяти п'яти;
- скоротити частку NPL на балансах державних банків;
- надавати підтримку і захист в процесах імплементції реформи корпоративного управління із лівовою часткою незалежних членів в наглядовій раді, із забезпеченням необхідного рівня підзвітності [85].

Протягом 2020 року, не дивлячись на вплив інфекції SARS-COV-2, регулятори досягли результативності у втіленні Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Більше п'ятдесяті процентів дій дорожньої карти реалізації документа зроблено або виконується згідно із ухваленим графіком.

Стратегія висвітлює пріоритети та мети розвитку фінансового сектору до 2025 року. Мета Стратегії: уможливлення подальшого покращення та розвитку фінансового сектору України зважаючи на провідні міжнародні практики й впровадження дій, згідно Угодою про асоціацію між ЄС та Україною й іншими зобов'язаннями України на міжнародній арені. Вона окупує місце Комплексної програми розвитку фінансового сектору до 2020 року, яка висвітлювала реформи, які є в пріоритеті регуляторів протягом попередніх 5-ти років.

28 травня 2019 року НБУ, НКЦПФР, та, Національна комісія, що провадить державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (перебуває в процесі ліквідації з 01.07.2020), ФГВФО та МФУ підписали Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво з питань підготовки та впровадження Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року. Процес утворення Стратегії здійснювався з 03.19 р. по 12.19 р., до міжвідомчої робочої групи з питань утворення Стратегії включено було більше, ніж двісті осіб, здійснено два кола публічних консультацій зі представниками фінансового ринку, міжнародних та громадських організацій, профільних асоціацій та експертами.

Стратегія завізована Головами установ, що її розробили шістнадцятого січня 2020 року та утверджена відповідними документами в зазначеному порядку. В українському регуляторі (НБУ) Стратегія ухвалена 26 грудня 2019 року рішенням Правління НБУ № 1010-рш.

У 2020 році регулятори фінансової сфери планомірно отримували та піддавали аналізу пропозиції щодо Стратегії від представників фінансового ринку, профільних експертів та виконавців. Пропозиції були піддані процедури погодження зі стейкхолдерами під час 2-х засідань Комунікаційної платформи та певного числа зустрічей. Вони стали платформою для 1-ї модернізації Стратегії, згідно з рішенням Комітету з фінансового розвитку, засідання якого мало місце на початку 2021 року. У українському регуляторі поновлена Стратегія затверджена рішенням Правління НБУ від 18 березня 2021 року № 97-рш [50].

НУБІП України

Під час строку тривання стратегічного розвитку банківської системи України була здійснена реформа монетарної політики НБУ та збільшення рівня його інституційної спроможності стали досить суттєвими чинниками стабілізації системи банків в Україні. Затверджені в 2015 році зміни до ЗУ «Про НБУ» імплементували у законодавство принцип незалежності центрального банку, який визнаний у світовій спільноті та досить на великому рівні зміцнили фінансову, функціональну, інституційну та особисту незалежність НБУ. Це породило достатні обставини для достойного провадження центральним банком своєї центральної мети діяльності – забезпечення стабільності національної валюти. Стабілізації на макrorівні сприяли зміна орієнтації політики монетарного характеру на досягнення інфляційних таргетів і трансфер до режиму плаваючого обмінного курсу. Виваженою здійснювалась також і політика фіскального характеру – вона полягала в досить значному зменшенні дефіциту квазі-державного і державного сегментів, пониженні числа державного боргу та імплементатії середньострокового бюджетного планування.

НУБІП України

Імплементовано нову систему оцінки банківських організацій згідно з європейською методологією SREP «Supervisory review and evaluation process» та ризик-орієнтований підхід до безвиїзного та виїзного банківського нагляду. Рейтингові оцінки CAMELS посиленні за допомогою нової складової, а саме компонент «Операційний ризик» й актуальними критеріями оцінок. Нормативно окреслені принципи, основні вимоги та цілі щодо утворення системи керування ризиками, управління NPL та системи внутрішнього контролю у банках [50]. Звітність банківських організацій складається за МСФЗ тобто стандартами фінансової звітності міжнародного рівня. Імплементовано єдину інформаційно-операційну систему банків, що мають статус неплатієздатних, автоматизовану систему проплат особам, що вклали кошти, систему стрес-тестування та попередження на рівні завчасного, повну систему обрахунку регулярних зборів, що представляють із себе диференційовані збори

НУБІП України

беручи до уваги ризиків банків. Продаж активів неплатіжеспособних банків провадиться на конкурентних та прозорих умовах через електронні платформи.

Імплементовано нове валютне регулювання ліберального характеру (деякі обмеження щодо валюти все ж залишилися). Вектор вищезазначеної системи направлений на спрощення транскордонних операцій з валютними цінностями, дерегуляцію інвестицій і укрупнення списку можливих валютних операцій.

Стали можливими наступні дії: користування рахунками та їх відкриття в українських банківських організаціях нерезидентами України – юр. особами в інвестиційних фондах та КУА, що функціонують від імені таких інвестиційних фондів; міжнародний депозитарій, який зберігає цінні папери «Clearstream»

було проведено під'єднання до інфраструктури українського фондового ринку. Кінцева мета українського регулятора у розрізі валютного регулювання – скасування усіляких присутніх обмежень і трансфер до режиму вільного руху капіталу.

Це можливо в тому випадку, якщо будуть в наявності відповідні економічні умови макро характеру, а також буде імплементовано законодавчі та інші акти «BEPS» щодо протидії виведенню прибутку за кордон та розширенню податкової бази, а Україна вступить до міжнародної системи обміну інформацією щодо фінансових рахунків автоматичного характеру.

Підвищення міцності корпоративного та фінансового сегментів будуть допомагати зниженню відсоткової долі запозичень в іноземній валюті та падіння доларизації кредитів і депозитів банківської системи [50].

Використання paperless технологій в процесі надання банківських послуг уможливило досягнення значного падіння витрат непродуктивного характеру та підвищення результативності здійснення банківських операцій і рівня якості обслуговування клієнтів. Регулятивними органами фінансового сектору та МФУ провадяться дії щодо імплементации системи подання фінансової звітності в єдиному електронному форматі «Ixml» [50]. Імплементация вищезгаданої системи фінансової звітності у форматі «Ixml» є дією у векторі покращення стандартів з приводу розкриття інформації на нашому фінансовому ринку.

Здійснено упорядкування алгоритму застосування електронних підписів на

електронних документах (на електронних розрахункових документах також);  
прописані норми щодо алгоритму відкриття і використання особами  
рахунку ескроу - рахунку умовного зберігання; затверджено алгоритм

пересилання банківськими організаціями повідомлення до ДВС або приватних  
виконавців про закриття/відкриття рахунків громадян, інформація про яких

міститься в Єдиному реєстрі боржників. Імплементовано надання послуг  
адміністративного характеру в діджитал формі шляхом використання Єдиного  
державного порталу адміністративних послуг, можливо навіть через інтегровані

з ним системи інформаційного характеру органів місцевого самоврядування та  
державних органів. Імплементовано проєкт «Opendata», в межах імплементації

якого здійснено нові формати відкриття даних та механізми регулювання за  
якістю, релевантністю, відкритістю зазначених даних для забезпечення

принципу відкритості. Загалом передано у відкритий режим 26 баз даних у  
машино-зчитуваному форматі (XML, JSON), які доступні через API на сайті

українського регулятора (НБУ).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

### 3.2 Стратегія розвитку банківського сектору

Нинішній стан речей, пов'язаний з діленням сектору банків на приватний та державний описується падінням частки державного. Так, частка державних банків у чистих активах за строк в 12 місяців 2020 року скоротилася на користь приватних організацій, більше п'ятдесяти активів сектору до них пір належить державним банкам. Наприкінці року 20 найбільших банків мали понад 90% активів сектору [77, с. 1].

На рис. 3.1 представлено чисті активи банківського сектору в розрізі власності банків (групами банків).

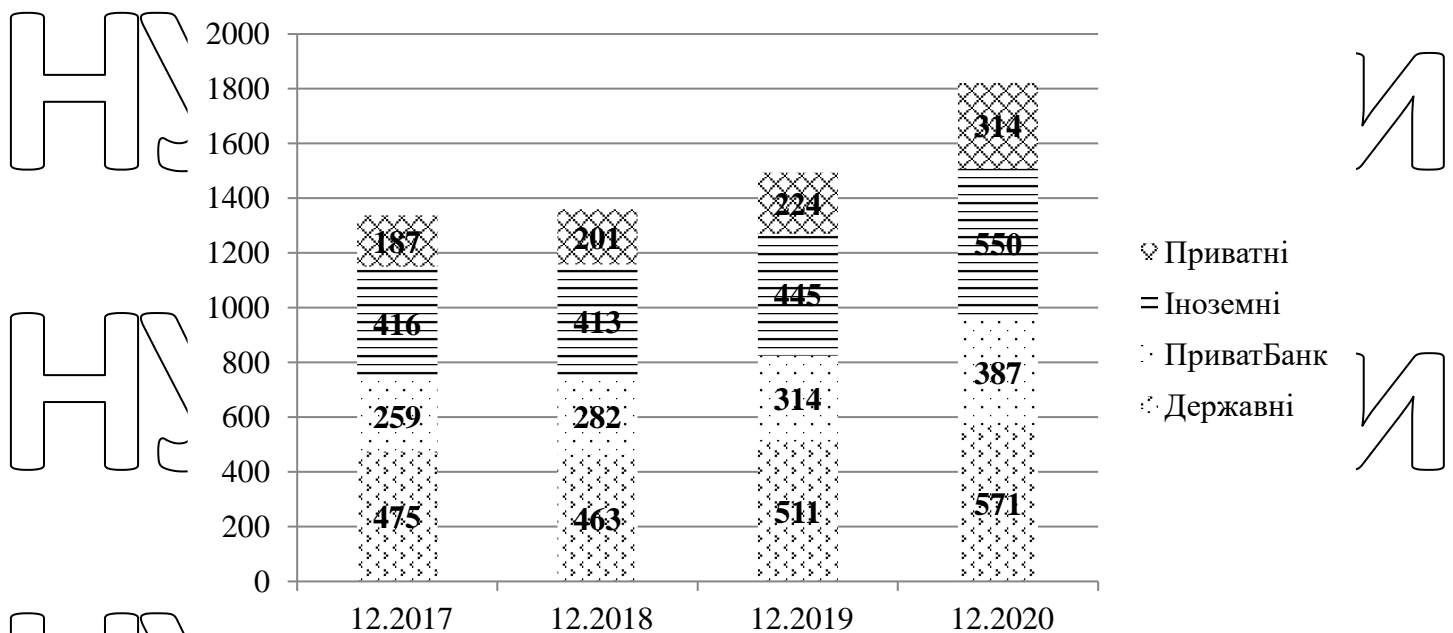


Рис.3.1. Чисті активи банківського сектору в розрізі власності банків, за 2017-2020 рр., млрд. грн.

