

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВЯДРОВА Надія Григорівна

УДК 336.71:005.21(043.5)

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК НАПРЯМ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ**

Спеціальність 08.00.08 - гроші, фінанси, кредит

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело _____ Н. Г. Вядрова

Науковий керівник: Вовк В.Я., доктор економічних наук
професор кафедри банківської справи і фінансових послуг
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Чернігів – 2020

АНОТАЦІЯ

Вядрова Н.Г. Формування фінансової стратегії як напрям підвищення конкурентоспроможності банку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Національний університет «Чернігівська політехніка» МОН України, Чернігів, 2020.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичного обґрунтування, розробці методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності фінансової стратегії для забезпечення необхідних передумов розвитку банку в умовах посилення конкуренції на ринку фінансових послуг.

У дисертаційній роботі у результаті систематизації та розвитку наукових поглядів на особливості прояву конкуренції на ринку фінансових послуг та економічний зміст конкурентоспроможності банку, встановлено, що процеси цифрових трансформацій, посилюють конкуренцію між банками та зумовлюють структурні перетворення у банківському секторі, характерною особливістю яких є створення банківських екосистем, які дозволяють активно трансформувати бізнес-моделі для максимального задоволення потреб клієнтів та стимулювання обсягів продажу. Це дозволило поглибити категоріальний апарат теорії фінансів та банківської справи за рахунок уточнення змістовного наповнення сутності категорії «екосистема інноваційної діяльності банків», яку запропоновано визначити як сукупність відносин, які виникають між її учасниками у процесі розробки та впровадження нових банківських технологій обслуговування і створення інноваційних банківських продуктів з метою підвищення якості надання фінансових послуг та забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах діджиталізації бізнесу, в якому, на відміну від існуючих, акцентовано увагу не тільки на структурі та характеристиці її параметрів, а й конкретизовано мету існування такої системи та визначено її учасників.

На підставі дослідження та теоретичного узагальнення існуючих наукових поглядів на сутність фінансової стратегії та організацію процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю банку було обґрунтовано алгоритм формування фінансової стратегії банківської установи, в основу якого покладено відповідні аналітичні процедури, реалізація яких дозволяє сформувати інформаційно-аналітичне підґрунтя для розробки, вибору та оцінювання результативності за ключовими напрямками банківської діяльності. Теоретична конструкція алгоритму формування фінансової стратегії банку передбачає послідовну реалізацію таких етапів, як визначення сучасних трендів розвитку ринку фінансових послуг; оцінювання конкурентоспроможності банку; проведення порівняльної оцінки фінансової стійкості банків та банківської системи загалом; ідентифікацію впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фактичні значення обов'язкових економічних нормативів капіталу, ліквідності, кредитного ризику та інвестування. Це дозволило систематизувати види фінансової стратегії, сформувати теоретико-методичну платформу для її розробки та вибору та оцінювання результативності в умовах деструктивного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Охарактеризовано сучасні тенденції ведення конкурентної боротьби на ринку фінансових послуг та удосконалено методичні положення з оцінювання конкуренції на ринку фінансових послуг шляхом розрахунку індексів Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) та концентрації (CR_n). Апробація зазначеного підходу свідчить про зростання інтенсивності конкуренції на ринку банківських послуг, а виведення з ринку 103 банків протягом останніх п'яти років, вплинуло на збільшення впливу системно важливих банків та призвело до олігополізації банківського сектора. Розрахунок індексів концентрації CR_3 , CR_{10} та CR_{20} , тобто частки трьох, десяти та двадцяти найбільших банків в активах, кредитах юридичних осіб, кредитах фізичних осіб, коштах юридичних осіб, коштах фізичних осіб та власному капіталі банківського сектора, підтвердило зростання частки системно важливих банків на зазначених

сегментах ринку фінансових послуг. Оцінка рівня конкурентоспроможності банків із застосуванням кластерного аналізу дозволила отримати три групи кластерів: кластер 1 – банки з високим рівнем конкурентоспроможності; кластер 2 – банки із середнім рівнем конкурентоспроможності; кластер 3 – банки з низьким рівнем конкурентоспроможності, а також визначити банки-лідери у межах кожного кластеру. Встановлено тісний взаємозв'язок між показниками конкурентоспроможності та фінансової діяльності банку.