Побудовано автором на основі джерела [77]

Отже, як видно з вищезазначеного рисунка, державні банки, а особливо АТ КБ «ПриватБанк» мають значні обсяги чистих активів і порівнянні з приватними та іноземними банками. Маючи більшу кількість активів, державні банки мають конкурентну перевагу щодо керування своїми ресурсами з метою отримання прибутку.

На рис. 3.2 представлено розподіл чистих активів за групами банків

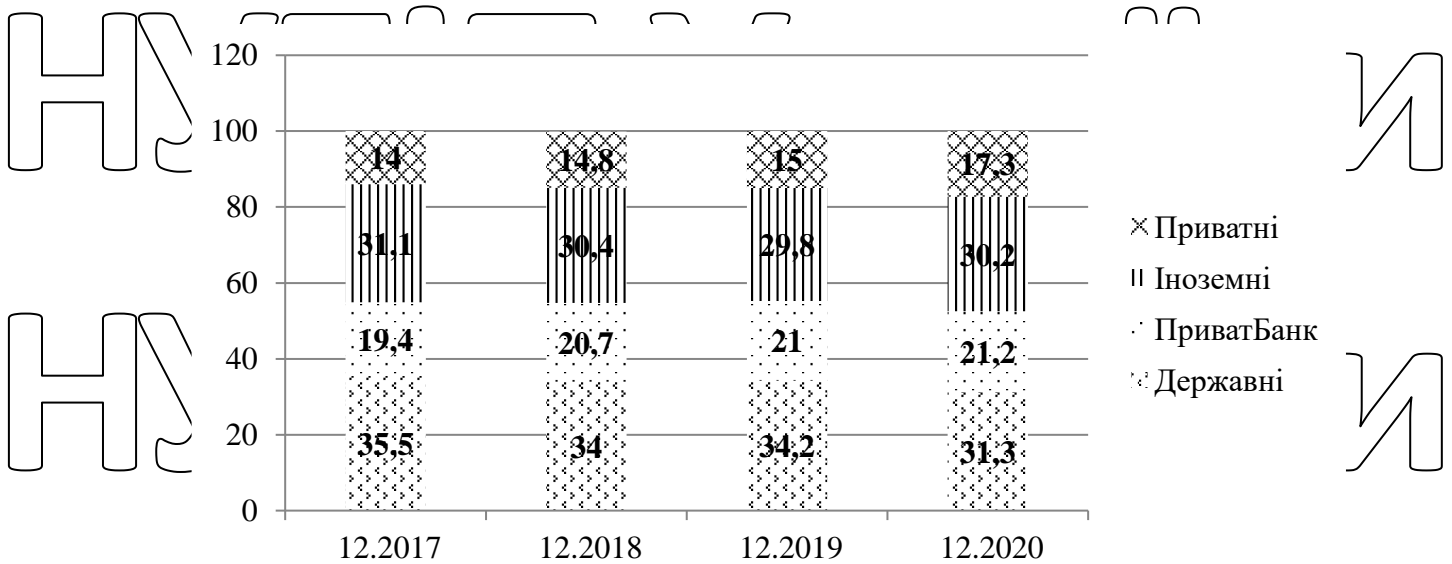


Рис. 3.2. Розподіл чистих активів за групами банків, за 2017-2020 рр.,%

Побудовано автором на основі джерела [77]

Аналізуючи рис. 3.2, можна сказати, державний банківський сектор займає більше половини чистих активів. Це означає, що держава високу частку у загальній банківській системі, що може приводити до неефективності управління цими банківськими ресурсами, що буде впливати на банківську систему загалом.

На рис. 3.3 представлено розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків.

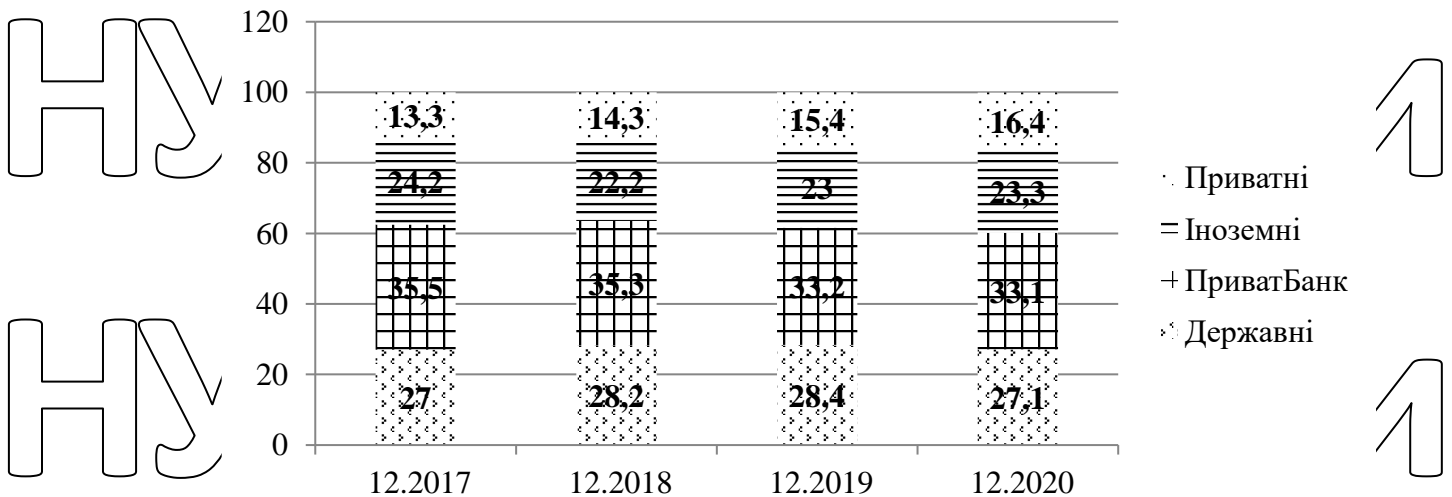


Рис.3.3. Розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків,

за 2017-2020 рр. %

Побудовано автором на основі джерела [77]

Рис. 3.3 показує аналогічну ситуацію, що правда щодо розподілу депозитів фізичних осіб. Так, на ньому видно, що лідером по залученню коштів є АТ КБ «ПриватБанк», що означає, що даний банк своєю політикою приваблює більше клієнтів, ніж інші банківські установи, що у свою чергу свідчить про конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк».

На рис. 3.4 представлено Кількість структурних підрозділів банків (відокремлені структурні підрозділи й головні офіси), тис. од.

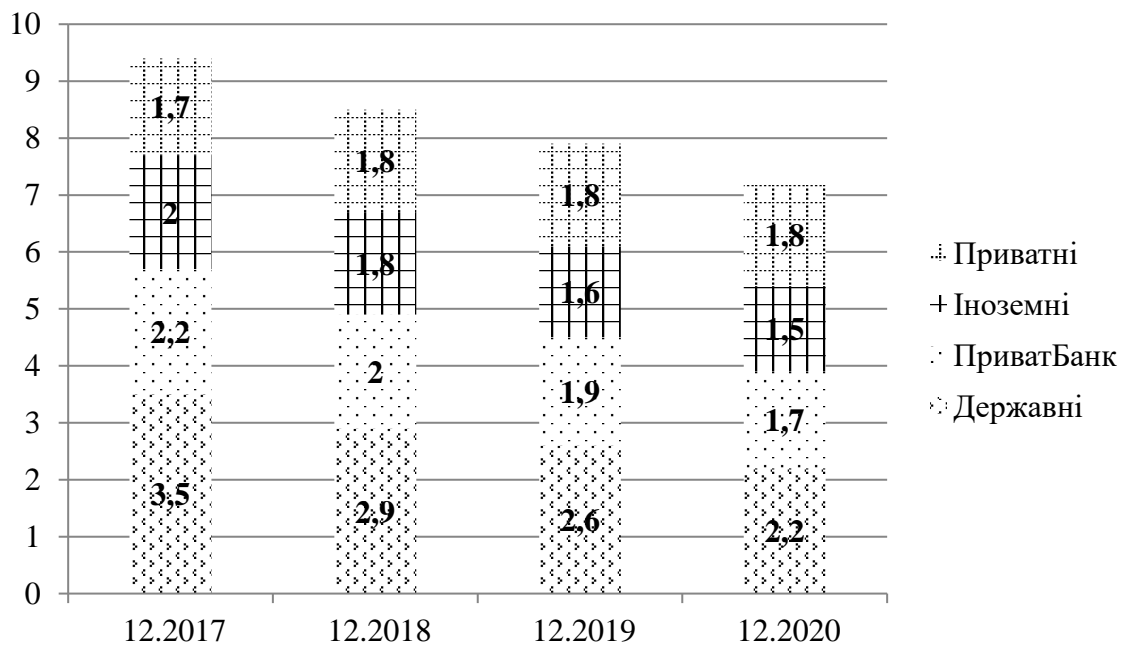


Рис.3.4. Кількість структурних підрозділів банків, за 2017-2020 рр., тис. од.

Побудовано автором на основі джерела [77]

На рисунку, що побудований вище, вказано, що знову ж банківські установи з державною власністю мають більше відділень, ніж приватні та іноземні. Але не зважаючи на це, загальна тенденція свідчить про зменшення кількості структурних підрозділів. Так, якщо станом на грудень 2017 року кількість підрозділів загалом по банківській системі становила 9,4 тис. од., а в грудні 2020 року вже 7,2 тис. од. Причиною даної тенденції може бути масова цифровізація банківських послуг і перехід у онлайн-банкінги клієнтів, що у свою чергу зменшує потребу у банківських відділеннях.

Аналізуючи таку ситуацію, а саме: банки державної власності посідають лідируючі місця на ринку банківських послуг, АМКУ було здійснено



дослідження вищезазначеного ринку у розрізі недотримання принципу «конкурентного нейтралітету».

Перш за все варто взяти до уваги, що Україна наразі зобов'язана імплементувати дії по зниженню наявності держави у розрізі банківської діяльності. Беручи до уваги європейський досвід показує, що держава має можливість здійснювати втручання у розвиток банківських послуг у тих випадках, коли надання такої послуги на вільному ринку є нерезультативним, або коли таке втручання сприяє розвитку і досягнення цілей суспільного інтересу [78].

На жаль так історично склалося, що в Українській державі перебуває досить значне число обмежень, які стосуються приватних банків. Так, окремі обмеження були застосовані ще десять-двадцять років назад і розуміються як «усталена практика». До прикладу, військовий пенсіонер з 1992 року має змогу отримувати пенсію тільки в АТ «Ощадбанк», не дивлячись на його особисті вподобання чи зручність. Музеї та Бібліотеки України зобов'язані відкривати рахунки тільки у банках державної власності з 1995 року, культурні заклади з 2010-го, наукові установи – 2015-го. За останній час законодавчим шляхом було імплементовані і нові незручні обмеження (оплата грошових компенсацій для здобуття житла окремими категоріями осіб, виплата житлових субсидій на оплату ЖКХ послуг, грошова компенсація за «пакунок малпока», обслуговування депозитних рахунків для зарахування грошей, пов'язаних із примусовим виконанням рішень). Такий спосіб керування ринком банківських послуг гальмує розвиток результативної конкуренції та тягне за собою стан обмеженості приватних банків у можливості здійснення послуг на конкурентних та рівних умовах.

Отже, за результати, отримані від дослідження, здійсненого АМКУ, мета якого була запобігання недотримання принципу «конкурентного нейтралітету» при керуванні ринком банківських послуг. Так, вищезазначений орган переправив пропозиції центральному органу виконавчої влади з приводу надання доручення ключовим органам влади понизити або взагалі прибрати

обмеження для розвитку конкуренції в окремих долях ринку банківських послуг. Зокрема, пропонуються такі заходи:

- аналіз доцільних підстав щодо збереження перепон;
- подання на огляд центральному органу виконавчої влади пропозицій з приводу варіювань законодавчих актах в частині виключення неконкурентних можливостей банків державної власності на надання послуг сегментам, де значного рівня ризиковості не передбачено;
- подання на огляд центральному органу виконавчої влади пропозицій з приводу імплементації конкурентних процедур конкурсу банківських організацій, які будуть надавати послуги секторам, де існують доволі значні ризики.

Великий рівень державної власності в банківській діяльності елімінує рівень конкурентності на ринках надання послуг банківського характеру.

Підвищення відсоткової долі державної власності в системі банківських організацій здійснилося після трансферу АТ КБ «ПриватБанк» до державної власності. На кінець третіх трьох місяців 2019 року відсоткова доля банківських організацій з державним капіталовкладеннями дорівнювала 54

відсотка у чистих активах системи та 63% у вкладеннях фіз. осіб. Система корпоративного керування банківських організацій з власником у вигляді держави була суттєво перетрубована в розрізі утвердження механізмів та принципів згідно з передовим міжнародним досвідом та Зasad стратегічного реформування державної банківської системи, підтверджених КМУ 21.02.18 р.

Центральними пріоритетами, які стосуються банківських організацій з власником у вигляді держави виступають ідеї імплементації стратегій для окреслених банків, покращення моделей управління, падіння обсягу NPL, а також імплементація планів покидання держави з власності банків. Згідно

вищезазначеного, у другому місяці 2018 року центральний орган виконавчої влади схвалив Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи) [76]. Згідно з вищезазначеним документом, центральною ціллю реформи банківських організацій державної власності

(АТ «Укресімбанк», АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «УКРГАЗБАНК») було утворення, а також сприяння розвитку конкурентоздатної та надійної системи банків, лівова частина якої повинна була трансформуватися у приватну в середньостроковій перспективі.

Вищезазначена мета переслідувала 2 центральні цілі:

1) збиток/прибуток з приводу діяльності банківських організацій з власником державою мають вектор спрямований на дотримання їх стабільності та досягнення якнайвищої цінності в довгостроковому горизонті;

2) пониження концентрації, а також відсоткової долі країни в банківській системі.

Що стосується імплементації 1-го таргету, всі банківські організації державної власності підтвердили свою можливість провадити свою діяльність

із нормальним рівнем стабільності, а також збігаються з вимогами щодо рівня достатності капіталу, а також показують помірну ціну ризику, яка впала з

приблизно десяти відсотків у 2017 році до двох процентів у 2019 році.

Ефективність системи банківських організацій також укрупнилась суттєво.

Загалом, можна сказати, що банківських організації державної власності показали ROE - ефективність власного капіталу що дорівнював цифрі в сорок-

чотири процента у 2019 році, але не дивлячись на це, окремі банківські організації з власником державою виставляють менші в порівнянні з

конкурентами фінансові результати. Прогрес у успішному здійсненні другого таргету був досить незначний. Концентрація відсоткової долі власності країни у

системі банківських інституцій в розрізі активів підвищилась з 52 відсотків на

початок 2017 році до 55 процентів на кінець 2019 року. Також передбачається,

в найближчий час державна частка значно не впаде оскільки можливо частково продати тільки УКРГАЗБАНК.

На теперішньому етапі, а саме завершенні реформи корпоративного управління банківських організацій державної власності, потребується

відсвіжити та зміцнити стратегічні принципи реформування банківських організацій державної власності, задля покриття окресленого усвідомлення

цілей для нового правління та наглядових рад, успішне здійснення яких від них очікує акціонер. Окрім вищезазначеного, такий документ має вектор направлений на виправлення строків реформування банківських організацій державної власності, беручи до уваги значний вплив пандемії SARS-COV-2 та економічної кризи, що вона потягла за собою. Держава не відступає від своїх цілей здійснити побудову конкурентоздатної та надійної банківської системи, яка в строки з середньою протяжністю досить значно сконцентрована в приватній власності, та центральним пріоритетам, які були окреслені у стратегічних принципах 2018 року, а саме:

1. Імплементация стратегії для окреслених банків, щоб уможливити провадження їх діяльності, яке характеризується стійкістю, дохідністю, функціонування на комерційній основі;

2. Незламна модель керівництва та керування банківськими організаціями державної власності: допомога та сприяння імплементации змін корпоративного управління поряд з трьома наглядовими радами з лівовою частиною незалежних членів, уможливлення підзвітності та виконання стратегії, без втручання з боку політичних суб'єктів в керування та операційну діяльність банків;

3. Падіння відсоткової долі NPL у балансах банківських організацій державної власності;

4. Падіння експозиції країни та підприємств з власником державою в банківських організаціях державної власності. В ході імплементации запланованих алгоритмів покидання країни з статусу власника банків, впаде відсоткова доля держави в банківській системі до числа менше 25 процентів до 2025 року та буде уможливлено збільшення їх вартості. Покидаючи капітал банківських організацій країна планує все ж довести до кінця, навіть у випадку, повернення не до кінця вже сплачених інвестицій. Країна також притримає свої бажання щодо ініціатив стратегічного характеру, що потягнули б за собою збільшення відсоткової долі країни в фінансовому секторі на довгий строк. Це

також стосується народження нових банківських організацій державної власності, які мають можливість збільшити витрати держави.

Стратегічна візія банківських організацій державної власності – досягти статусу «результативні учасники ринку, що являються готовими до приватизації». Це передбачає акцентування уваги на наступних центральних аспектах, які імплементуються у дві стадії: активності, здійснені під час пандемії SARS-COV-2 та на стадії відновлення. Імплементация складених списків дій покидання державою статусу власності банків уможливить висхідних тенденцій, щодо їх ціни та і відповідно впаде відсоткова доля країни в системі банківських організацій.

Держава буде залишатися осторонь від стратегічних ініціатив, що можуть стати тригером до довгострокового зростання відсоткової долі держави в секторі фінансів, разом із народженням банківських організацій державної власності або інших організацій, які могли б посилити рівень витрат держави. Банківські організації з власником в особі держави повинні окреслити та стати схваленими акціонерами власної точки зору з приводу наступного розвитку.

Викликаюча інтерес бізнес-модель як платформа для наступного числа ROE в діапазоні з десяти до тридцяти процентів та більше. Державні експерти вважають, даного пункту може бути досягнуто через імплементацию нижчезаведених принципів:

- *Стратегічна орієнтація.* Передбачається, що банківські організації з власником в особі держави уможливллять зростання їх ціни для власника, акцентувавшись на імплементации на конкурентних засадах утверджених бізнес-моделей. Банківські організації з власником в особі держави повинні перетворитися в окремих, привабливими для інвестування та незалежних інституцій.

- *Диверсифікація експозиції та портфелю держави.* У наступний час, що буде тривати після пандемії SARS-COV-2, передбачається, що банківські організації з власником в особі держави будуть володіти диверсифікованими в розрізі видів та галузей власності портфелі зі зменшеною відсотковою долею

українського державного бізнесу. В той же час, що банківські організації з власником в особі держави здійснюватимуть процес дотримання чітко окреслених лімітувань з приводу концентрації портфелів кредитного вектору в розрізі галузей, окресливши у власних внутрішніх документах певні обмеження за галузями кредитування.

- *Державні облигації на балансах.* Держава здійснюватиме поетапний обмін облигацій, якими було проваджено докапіталізацію, на звичайні ринкові державні облигації. Усіляка наступна докапіталізація буде провадитися шляхом використання звичайних ринкових державних облигацій.

- *Кредитування державних підприємств.* Передбачається, що банківські інституції з державною власністю будуть оглядати процес кредитування ДП на 100 % комерційній основі, беручи до уваги кредитні ризики. Держава, в особі державних органів також потенційно має в намірах здійснювати приватизацію ДП, що може здійснити вплив на структуру портфелів банківських інституцій з державною власністю.

- *Стабільна або знижувана відсоткова доля ринку за обсягом активів.* Так, не дивлячись на те, що не передбачається підвищення числа активів банківських організацій державного власності пережене темпи росту ринку, можливі укрупнення відсоткові долі банківських організацій державного власності в певних продуктах або секторах. У короткостроковому періоді, за час пандемії SARS-COV-2, експозиція держави в банківських організаціях державної власності, а також її відсоткова доля на ринку, можуть короткотривало підвищитися через екстрене кредитування ДП та купівлю короткострокових державних облигацій, що гарантоване КМУ, з умовою, що така експозиція не здійснюватиме вплив на цілі середньої строковості щодо падіння числа, яке характеризує рівень впливу держави, що прописані в стратегіях певних банків. Банківські організації державної власності, як і інші інституції банківської діяльності України, можуть стати гравцями у програмі «Доступні кредити 5-7-9%» та інших заходах задля уможливлення підвищення кредитного портфеля у секторах МСБ і розвитку рівня підприємництва.

Рівні умови для банківських організацій приватної власності та банківських організацій державної власності. Останні не будуть змушені проводити в дію соціальну функцію, у випадку значного впливу на їх фінансовий результат. Здійснення вищезазначених соціальних функцій буде провадитись згідно з державними програмами, які в рівній мірі доступні для всіх гравців ринку, мети яких будуть успішно здійснені шляхом стимуляції всієї банківської системи. Окрім того, банківські організації державної власності не будуть володіти жодними привілеями від українського регулятора порівнюючи з організаціями банківської діяльності з приватним власником.