Шляхом побудови багатофакторних регресійних моделей проведено ідентифікацію факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на виконання обов'язкових економічних нормативів банків. Побудовані моделі залежності фактичних значень нормативів капіталу (Н1, Н2, Н3), ліквідності (Н4, Н5, Н6), кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) та ризику інвестування (Н11, Н12), що дозволили встановити фактори, що чинять найбільший вплив на фактичне значення зазначених нормативів. Доведено необхідність врахування отриманих результатів при розробці управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня капіталізації, ліквідності та фінансової стійкості як банку, так і банківського сектора загалом.

Виявлення недоліків, притаманних процедурі інтерпретації результатів розрахунку індикаторів, рекомендованих Міжнародним валютним фондом, зумовило необхідність запровадження аналітичного підходу до оцінювання фінансової стійкості банків і банківського сектора загалом заданим параметрам ефективності. Його застосування передбачає побудову агрегованого індикатора фінансової стійкості (ІА), який надає можливість з позицій кількісного та якісного вимірювання комплексно оцінити фінансову стійкість банку та встановити закономірності взаємообумовлених змін (детермінації динаміки, субстанціонарні властивості та індивідуальні взаємозв'язки та суперечності). Це дозволило диверсифікувати управлінські інструменти підвищення фінансової стійкості та нейтралізації кризових тенденцій при розробці фінансової стратегії як на рівні окремого банку, так і на рівні банківського сектора.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання результатів фінансової діяльності банку, який передбачає застосування ЗСП як інструменту узгодженню різних підсистем банківської діяльності, обґрунтовано склад показників для оцінювання напрямів банківської діяльності та встановлено показники їх результативності. Зокрема оцінювання результатів банківської діяльності запропоновано здійснювати у межах таких підсистем, як управління активами та пасивами; доходами та витратами; ліквідністю; ризиками; маркетингом; внутрішніми процесами та персоналом. Використання ЗСП дозволило встановити ступінь міжгрупової та міжкритеріальної узгодженості фінансових результатів діяльності банків, виявити наявність дисбалансів між групами та показниками всередині груп, ідентифікувати причини відхилення фактичних показників від запланованих та обґрунтувати управлінські заходи щодо коригування фінансової стратегії.

В роботі обґрунтовано необхідність використання положень клієнтоорієнтованого підходу, реалізація яких дозволяє стимулювати обсяги продажів, підвищити якість банківських продуктів для максимального задоволення потреб споживачів. Виявлено тенденції до конвергенції банків та небанківських фінансових установ у вигляді цифрового фінансового супермаркету, встановлено що така конвергенція уможлиблює відкриття загального порталу для всіх учасників, застосування цифрових технологій, надання комплексного пакету послуг, консолідацію та оперативність обслуговування рахунків клієнтів, онлайн доступ до фінансових послуг. Запропоновані рекомендації формують теоретичний базис вдосконалення фінансової стратегії банку та передбачають синхронізацію каналів надходження інформації про продукти та клієнтів і створення єдиного організаційно-інформаційного простору для встановлення стратегічних орієнтирів банківської діяльності з урахуванням фінансових можливостей та інтенсивності конкуренції на ринку фінансових послуг. Це дало змогу поглибити праксеологічне підґрунтя формування фінансової стратегії банку з урахуванням положень клієнтоорієнтованого підходу з метою забезпечення

пропорційності структурних змін ринку фінансових послуг в умовах цифровізації.

Доведено, що важливу роль у забезпеченні ефективності фінансової стратегії банку відіграє процедура її вибору. У роботі побудовано матриці вибору фінансової стратегії банку за такими параметрами, як рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та банківських ризиків, конкурентна позиція на ринку. Це дозволило визначити вектор розвитку банку у конкурентному середовищі за обраними параметрами та обрати фінансову стратегію, яка відповідатиме встановленим стратегічним фінансовим орієнтирам; здійснювати постійний моніторинг конкурентної позиції банку на ринку у порівнянні з конкурентами та забезпечити ефективне функціонування та розвиток в умовах посилення конкуренції. Для прийняття обґрунтованих рішень для корегування фінансової стратегії банку було запропоновано використати показники результативності КРІ, розрахункові значення яких дозволяють оцінювати поточний та прогнозний стан фінансової діяльності банку, а також забезпечувати гнучкість фінансової стратегії відповідно до змін конкуренції на ринку банківських послуг. Запропонований підхід дозволив розробити рекомендації щодо: підтримки регулятивного капіталу; збільшення капіталізації; підтримки достатнього рівня високоліквідних активів; збільшення частки грошових коштів, банківських металів, коштів в інших установах; підвищення якості кредитного портфеля; консолідації капіталів банківського сектору та окремих банків. Такий підхід дозволив забезпечити гнучкість фінансової стратегії в умовах деструктивного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом оперативного коригування фінансової стратегії банку і, як наслідок, сприяють підвищенню рівня фінансової стійкості та конкурентоспроможності як окремого банку, так і банківського сектору загалом.