Винятки можливі, у випадках, в яких окреслена окрема девіація від нормативу напряду розраховується та оформлюється українським регулятором (НБУ) як «тимчасовий» через обставини надзвичайного характеру. Наприклад, зростання підвищення показника експозицій ДП у період реакції на економічну кризу, яка викликана пандемією SARS-COV-2.

- *Винагорода.* Центральний орган виконавчої влади не буде здійснювати інтервенції у політику щодо рівня оплати праці банківських організацій з державною власністю, якщо інше не визначено законом. Банківські організації з державною власністю мають володіти можливостями надавати ринковий рівень заробітної плати членам правління та наглядової ради. Рівень винагороди та премій повинні бути схожі на міжнародний досвід для установ з приблизно однаковим числом активів. Але, варто зазначити, ЗП не повинна напряду корелювати від прибутку короткострокового характеру, і не повинна корелювати від непомірного прийняття ризиків, що здійснює загрозу безпеці та надійності банків державної власності.

- *Політика генерування дивідендів та капіталу.* У періоді середнього часового проміжку банківські організації з державною власністю повинні перетворитися в самодостатніх з позиції формування капіталу. Банки не повинні отримувати від держави екстра капіталу, за винятком екстрених ситуацій. Усілякі прохання, спрямовані на підвищення капіталу будуть піддані аналізу регулятором та акціонером, щоб окреслити передумови та обставини

виникнення критичної ситуації (причини або підконтрольні або невідконтрольні наглядовій раді та правлінню). Держава буде проводити прийнятну політику, що стосується рівня дивідендів дозволяючи банківських організацій державної власності володіти стратегією зростання їх ціни та, розглядаючи достатність капіталу. Чітко окреслені коефіцієнти виплат дивідендів кожен рік будуть ухвалюватись центральним органом виконавчої влади в рамках політики, що стосується рівня дивідендів. В найближчому часі, з строки тривання пандемії SARS-COV-2, держава буде здійснювати прагматичну політику з приводу капіталу банківських організацій за допомогою падіння рівня виплат дивідендів, здійснення стрес-тесту для окреслення потреб у капіталі та елімінавання його дефіциту.

### 3.3 Шляхи удосконалення діяльності комерційних банків України

Останнім часом з початком стрімких процесів інтеграції у євро-простір, зокрема лібералізації валютних операцій, ініційованої українським регулятором (НБУ), ринок банківських послуг був значно зміцнений та лібералізований. Вище зазначені активності стали досить важливим ступенем інтеграційного процесу нашої країни до євро-простору. Інтеграція України до європейського економічного простору сприятиме зміцненню рівня конкуренції на ринку капіталу та надання банківських послуг.

Станом на даний час банківські організації відіграють архіважливу роль у розвитку процесів інтеграції. Вони є головними суб'єктами міжнародних валютно-фінансових та кредитних відносин.

Рівень конкурентоздатності наших організацій банківської діяльності є порівняно низьким з країнами Євросоюзу. В розрізі результативності провадження діяльності банківської системи, то наша БС перебуває на позначці, що приблизно відповідає державам, що в останню чергу потрапили до ЄС (Словенія, Чехія, Хорватія). Але, через наявність високого рівня дійсних проблем, а саме: невідповідний рівень капіталізації банківських інституцій, малий рівень надійності малих банків, ризикованість операцій, міцне



фокусування банківських активів вимагає вирішення. В зв'язку з вищезазначеними проблемами, особливо такі, як відмивання грошей, наявність NPL, та ін, кожен рік значне число банків у банківській системі піддається реорганізації, трансформується на стадію фінансового оздоровлення або ліквідацію через неможливість відповідати за своїми зобов'язаннями. Окрім цього наявні недоліки у законодавстві, що регулює банківську діяльність незначне число рівня ризик-орієнтованого нагляду та неналежний рівень уваги до ризиків системного характеру, відсутність прозорості у процесах безвиїзного нагляду та інспекційних перевірок [86, с. 62]. Вищезазначені процеси сигнализують ситуацію, при якій окреслені проблеми гальмують підвищення конкурентоздатності банків, та розвиток банківського сектора і економічного розвитку країни загалом.

При час входження до економічної території союзу європейських країн впливають нові можливості для подальшого розвитку ринку банківських послуг, які переплетені з новими можливостями із акумуляції великих фінансових ресурсів. Процес пристосування вітчизняної БС до європейських правил передбачає існування перехідного періоду. Також, постає проблема окреслення пріоритетів та послідовностей імплементації змін у банківське керування. Обробка вищезазначеного завдання вимагає розгляду вивчення наслідків імплементації в Україні норм діяльності банків в ЄС, в основі яких лежать правила Базельського комітету з питань банківського нагляду [54].

Наша БС разом з різноманітними банківськими інституціями, являє собою підсистемою української економіки. Алгоритми керування діяльністю, що стосується банків повинна йти вперед із врахуванням необхідності як уможливлення стабільності БС та захисту інтересів користувачів банків, активною участю банків в імплементації архіважливих завдань економічного підвищення країни. Банківське керування та нагляд повинні допомагати регенерації довіри громадськості до БС через окреслення та огляду рівня ризиків у банківській системі, побудові заходів антикризового характеру, запобігання устанавленню вектора банківської системи за неправильними.

ризиковими векторами, очищення банківської системи від проблемних інституцій.

Окресливши список проблем, які на даний час перебувають у системі банківського нагляду та керування, можна виокремити такі шляхи удосконалення: [87]

- зміцнення капіталізації банків;
- покращення ставлення до керування операцій банків з пов'язаними особами та окреслення існуючих чисел операцій з пов'язаними особами та застосування санкцій, спрямованих на їх зменшення;

- наступне очищення банківської системи від фінансових інституцій, які є неплатіжоспроможними, провадять відмивання грошей та не дотримуються вимог законодавства;

- удосконалення безвиїзного нагляду та інспектування банків;

- удосконалення порядку створення та ліцензування банків і банківських об'єднань;
- удосконалення алгоритмів ліквідації тимчасової адміністрації, реорганізації банків.

Загалом вимагається окреслення на рівні держави стратегічних пріоритетів економічного зростання країни на довгий строк; підвищення інвестиційних та бізнес-умов, що потягне за собою укрупнення числа платоспроможних користувачів позиками, збільшення шансів здобуття фін. результатів через інтенсифікацію економічної діяльності в державі; розвитку алгоритмів спільного фінансування архіважливих економічних проектів; фінішування пенсійної реформи та підвищення якості небанківського сектору фінансової системи; підвищення норм акумуляції; застосування методу «пряника» для встановлення вектору акумульованих активів на інноваційній цілі.

Під час зміцнення здатності витримувати конкуренцію не можна залишати осторонь підвищення результативності (прибутковості). Заданий таргет може бути успішно здійснений наступними заходами:

1) Укрупнити зв'язку активів, що уможливають процентний дохід. Так, потрібно привабити більше користувачів позиками і при цьому дуже суворо проглядати їх фінансовий стан, і укрупнювати свій кредитний потенціал шляхом підвищення числа ресурсів, що залучаються;

2) Розумно та результативно перемішати в активи кошти інституцій банківського характеру для забезпечення цієї фінансової стійкості. Дотримання вищезазначеного дасть можливість втратити конфлікт між можливістю швидко відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, прибутковістю та надійністю інституцій;

3) Імплементация планування фінансів, як одного з засобів укрупнення числа прибутку і розумного його застосування. Велике число втрат лягає на плечі банків через хаотичні дії різних управлінців між собою. Такий план уможливує здійснення прогнозу доходів, та інших категорій на рік;

4) Пертурбація числа процентної ставки по активних операціях установ. В теорії вище число процента має надати банку найбільший дохід. Але, в теперішніх умовах банки нечасто застосовують такі дії. В умовах серйозної конкурентної боротьби краще опустити ставку щоб привабити якнайбільше користувачів позики;

5) Пертурбація співвідношення портфелю доходних активів. Так, чим вище число доходу, тим вищий відсоток ризику в секторі провадження банківської діяльності. Тому головне завдання банків – визначення ступеню допустимості та виправданості того чи іншого ризику. Суть банківського керування є в гнучкому співвідношенні супротивних вимог ліквідності і прибутковості;

6) Укрупнити власні кошти, що допоможе збільшити число ресурсної бази банків, що в свою чергу підвищить їх інвестиційний потенціал. Це стане передумовою приваблення закордонних інвестицій, заохочуватиме процеси інтеграції, уможливить незалежність банків і породить умови для залишення на плаву БС України в час посиленої конкуренції з боку закордонних банків;

7) Всеохоплююче та систематизоване оглядання кредитних ризиків та здійснення заходів для їх зменшення. З цією метою необхідно породжувати департаменти управління кредитними ризиками;

8) Продукування солідних страхових резервів та фондів. Основною причиною виникнення банківських банкрутств виявилось неповернення наданих кредитів. Створення вищезазначених фондів буде допомагати зміцненню надійності й стабільності банків, і відповідно БС України, зменшенню усіляких фінансових ризиків у кредитній діяльності.

Задля покращення ефективності та конкурентоспроможності банків України, а також запобігання та паління ризиків вітчизняної БС через розширення процесів входження у Євросоюзу, та інструментів їх імплементації доцільно впровадити нижчезазначене:

1. Адаптувати українське законодавство до положень міжнародного у розрізі керування банківською діяльністю, що уможливить уніфікацію алгоритмів банківського нагляду та імплементацію закордонного досвіду контролю за діяльністю банків в Україні.

2. Удосконалити методику обчислення нормативів достатності капіталу та вимог до рівня числа капіталу банків згідно з вимогами Директив ЄС та Базельської угоди про капітал.

3. Покращити методологію здійснення контролю банківської діяльності на основі спостереження діяльності окремих банків. Проведення так-званих стрес-тестів БС для знаходження і миттєвого реагування на проблеми в діяльності певних банках та в секторі в цілому.

4. Продовжити здійснювати зусилля з приводу розбудови системи інструментів зменшення до мінімуму ризиків діяльності банків (валютного, ліквідності) беручи до уваги передовий міжнародний досвід.

5. Збільшити рівень безпеки коштів юридичних і фізичних осіб, що вкладені на рахунки в банківських організаціях.

6. Зробити більш суворими вимоги до якості капіталу, активів банку та якості корпоративного управління у банках, що розхитують вітчизняну БС.

7. Продовжувати використовувати практику міжнародного досвіду з приводу програм ризик-менеджменту банківської діяльності для зменшення ризикованості операцій.

8. Їй надалі розширювати діапазон банківських послуг для приватних та корпоративних клієнтів з обслуговування рахунків, систем електронного банкінгу на основі сучасних технологій та обладнання [55, с. 5].

Здійснення централізованої та розумно складеної політики з приводу покращення умов в банківській системі України потягне за собою ріст темпів розвитку банківських установ, розширення спектру банківських послуг, заохочення попиту на них і отримання банками доходів, потрібних для подолання наслідків кризи, що мала місце та стану невідповідності банківської системи України до викликів національної економіки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

Отже, останніми роками стратегічне управління відіграло і продовжує відігравати суттєву роль в забезпеченні сталого розвитку як конкретної банківської установи, так і банківської системи в цілому. Це пояснюється підвищенням рівня конкуренції серед банківських установ через перехід деяких банків до агресивної політики, а отже, потребує певних дій, наприклад, налагодження нових методів щодо розробки і процесу впровадження банківських продуктів та отримання додаткового капіталу. Саме тому формування чіткої стратегії управління банківською системою є одним із актуальних питань сьогодення.

На підставі визначень «банківська система», «стратегія», «розвиток», які були сформульовані різними вченими, можна дійти висновку про те, що «стратегічний розвиток банківської системи» – це процес змін, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей, що характеризує покращення якісних характеристик, збільшення здатності та компетенцій сукупності банків і небанківських фінансових інституцій, які взаємопов'язані між собою, діють на території певної країни, підпорядковуються центральному банку, який встановлює правила і норми, які вони зобов'язані виконувати.

Що стосується теперішнього стану банківської системи України, то на підставі проаналізованої інформації можна зробити висновок про наступне: загалом банківська система української держави нешвидко відновлює свої позиції після строку кризи 2014-2017 рр. Але, не дивлячись на це, теперішні темпи підвищення активності видачі кредитів бажають бути ліпшими оскільки, наразі, Україні притаманні такі властивості, а саме: незначне зростання реальної економіки, недосконалий рівень судової системи і доволі жорстку монетарну політику регулятора, але за відносно нещодавній період можемо переглядати послаблення (лібералізацію), до того ж має місце невисока операційна ефективність банківських організацій з державним капіталом.

Вищезазначені явища не сприяють процесам погашення проблемних боргів, що в свою чергу окреслюється потребою задля повноцінного досягнення

українських банківських організацій на нову ступінь розвитку і очищення балансів. До наявних наразі проблем, що стосуються розвитку банківської системи України також можна доєднати сильний рівень впливу тіньової економіки, недостатній рівень капіталізації комерційних банківських організацій, перевищений рівень ризиків, зниження рівнів мобілізації ресурсів банками через певну недостачу довіри до даних інституцій, висока концентрація капіталу у групі найбільших банків, недостатній рівень банківського менеджменту

Наразі, і в недалекому минулому, державні органи розробляли і затверджували різноманітні нормативно-правові акти, які прямо чи опосередковано стосуються стратегічного розвитку сукупності банківських інституцій. В них описується поточний стан, проблеми та шляхи їх подолання, напрями розвитку та перелік доцільних реформ, які варто було б як мінімум прийняти до уваги задля забезпечення успішного стратегічного розвитку банківської системи.

Для побудови ефективного плану дій, на який має бути покладено завдання щодо підвищення здатностей і конкурентоспроможності вітчизняної банківської системи, потрібно перш за все визначити проблеми та недоліки її функціонування. Так, основними проблемами Української банківської системи є:

- Велика частка державних банків в банківській системі;
- Недостатній рівень капіталізації банків;
- Невідповідність вітчизняного законодавства із законодавством ЄС;
- Низька кредитна активність;
- Прогалини в системі моніторингу за банківською діяльністю
- Та інші.

Для подолання вищезазначених та інших проблем, доцільно виконувати наступні рекомендації, а саме:

- Скоротити присутність держави та державних підприємств в банках державної власності. В процесі реалізації планів виходу держави з

власності банків, потрібно зменшити відсоткову долю держави в банківському секторі до рівня нижче 25% до 2025 року та забезпечити зростання ціни на державні банки;

- Збільшити відсоткову долю працюючих активів банків;

- Розробка стійкої моделі управління банків;

- Привести у відповідність українські законодавчі акти до вимог міжнародних у розрізі регулювання банківської діяльності;

- Удосконалити методику обчислення нормативів достатності капіталу та вимог до капіталу банків відповідно до вимог Директив ЄС та

Базельської угоди про капітал;

- Перейняти практику міжнародного досвіду щодо програм ризик-менеджменту банківської діяльності для зменшення ризикованості операцій.

- Підвищити рівень безпеки коштів юридичних і фізичних осіб, що розміщені на рахунках в банківських установах.

Та інші.

Запровадження вищезазначених директив повинно підвищити загальну

конкурентоспроможність банківської системи України, що покращить рівень

добробуту громадян та суб'єктів господарювання, збільшить темпи зростання

національної економіки та посилить позиції України на міжнародному ринку

банківських послуг загалом.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арбузов С.Г. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. – К.: Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. – 504 с. – (Інституційні засади розвитку банківської системи України)
2. Кириченко О. Банківський менеджмент / Кириченко О., Геленко І., Ятченко А. – К.: Основи, 2000. – 672 с.
3. Холодна Ю. Є. Банківська система : навчальний посібник / Ю. Є. Холодна, О. М. Рац. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 316 с.
4. Кузнецова С.А. Банківська система: навч. посіб. / (С.А. Кузнецова, Т. М. Болгар, З.С. Пестовська) за ред. С. А. Кузнецової. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 400 с.
5. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. № 2121-III. /Документ 2121-14, редакція 03.07.2020р., доступний з офіційного сайту Верховної ради України. URL : <https://zakon-rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 20.10.2020).
6. Масленніков, В. В. Національні банківські системи [Текст] / В. В. Масленніков, Ю. А. Соколов // Банки та банківські системи. – 2006. – № 3. – С. 4–16.
7. Дзюблюк, О. В. Проблеми забезпечення ефективного функціонування банківської системи в перехідній економіці [Текст] / О. Дзюблюк // Вісник Національного банку України. – 2005. – № 3. – С. 30–35.
8. Банківська система України [Текст] : монографія / В. В. Коваленко, О. Г. Коренева, К. Ф. Черкашина, О. В. Крухмаль. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 187 с.
9. Грошово-кредитна політика в Україні [Текст] / За ред. В.І. Міщенка. – К.: Тво «Знання», КОО, 2000. – 305 с.
10. Ахмедов С.К. Понятие «банковская система»: современные подходы к определению и системный анализ / С.К. Ахмедов, Р.Г. Шихахмедов // Финансы и кредит. – 2004. – № 26. – С.40–47.

11. Чернова В.В. Особенности обеспечения экономической безопасности в сфере кредитно-банковской системы Российской Федерации // В.В.Чернова // Социально-экономические явления и процессы. – 2009. – № 2. –

С.111-115.

12. Банковское дело: учебник / под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономистъ, 2003. – 751 с.

13. Взаємодія банків та інших фінансових установ з підприємствами: теорія, методика і практична реальність: монографія / за заг. ред. Л.І. Катан та Н.І. Демчук. — Дніпро: Пороги, 2018. — 460 с.

14. Тігішко С.Л. Світовий економічний простір: стратегія для України // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 10. – С. 4-5.

15. Фінансовий механізм забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем [Текст] : монографія / за заг. редакцією Л. І. Антошкіної, С. А. Навроцького. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. –

283 с

16. Кураков Л. П., Тимирясов В. К., Кураков В. Л. Современные банковские системы. — М.: Гелиос АРВ, 2000. — 320 с.

17. Андрейків Х. А., Ваврін М. Р., Сватюк О. Р. Роль центральних банків у банківських системах. Финансы, учет, банки. 2014. № 1 (20). С. 12-21

18. Shelagh Heffernan, Modern Banking. London, 2005. – 716 p.

19. Рисін В. В. Реалізація ресурсної політики банків в умовах фінансової нестабільності : монографія / Віталій Васильович Рисін. – К. : УБС НБУ, 2012. – 390 с.

20. Прусський О., Центральний банк як базовий інститут регулятивного впливу на валютний ринок країн: Банківська система України в умовах глобалізації, Світ фінансів. 2 (15), травень 2008 р. С. 33-44.

21. Афанасьєв А.О. Гроші та кредит: [конспект лекцій] / А.О. Афанасьєв, Т.Б. Кузенко, Р.А. Фісічкін. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 179 с.

22. Гроші та кредит: [підручник] / За наук. ред. М.І. Савлука; 6-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2011. – 589 с.

23. Мороз А.М., Пуховкіна М.Ф. Центральний банк і грошово-кредитна політика: [підручник] / Кол. авт.: М.І. Савлук [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза і канд. екон. наук, доц. М.Ф. Пуховкіної. – К.: КНЕУ, 2005. – 556 с.

24. Енциклопедія банківської справи України / Редкол.: В. С. Стельмах (голова) та ін. – К.: Молодь, Ін Юре, 2001. – 680 с.

25. Роуз П. Банковский менеджмент: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 411 с.

26. Васильченко З. Методологічні аспекти дослідження сутності банківських установ як фінансових посередників // Банківська справа. – 2008. – № 4. – С. 11-23

27. Введение в банковское дело: Учеб. пособие. Пер. с нем. / Общ. ред. Гюнтера Асхауэра. – М.: Научная книга, 2006. – 629 с.

28. Меда Н.С., Систематизація функцій банківської діяльності в сучасних умовах., Проблеми розвитку фінансово-кредитної системи в сучасних умовах., Вісник університету банківської справи Національного банку України, 2014 №1 (19)., С. 149-152.

29. Карманов Є. Банк як суб'єкт банківського права //Право України. – 2014. - №9. – с.51-56.

30. Цоцей Л.І., Організаційно-економічний стан функціонування кредитної системи Закарпатської області., Серія Економіка. Спецвипуск 33. Частина 4. Науковий вісник Ужгородського університету 2011., С. 136-140.

31. Слав'янська Н.Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів / Н.Г. Слав'янська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. Наук. Праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2003. – Т.7. – С. 200-206.

32. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.

33. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», №1, 2019 р.

34. Банківська справа: Підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Коробової Г.Г. - М.: Економіст, 2004. - 751с.

35. Грановська І.В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні Економічний вісник університету: збірник наукових праць. 2011. № 17 (2). С. 111–116.

36. Д'яконова І.І. Історичні аспекти розвитку банківської системи України Економіка промисловості. 2008. № 2(41). С. 10–18.

37. Кулицький С. Банківська система України: сучасний стан і тенденції розвитку Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ. URL: [http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stand-i-tendentsiji-rozvitku-2&catid=71&Itemid=382](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stand-i-tendentsiji-rozvitku-2&catid=71&Itemid=382) (дата звернення: 22.10.2020).

38. Кількість банків в Україні URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 23.10.2020).