Ключові слова: банк, конкуренція, екосистема інноваційної діяльності банку, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фінансова стратегія, модель фінансового супермаркету.

ABSTRACT

Vyadrova N. G. Formation of the financial strategy of Ukrainian banks as a direction of increasing the bank's competitiveness. - Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economics in specialty 08.00.08 - Money, Finance and Credit. Chernihiv National University of Technology of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernihiv, 2020.

The dissertation is devoted to the study of theoretical substantiation, development of methodological approaches and practical recommendations aimed at improving the efficiency of financial strategy to ensure the necessary prerequisites for the development of the bank in conditions of increasing competition in the financial services market.

In the dissertation as a result of systematization and development of scientific views on the peculiarities of competition in the financial services market and the economic content of bank competitiveness, it is established that digital transformation processes increase competition between banks and cause structural transformations in the banking sector, which allow to actively transform business models to maximize customer needs and stimulate sales. This allowed to deepen the categorical apparatus of the theory of finance and banking by clarifying the content of the category "ecosystem of innovation of banks", which is proposed to be defined as a set of relations that arise between its participants in the development and implementation of new banking technologies and innovative banking products. In order to improve the quality of financial services and ensure the competitiveness of the bank in terms of business digitalization, which, unlike existing ones, focuses not only on the structure and characteristics of its parameters, but also specifies the purpose of such a system and identifies its participants;

Based on research and theoretical generalization of existing scientific views on the essence of financial strategy and organization of the process of strategic management of financial activities of the bank, the algorithm of forming the financial

strategy of the banking institution was substantiated, performance evaluation in key areas of banking. The theoretical construction of the algorithm for forming the financial strategy of the bank involves the consistent implementation of such stages as the definition of current trends in the financial services market; assessment of the bank's competitiveness; conducting a comparative assessment of the financial stability of banks and the banking system as a whole; identification of the impact of external and internal environmental factors on the actual values of mandatory economic standards of capital, liquidity, credit risk and investment. This allowed to systematize the types of financial strategy, to form a theoretical and methodological platform for its development and selection and evaluation of effectiveness in the destructive effects of external and internal environment.

The current trends of competition in the financial services market are characterized and the methodological provisions for assessing competition in the financial services market by calculating the Herfindahl-Hirschman indices (HHI) and concentration (CR_n) are improved. Approbation of this approach shows an increase in competition in the banking market, and the withdrawal of 103 banks over the past five years, has increased the share of capital of the largest banks and led to the oligopolization of the banking sector. The calculation of the concentration indices CR_3 , CR_{10} and CR_{20} , the shares of the three, ten and twenty largest banks in assets, loans to legal entities, loans to individuals, funds of legal entities, funds of individuals and equity of the banking sector, allowed to increase the share of systemically important banks, these segments of the financial services market. Assessment of the level of competitiveness of banks using cluster analysis allowed obtaining three groups of clusters: cluster 1 – banks with a high level of competitiveness; cluster 2 – banks with an average level of competitiveness; cluster 3 – banks with a low level of competitiveness, as well as identify leading banks within each cluster. There is a close relationship between the competitiveness and financial performance of the bank.

By constructing multi factor regression models, the factors influencing the

external and internal environment on the implementation of mandatory economic standards of banks were identified. Models of dependence of actual values of capital ratios (H1, H2, H3), liquidity (H4, H5, H6), credit risk (H7, H8, H9) and investment risk (H11, H12) are constructed, which allowed to establish the factors that make the biggest impact on the actual value of these standards. The need to take into account the results obtained in the development of management measures aimed at increasing the level of capitalization, liquidity and financial stability of both the bank and the banking sector as a whole.

Identifying the shortcomings inherent in the procedure of interpreting the results of clustering of indicators recommended by the International Monetary Fund, necessitated the introduction of an analytical approach to assessing the financial stability of banks and the banking sector in general given performance parameters. Its application involves the construction of an aggregate indicator of financial stability (IA) and provides an opportunity from the standpoint of quantitative and qualitative measurement to comprehensively assess the financial stability of the bank and establish patterns of interdependent changes (determination of dynamics, substantive properties and individual relationships and contradictions). This allowed diversifying management tools to increase financial stability and neutralize crisis trends in the development of financial strategy both at the level of individual banks and at the level of the banking sector.