39. Рилова К. О. Менеджмент проблемних банків у процесі стабілізації банківської системи України (на прикладі санаційного банку). Магістеріум. Економічні студії. Випуск 56. 2014р. С. 97-101.

40. Безпечний вимір фінансової політики забезпечення економічного зростання в Україні. Шемаєва Л.Г та ін. ; за ред. Я.А. Жаліла К.: НІСД, 2018. 132 с.

41. Огляд банківського сектору 05.2020 URL: [https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2020-5.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Banking_Sector_Review_2020-5.pdf?v=4) (дата звернення: 27.10.2020).

42. Пасиви комерційних банків України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/> (дата звернення: 02.11.2020).

43. Активи комерційних банків України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/> (дата звернення: 02.11.2020).

44. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2020).

45. Ярошевич Н. Б. Фінанси: навч. посібник / Н. Б. Ярошевич, І. Ю. Кондрат, М. В. Ливдар Львів: Видавництво “Простір-М”, 2018. – 298с.

46. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року : затверджена Постановою Правління Національного банку України від 18.06.2015 р. № 391 URL: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=32802659](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32802659) (дата звернення: 02.11.2020).

47. Проект Стратегії розвитку банківської системи України на 2016–2020 рр. / Комітет з питань фінансової політики і банківської діяльності URL: <http://www.forum-strategy.com> (дата звернення: 02.11.2020).

48. Примостка О. О., Стратегії розвитку банківської системи України. Фінанси, грошовий обіг і кредит., БІЗНЕСІНФОРМ, № 6, 2016. С. 204-209.

49. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року затверджена рішенням Правління Національного банку від 9 липня 2020 року URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025> (дата звернення :02.11.2020).

50. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року затверджена рішенням Правління Національного банку від 26 грудня 2019 року № 1010-рп URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> (дата звернення: 02.11.2020).

51. Поняття, призначення та класифікація комерційних банків URL:: [https://pidru4niki.com/85974/finansii/komertsiyni\\_banki](https://pidru4niki.com/85974/finansii/komertsiyni_banki) (дата звернення: 02.11.2020).

52. Муравський О.А., Шевчук Д.В. Становлення та розвиток банківської системи України, Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. Т. 25. Вип. 5(84) С. 110-116.

53. Муравський О.А., Шевчук Д.В., Сучасний стан банківської системи України/Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2020. Т. 25. Вип. 2(81) С. 140-145.

54. Щодо інтеграції банківської системи України до банківської системи Європейського Союзу. Аналітична записка. (за даними НІСД) URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/777/> (дата звернення 15.06.2021).

55. Коверза В. С., Неизвестна О. В., Шендригоренко М. Т., Іванова Н. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в контексті інтеграції в єс. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8351> (дата звернення: 23.06.2021).

56. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О.М. Кукушкін // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України, 2005. – С. 220-227.

57. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій / Д.А. Ломоносов // Економічні інновації: зб. наук. пр. – Одеса : ІПРЕД НАН України, 2011. – Вип. 45. – С. 156-160.

58. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О.В. Кравченко. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf). (дата звернення: 28.06.2021).

59. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

60. Mintzberg H. "Five Ps for Strategy", California Management Review, Fall 1978.

61. Антикризисное управление: [учебн. пос.] / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

62. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] // В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

63. Дунда, С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С. П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. - 2011. - Вип. 32. - С. 70-75.

64. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф : пер. с англ. СПб: Питер, 2002. – 448 с



65. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономикопроизводственных систем / В.А. Забродский, И.А. Кизим. – Харьков: БизнесИнформ, 2000. – 72 с.

66. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвська. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

67. Лавренюк В.В. (2016). Системно важливі банки та їх вплив на стабільність банківської системи. [Дис. канд. екон. наук, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана]. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis\\_Lavreniuk\\_V\\_V\\_V.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis_Lavreniuk_V_V_V.pdf) (дата звернення: 28.08.2021).

68. Системно важливі банки. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib> (дата звернення: 28.08.2021).

69. Про мінімальне обов'язкове значення LCR Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-viznachiv-minimalne-obovyazkove-znachennya-lcr-z-grudnya-2018-roku-na-rivni-80> (дата звернення: 28.08.2021).

70. Статистика доходів і витрат банку URL:[https://pidruchniki.com/85325/bankivska\\_sprava/statistika\\_dohodiv\\_vitrat\\_banku](https://pidruchniki.com/85325/bankivska_sprava/statistika_dohodiv_vitrat_banku)(дата звернення: 28.08.2021).

71. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2020 рік URL: [https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual\\_reports/2020/2020report.pdf](https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf) (дата звернення: 28.08.2021).

72. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 рік URL: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2021.03.15\\_Zvit\\_Last\\_n.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf)(дата звернення: 28.08.2021).

73. Річний звіт АТ «Ощадбанк» за 2020 рік URL: [https://www.oschadbank.ua/uploads/0/1167oschadbank\\_2020\\_fs\\_conso\\_ukr.pdf](https://www.oschadbank.ua/uploads/0/1167oschadbank_2020_fs_conso_ukr.pdf) (дата звернення: 28.08.2021).

74. Річний звіт АТ «Укрексімбанк» за 2020 рік URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/a1-1-2-stand-alone-fs-exim-2020-encrypt.pdf> (дата звернення: 28.08.2021).

75. Річний звіт АТ «Укргазбанк» за 2020 рік URL: <https://www.ukrgasbank.com/upload/20%20UGB%20%20UKR%20IERS%20financial%20statements.pdf> (дата звернення: 28.08.2021).

76. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/SOB%20Strategy.pdf> (дата звернення: 08.09.2021).

77. Огляд банківського сектору за лютий 2021 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2021\\_02.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021_02.pdf?v=4) (дата звернення: 12.09.2021).

78. Дослідження ринку банківських послуг: бар'єри на шляху розвитку конкуренції. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/news/doslidzhennya-rinku-bankivskih-poslug-bar'yeri-na-shlyahu-rozvitku-konkurenciyi> (дата звернення: 12.09.2021).

79. Стратегія АТ КБ ПриватБанк до 2022р. URL: <https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf> (дата звернення: 12.10.2021).

80. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 931-р Про схвалення Стратегії розвитку акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк», від 11.08.2021 р/ Офіційний сайт КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-akcionernogo-tovaristva-komercijnij-bank-s110821> (дата звернення: 12.10.2021).

81. Зверук Л.А., Рибачук В.О. модернізація національного ринку банківських послуг як стратегічний орієнтир його розвитку (на прикладі ПАТ «Державний ощадний банк України») International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economical Sciences» URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15000205752929.pdf> (дата звернення: 12.10.2021).



82. Банківська система: навчальний посібник [Ситник Н.С., Сташишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О.] ; за заг. ред. Н. С. Ситника. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 580 с.

83. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами, Випуск 22, 2018. С. 334-340 URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення: 17.10.2021).

84. Харченко Т.О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи. С. 563-578. URL: <http://baltjapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549-1?inline=1> (дата звернення: 17.10.2021).

85. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_zatverdiv\\_printsipi\\_strategichnogo\\_reformuvannia\\_bankiv\\_derzhavnogo\\_sektoru\\_-2392](https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_zatverdiv_printsipi_strategichnogo_reformuvannia_bankiv_derzhavnogo_sektoru_-2392)(дата звернення: 17.10.2021).

86. Макаренко Ю.П., Тригуб А.В. Сучасний стан та шляхи удосконалення банківського регулювання і нагляду. Економічна наука Інвестиції: практика та досвід № 12 / 2017 С. 62-67. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/13.pdf) (дата звернення: 17.10.2021).

87. Міщенко В.В. Підвищення ефективності регулювання та нагляду за фінансовим сектором в Україні/ В.В. Міщенко// Вісник НБУ, 2013. № 8. С. 4 – 19.

88. Банківська система України. Вікіпедія URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8) (дата звернення: 19.10.2021).

89. Банківська справа: навчальний посібник / Т.Б. Стечишин, О.Л. Малахова. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 404 с.

90. Муравський О.А., Шевчук Д.В. Шляхи удосконалення діяльності комерційних банків України. «Аграрна політика України в умовах глобальних

викликів»: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-24 вересня 2021 р.) / За заг. ред.: Діброва А.Д. – Київ: Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2021. – 287 с. С. 168-170.

91. Муравський О.А., Шевчук Д.В. Основи стратегічного управління банківською установою. Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Київ, НУБіП України, 18 березня 2021 року). К.: КЦ «КОМПРИНТ», 2021. 374 с. С. 318-320

92. Муравський О.А., Шевчук Д.В. Характеристика світової банківської системи. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: тези доповідей 74-ї науково-практичної міжвузівської студентської конференції (м. Київ, 19 листопада 2020 року) – 116 с. С. 113-116

93. Муравський О.А., Шевчук Д.В. Аналіз банківської системи України. Сучасні тренди у розвитку фінансів, банківської справи та страхування: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих учених (15 листопада 2019 року). – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи». – 2019. – 339 с. С. 249-252.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

ДОДАТКИ

Додаток А

## Нормативи капіталу досліджуваних банків

за 2016-2020 рр.

		Регулятивний	Коефіцієнт	Норматив
		капітал Н1, млн грн.	достатності капіталу Н2, %	достатності основного капіталу Н3, %
2016	ОТП Банк	2560,908	12,3	12,3
	Укрексімбанк	7608,57	9,5	5,7
	Укргазбанк	5297,906	16,75	15,28
	Ощад Банк	18153,376	13,03	9,58
	Приват Банк	3 136	2,10	17,14
2017	ОТП Банк	3629,975	15,1	15,1
	Укрексімбанк	10359,601	13,91	16,2
	Укргазбанк	5309,687	13,98	12,45
	Ощад Банк	33331,871	18,84	16,22
	Приват Банк	17 569	17,36	13,06
2018	ОТП Банк	5254,806	18,4	18,4
	Укрексімбанк	11147,237	12,75	9,8
	Укргазбанк	5728,036	12,07	12,41
	Ощад Банк	20144,6	13,4	18,84
	Приват Банк	19 556	17,46	11,52
2019	ОТП Банк	6893,567	24,6	23,96
	Укрексімбанк	13691,473	20,2	10,71
	Укргазбанк	7214,634	15,23	14,83
	Ощад Банк	20474,556	13,89	11,34
	Приват Банк	19223	14,15	7,13
2020	ОТП Банк	8621,466	25,4	24,14
	Укрексімбанк	15049,595	23,27	16,26
	Укргазбанк	8400,976	14,31	14,16
	Ощад Банк	22475,891	16,91	14,58
	Приват Банк	35257	28,09	14,06

# НУБІП України

Додаток В

## Нормативи ліквідності досліджуваних банків на кінець року

за 2018-2020 рр., %

		Коефіцієнт покриття ліквідністю LCR <sub>ВВ</sub> , %	Коефіцієнт покриття ліквідністю LCR <sub>ВВ</sub> , %	Норматив короткострокової ліквідності НБ, %
2018	ОТП Банк	128,59	118,7	94,64
	Укрексімбанк	449,27	395,7	121,78
	Укргазбанк	130,7	87,58	76,33
	Ощад Банк	338,0	164,06	86,43
	Приват Банк	237,9	89,3	91,71
2019	ОТП Банк	175,07	147,26	104,54
	Укрексімбанк	839,04	567,70	112,5
	Укргазбанк	199,01	143,77	84,93
	Ощад Банк	295,98	157,37	80,46
	Приват Банк	268,26	307,71	100,41
2020	ОТП Банк	201,93	229,39	99,32
	Укрексімбанк	342,83	370,85	84,32
	Укргазбанк	226,99	151,72	80,81
	Ощад Банк	360,03	232,97	64,84
	Приват Банк	278,23	218,18	92,92

# НУБІП України

Додаток В

## Показники дохідності банківської діяльності за 2016-2020 рр.

		Дохідність активів	Дохідність капіталу	Чиста процентна маржа
2016	ОТП Банк	4	15,42	7,61
	Приват Банк	-68	-347,64	1,5
	Укрексімбанк	-0,6	-3	2
	Укргазбанк	0,54	2,09	1,34
	Ощад Банк	0,22	1,33	2,8
2017	ОТП Банк	3	16,51	6,53
	Приват Банк	0,15	0,18	2,41
	Укрексімбанк	0,46	2,02	1,65
	Укргазбанк	0,9	4,54	3,4
	Ощад Банк	0,24	1,12	2,36
2018	ОТП Банк	6	31,92	8,87
	Приват Банк	5	6,21	6,02
	Укрексімбанк	5,27	2,2	6,67
	Укргазбанк	0,93	5,56	3,9
	Ощад Банк	0,07	0,32	2,5
2019	ОТП Банк	5,66	41,01	7,68
	Приват Банк	10,53	15,83	6,35
	Укрексімбанк	0,045	0,16	1,26
	Укргазбанк	1,08	9,36	2,3
	Ощад Банк	0,1	0,5	2,2
2020	ОТП Банк	2,94	28,03	6,07
	Приват Банк	6,35	11,79	5,65
	Укрексімбанк	-2,9	-12,3	0,92
	Укргазбанк	0,29	2,97	2,25
	Ощад Банк	1,19	5,58	3,4

# НУБІП України

Додаток Д

НЗ

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"  
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року

00

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборгованість банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
– за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
– за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
– за амортизованою собівартістю	9	1 715	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	155
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 748	1 716
Осередні засоби та нематеріальні активи	11	5 894	4 764
Інші фінансові активи	12	3 446	2 210
Інші активи	13	8 900	9 265
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>382 525</b>	<b>309 723</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Заборгованість перед НБУ		-	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		2	201
Кошти клієнтів	14	312 708	240 621
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 855	1 748
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	146	121
Інші фінансові зобов'язання	15	2 907	1 522
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 082	3 260
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>329 700</b>	<b>255 194</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	9	(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	17	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(171 665)	(169 918)
<b>ВСЬОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>52 825</b>	<b>54 529</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ</b>		<b>382 525</b>	<b>309 723</b>

НЗ

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

НЗ

Г. Ю. Самаріна  
В.о. Голови Правління



В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

# НУБІП України

# НУБІП Українці

Додаток Е

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	18	33 563	33 841
Процентні витрати	18	(11 961)	(14 174)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>21 602</b>	<b>19 667</b>
Відрахування до резерву на зменшення корисності	19	(1 771)	(4)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>19 831</b>	<b>19 663</b>
Доходи за виплатами та комісійними	20	27 649	24 575
Витрати за виплатами та комісійними	20	(6 888)	(6 386)
Прибуток мінус збиток від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів (Збитки мінус прибуток)/прибуток мінус збиток від переоцінки іноземної валюти		3 103	2 589
Прибуток мінус збиток від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	8	8
Прибуток мінус збиток/збиток мінус прибуток від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	16 045	(1 526)
Витрати щодо резерву під юридичні ризики	16	(8 577)	(387)
Збиток/прибуток від уцінки будівель (що перевищують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості		(256)	4
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставадержателя		(119)	(134)
(Зменшення корисності)/відновлення зменшення корисності інвестиції в асоційовану компанію		(124)	8
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(18 006)	(14 428)
Інші чисті доходи		1 090	2 113
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>24 296</b>	<b>32 609</b>
Кредит з податку на прибуток	22	6	-
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>24 302</b>	<b>32 609</b>
<b>Інші сукупні доходи(витрати):</b>			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визначаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нерезалізований (збиток)/прибуток від переоцінки		(1 649)	2 037
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(8)
- Податковий ефект		(6)	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Будівлі:			
- Переоцінка будівель		139	(70)
- Податковий ефект		(25)	15
<b>Інші сукупні (витрати)/доходи</b>		<b>(1 549)</b>	<b>1 974</b>
<b>ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК</b>		<b>22 753</b>	<b>34 583</b>

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна  
В.о. Голови Правління

В. В. Яроменко  
Головний бухгалтер



# НУБІП України

Додаток Ж

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	13	26 514 696	56 802 954
Кошти в банках	14	100	44 980
Кредити, надані клієнтам	15	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	16	130 251 541	113 616 183
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	18	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	17	633 526	609 070
Основні засоби та нематеріальні активи	19	9 725 360	9 947 977
Передплата з податку на прибуток		275 237	270 256
Інші активи	20	2 887 547	2 416 557
<b>Всього активів</b>		<b>233 538 884</b>	<b>249 101 121</b>
<b>Зобов'язання і власний капітал</b>			
<b>Зобов'язання:</b>			
Кошти банків	21	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	22	186 167 805	202 143 040
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	23	11 744 323	18 303 243
Інші запозичені кошти	24	4 452 649	4 430 083
Інші зобов'язання	25	1 904 852	1 782 373
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	233 834	369 794
Субординований борг	26	1 276 240	2 462 640
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>211 603 685</b>	<b>229 549 213</b>
<b>Власний капітал:</b>			
Акціонерний капітал	27	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		976 060	1 018 205
Непокритий збиток		(30 338 809)	(33 008 471)
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>21 935 199</b>	<b>19 551 908</b>
<b>Всього зобов'язань і власного капіталу</b>		<b>233 538 884</b>	<b>249 101 121</b>

НУБІП [ Від імені Правління:



С.В. Наумов  
Голова Правління

21 квітня 2021 року

  
Г.С. Костенко  
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року

НУБІП [ Виконавці: Рибалка О.В., 537-47-75, Заднепровський К.Г., 537-47-84

# НУБІП України



# НУБІП України

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5 15 094 970	15 435 059
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5 3 367 312	3 623 155
Процентні витрати	5 (10 476 278)	(13 566 574)
<b>Чистий процентний дохід</b>	<b>7 986 004</b>	<b>5 491 640</b>
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти	(2 713 725)	186 644
у тому числі (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	6 (1 559 903)	82 635
<b>Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти</b>	<b>5 272 279</b>	<b>5 678 284</b>
Комісійні доходи	7 8 043 812	6 438 711
Комісійні витрати	7 (3 080 856)	(2 235 702)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з іноземною валютою	8 (2 751 808)	3 454 825
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10 6 302 082	(3 649 396)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6 (88 888)	82 961
Розформування/(формування) резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6 25 649	(41 660)
Чистий інший дохід	174 007	336 160
<b>Чистий непроцентний дохід</b>	<b>8 623 998</b>	<b>4 385 899</b>
<b>Операційні доходи</b>	<b>13 896 277</b>	<b>10 064 183</b>
Операційні витрати	9 (11 163 899)	(9 809 993)
<b>Прибуток до оподаткування</b>	<b>2 732 378</b>	<b>254 190</b>
Відшкодування з податку на прибуток	11 43 945	969
<b>Чистий прибуток за рік</b>	<b>2 776 323</b>	<b>255 159</b>

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП Україна

Додаток Л

Акціонерне товариство  
«Державний експортно-імпортний банк України»

Річна окрема фінансова звітність за рік,  
що закінчився 31 грудня 2020 року

## ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

станом на 31 грудня 2020 року

(в тисячах гривень)

	При- мітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року (перераховано)	1 січня 2019 року (перераховано)
<b>Активи</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	49 912 943	33 469 935	18 545 858
Заборгованість кредитних установ	9	370 160	256 172	569 890
Кредити клієнтам	10	48 591 484	53 278 939	72 478 932
Інвестиційні цінні папери:	11			
- за справедливою вартістю через прибутки або збитки		29 008 521	25 731 949	26 653 561
- за справедливою вартістю через інший сучасний дохід		14 543 523	22 633 899	35 789 095
- за амортизованою собівартістю		45 174 610	-	49 855
Поточні податкові активи	15	250 146	246 711	160 928
Необоротні активи, утримувані для продажу		22 241	-	39 614
Інвестиційна нерухомість	12	1 143 451	1 035 586	1 153 243
Основні засоби та активи з права користування	13	1 967 746	1 616 419	1 646 054
Нематеріальні активи	14	51 973	59 156	54 253
Відстрочені податкові активи	15	1 175 372	1 463 771	2 033 021
Інші активи	16	623 322	545 650	2 451 078
<b>Усього активи</b>		<b>192 835 492</b>	<b>140 338 187</b>	<b>161 625 382</b>
<b>Зобов'язання</b>				
Заборгованість перед Національним банком України	17	16 008 768	-	-
Заборгованість перед кредитними установами	18	26 119 028	21 825 762	24 405 913
Заборгованість перед клієнтами	19	115 581 838	76 623 421	81 857 831
Емітовані єврооблігації	20	18 537 152	26 553 076	42 541 905
Субординований борг	21	4 341 176	5 429 914	3 584 690
Резерв під зобов'язання кредитного характеру	23	142 726	53 158	76 845
Інші зобов'язання	16	1 780 548	947 639	716 951
<b>Усього зобов'язання</b>		<b>182 511 236</b>	<b>131 432 970</b>	<b>153 184 135</b>
<b>Капітал</b>				
Статутний капітал	22	45 570 041	38 730 042	38 730 042
Резерв переоцінки		525 683	337 779	(816 406)
Результат від операцій з акціонером		635 104	635 104	635 104
Непокритий збиток		(36 614 030)	(30 960 634)	(30 270 419)
Резерви та інші фонди		207 458	162 926	162 926
<b>Усього капітал</b>		<b>10 324 256</b>	<b>8 905 217</b>	<b>8 441 247</b>
<b>Усього капітал та зобов'язання</b>		<b>192 835 492</b>	<b>140 338 187</b>	<b>161 625 382</b>

Затверджено до випуску та підписано:

Голова Правління

Є.В. Мещер

Головний бухгалтер банку

Н.А. Потьомська

16 квітня 2021 року

Медіа В.М.  
247-89-16

# НУБІП І УКРАЇНИ

# НУБІП України

Додаток М

Акціонерне товариство  
«Державний експортно-імпортний банк України»

Річна окрема фінансова звітність за рік,  
що закінчився 31 грудня 2020 року

## ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ

за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

(в тисячах гривень)

	При- бутки	2020 рік	2019 рік (перераховано)
<b>Процентний дохід</b>			
Процентів до доходів, розрахованих з використанням ефективної процентної ставки:			
- кредитні активи		5 320 976	7 238 288
- інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 255 327	2 337 146
- інвестиційні цінні папери за амортизованою собівартістю		1 360 162	2 724
- зобов'язаність кредитних установ		459 676	349 279
Інші процентні доходи:			
- інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через прибуток або збиток		1 229 703	1 226 328
- за фінансовим ланцюгом		399 908	410 557
		<b>10 025 752</b>	<b>11 564 322</b>
<b>Процентні витрати</b>			
Зобов'язаність перед клієнтами		(4 052 104)	(4 538 243)
Емісійні зобов'язання		(2 843 033)	(3 469 631)
Зобов'язаність перед кредитними установами		(1 070 778)	(1 441 216)
Субординований борг		(437 746)	(339 913)
Зобов'язаність перед Національним банком України		(258 731)	(2 877)
Інші процентні витрати		(1 114)	(1 509)
		<b>(8 663 506)</b>	<b>(9 793 389)</b>
		<b>1 362 246</b>	<b>1 770 933</b>
<b>Чисті процентні доходи</b>			
Чисті збитки від модифікації фінансових активів за амортизованою собівартістю		(119 021)	(254 832)
Чисті прибутки від припинення визнання фінансових активів за амортизованою собівартістю		413 121	146 144
Чисті збитки від припинення визнання фінансових зобов'язань за амортизованою собівартістю		(384 396)	-
Витрати за очікуваними кредитними збитками	8	(4 334 686)	(2 892 443)
(Витрати)/сторнування витрат за очікуваними кредитними збитками за зобов'язаннями кредитного характеру	8	(85 179)	19 572
Комісійні доходи		877 383	1 082 504
Комісійні витрати		(328 741)	(430 266)
Чисті прибутки/(збитки) від інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток або збиток		3 450 489	(924 980)
Чисті збитки від інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані зі звіту про сукупний дохід при поданні		(34 113)	(7 789)
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з інвестиційними активами:			
- торгові операції		366 324	541 275
- курсові різниці		(4 434 694)	3 969 500
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з вкладними фінансовими інструментами:			
- торгові операції		(9 828)	-
- переоцінка		107 108	-
Чисті прибутки від операцій з банківськими металлами:			
- торгові операції		327	138
- переоцінка		4 274	489
Інші доходи		283 093	105 084
Витрати на персонал	25	(1 493 573)	(1 516 873)
Знос та амортизація	13, 14	(114 141)	(111 014)
Інші операційні витрати	25	(854 131)	(864 583)
<b>(Збиток)/прибуток до оподаткування</b>		<b>(5 328 138)</b>	<b>632 868</b>
Витрати з податку на прибуток	15	(275 861)	(569 250)
<b>(Збиток)/прибуток за рік</b>		<b>(5 603 999)</b>	<b>63 618</b>

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління

Є.В. Мецгер

Головний бухгалтер банку

Н.А. Потьомська

16 квітня 2021 року

# НУБІП України



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2020 рік

## ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

На 31 грудня 2020 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2020	31 грудня 2019
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	35 287 994	46 412 441
Банківські метали		2 401	1 428
Кошти у кредитних установах	8	661 491	293 570
Похідні фінансові активи	9	5 186	8
Кредити клієнтам та фінансова оренда	10	47 517 583	36 985 879
Інвестиції, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	11	56 034 056	30 410 368
Інвестиційна нерухомість	12	149 255	228 857
Основні засоби та нематеріальні активи	13	1 348 538	1 433 633
Активи з права користування	14	157 200	166 159
Інше майно	15	770 248	735 298
Поточні активи з податку на прибуток		39 429	-
Інші активи	18	729 351	469 802
<b>Всього активи</b>		<b>142 702 732</b>	<b>119 137 243</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти кредитних установ	19	5 669 678	5 734 932
Похідні фінансові зобов'язання	9	227 651	43 624
Кошти клієнтів	20	126 498 709	103 359 581
Резерви під гарантії, зобов'язання та юридичні ризики	17, 22, 26	406 111	478 949
Орендні зобов'язання	14	126 148	131 747
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		-	21 723
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	16	60 806	83 681
Інші зобов'язання	18	1 164 798	1 028 522
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>134 153 901</b>	<b>110 882 759</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	21	13 837 000	13 837 000
Набуті права власності на акції		(518 439)	(518 439)
Результат від операцій з акціонерами		(1 102 304)	(1 102 304)
Додатковий сплачений капітал		135 942	135 942
Інші резерви	21	687 554	830 986
Накопичений дефіцит		(4 490 922)	(4 928 701)
<b>Всього власний капітал</b>		<b>8 548 831</b>	<b>8 254 484</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>		<b>142 702 732</b>	<b>119 137 243</b>

Від імені керівництва Банку затверджено до випуску та підписано

Голова Правління



Андрій Кравець

Головний бухгалтер

*Ільницька*

Наталія Ільницька

31 березня 2021 року

Усенко В.М.  
+380 (44) 239-28-36

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»

Фінансова звітність за 2020 рік

## ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

(в тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2020	31 грудня 2019
<b>Процентний дохід, розрахований з використанням методу ефективного відсотка</b>			
Кредити клієнтам		4 649 123	5 667 839
Інвестиції, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		3 545 675	2 936 018
Кошти у кредитних установах		112 283	202 070
Депозитні сертифікати Національного банку України		1 120 416	726 308
		<b>9 427 477</b>	<b>9 532 235</b>
<b>Інший процентний дохід</b>			
Кредити клієнтам, які обліковуються за справедливою вартістю через прибутки/збитки		14 815	-
Фінансова оренда		133 971	131 702
		<b>148 786</b>	<b>131 702</b>
		<b>9 576 263</b>	<b>9 663 937</b>
<b>Процентні витрати</b>			
Кошти Національного банку України		-	(50 597)
Кошти клієнтів		(6 236 387)	(6 720 606)
Кошти кредитних установ		(106 736)	(135 797)
		<b>(6 343 123)</b>	<b>(6 907 000)</b>
<b>Інші процентні витрати</b>			
Орендне зобов'язання		(23 536)	(17 050)
		<b>(23 536)</b>	<b>(17 050)</b>
		<b>(6 366 659)</b>	<b>(6 924 050)</b>
<b>Чисті процентні доходи до витрат за кредитними збитками</b>		<b>3 209 604</b>	<b>2 739 887</b>
	7, 8, 10, 11		
Витрати за кредитними збитками	26	(1 516 720)	(617 381)
<b>Чисті процентні доходи після витрат за кредитними збитками</b>		<b>1 692 884</b>	<b>2 122 506</b>
Збиток від переїсного визнання фінансових активів		(172)	(1 787)
Зміна справедливої вартості кредитів клієнтам, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(1 605)	-
Чисті комісійні доходи	23	1 235 980	1 064 566
Чисті прибутки в результаті припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою собівартістю		7 831	407
Чисті збитки в результаті припинення визнання фінансових зобов'язань		(152)	(1 121)
Прибутки від торгових цінних паперів		-	11
Чисті прибутки від інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		148 404	65 771

# НУБІП України


Додаток Р

## Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)


	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,510,420	3,139,593
Кошти в банках	10, 24	13,628,078	4,308,470
Кредити клієнтам	11, 24	27,638,193	25,311,393
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	6,602,257	3,612,465
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	5,901,418	7,212,296
Інвестиції в дочірню компанію	14	139,143	139,143
Основні засоби та нематеріальні активи	15	734,358	568,882
Активи з права користування	16	446,685	191,858
Поточні активи з податку на прибуток		90	64
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	76,544	38,747
Інвестиційна нерухомість		27,857	26,152
Інші активи	17, 24	219,864	230,260
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 24	399	567,801
Рахунки клієнтів	19, 24	47,838,522	35,401,926
Орендні зобов'язання	20	450,684	174,425
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		81,304	84,827
Інші зобов'язання	21, 24	982,437	777,869
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>49,353,346</b>	<b>37,006,848</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Акціонерний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	22	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		113,960	50,596
Нерозподілений прибуток/накопичений дефіцит		1,630,209	(103,513)
<b>ВСЬОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>9,571,561</b>	<b>7,774,475</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ</b>		<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його ім

  
**Володимир Мудрий**  
 Голова Правління

29 березня 2021 року



  
**Наталія Дюба**  
 Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

Примітки, на дані на сторінках 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.



## Окремий звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2020	2019
Процентні доходи	4, 24	4,962,915	5,092,574
Процентні витрати	4, 24	(1,386,122)	(1,653,327)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	4	3,576,793	3,439,247
Комісійні доходи	6, 24	1,684,106	1,696,120
Комісійні витрати	6, 24	(506,572)	(393,261)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	24	295,785	258,222
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	24	89,887	81,431
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		79,306	43,502
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(18,917)	(12,884)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 24	(836,210)	(145,694)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за іншими операціями		(202,707)	(46,447)
Інші доходи	24	104,883	162,643
<b>Чистий непроцентний дохід</b>		<b>689,561</b>	<b>1,643,632</b>
<b>Операційний дохід</b>		<b>4,266,354</b>	<b>5,082,879</b>
Операційні витрати	7, 24	(2,147,005)	(1,988,513)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2,119,349</b>	<b>3,094,366</b>
Витрати з податку на прибуток	8	(385,627)	(557,610)
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>1,733,722</b>	<b>2,536,756</b>
Інші сукупні доходи/(збитки)			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		63,364	(17,087)
<b>Інші сукупні доходи/(збитки)</b>		<b>63,364</b>	<b>(17,087)</b>
<b>ВСЬОГО СУКУПНИХ ПРИБУТКІВ ЗА РІК</b>		<b>1,797,086</b>	<b>2,519,669</b>
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		3,473	5,081

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його ім

Володимир Мудрий  
Голова Правління

29 березня 2021 року



Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

Примітки, надані на сторінках 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

**otpbank**  
Easy to do it with

НУБІП України