The scientific and methodological approach to evaluating the results of the bank's financial activity has been improved, which provides for the use of BSC as a tool for harmonization of various subsystems of banking, substantiated the composition of indicators for evaluating banking activities and established performance indicators. In particular, it is proposed to evaluate the results of banking activities within the following subsystems: assets and liabilities; income and expenses; liquidity; risks; marketing; internal processes and personnel. The use of SSP allowed to establish the degree of inter group and inter criteria consistency of financial performance of banks, to identify imbalances between groups and indicators

within groups, to identify reasons for deviations of actual indicators from planned and to justify management measures to adjust financial strategy.

The paper substantiates the need to use the provisions of the customer-oriented approach, the implementation of which allows stimulating sales, improve the quality of banking products to maximize customer satisfaction. The tendencies of convergence of banks and non-bank financial institutions in the form of a digital financial supermarket are revealed, it is established that such convergence allows opening a common portal for all participants, application of digital technologies, providing a comprehensive package of services, consolidation and efficiency of customer accounts, online access to financial services. Recommendations form the theoretical basis for improving the bank's financial strategy and provide for the synchronization of channels of information about products and customers and the creation of a single organizational and information space for establishing strategic benchmarks for banking, taking into account financial opportunities and competition in the financial services market. This allowed to deepen the praxeological basis for the formation of the bank's financial strategy, taking into account the provisions of the customer-oriented approach in order to ensure the proportionality of structural changes in the financial services market in the context of digitalization.

It is proved that the procedure of its selection plays an important role in ensuring the effectiveness of the bank's financial strategy. The paper constructs matrices for choosing the bank's financial strategy according to such parameters as the level of competitiveness, the level of financial stability and banking risks and the competitive position in the market. This allowed to determine the vector of the bank's development in a competitive environment according to the selected parameters and to choose a financial strategy that will meet the established strategic financial benchmarks; to carry out constant monitoring of the bank's competitive position in the market in comparison with competitors and to ensure the effective functioning and development in the conditions of increasing competition. To make informed decisions to adjust the bank's financial strategy, it was proposed to use KPI

performance indicators, the estimated values of which allow to assess the current and forecast financial condition of the bank, as well as to ensure flexibility of financial strategy in line with competition in the banking market. The proposed approach allowed to develop recommendations on: support of regulatory capital; increase in capitalization; maintaining a sufficient level of highly liquid assets; increase in the share of cash, bank metals, funds in other institutions; improving the quality of the loan portfolio; consolidation of capital of the banking sector and individual banks. This approach allowed to ensure the flexibility of the financial strategy in the destructive effects of internal and external environment by promptly adjusting the financial strategy of the bank and, consequently, increase the financial stability and competitiveness of both the individual bank and the banking sector as a whole.

Keywords: bank, competition, ecosystem of innovation activity of the bank, competitiveness, competitive advantages, financial strategy, model of financial supermarket.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ НАД ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Монографії:**

1. Вядрова Н. Г. Теоретико-методичні аспекти використання інструментів BSC та ERP для розробки фінансової стратегії банку. *Розвиток банківської системи в умовах трансформації економічного простору*: монографія / за ред. Г. М. Чепелюк, Н. М. Пантелєєвої, м. Черкаси, 2016. С. 225–244. (0,93 друк. арк.).

**Статті в наукових фахових виданнях та виданнях,
внесених до науково-метричних баз даних:**

2. Вовк В. Я., Вядрова Н. Г. Аналіз фінансового потенціалу вітчизняних банків в умовах фінансово-економічної кризи. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 3(15). С. 149–152. [фахове видання]. (0,51 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено сутність фінансового потенціалу банків, визначено проблеми формування фінансового потенціалу банків у період кризи та обґрунтовано необхідність забезпечення його ефективної структури відповідно до тенденції зміни соціально-економічного розвитку країни* (0,25 друк. арк.)

3. Вядрова Н. Г., Нагай І. В. Фінансова стійкість банківського сектора під впливом структури власних фінансів та макроекономічних чинників. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 217–225. [Міжнародні науко метричні бази: *Index Copernicus*]. (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок: розраховано параметри багатофакторних моделей залежності фактичних значень нормативів капіталу та ліквідності банків від зовнішніх та внутрішніх факторів* (0,2 друк. арк.).

4. Жежерун Ю. В., Вядрова Н. Г. Теоретичні аспекти забезпечення фінансової стійкості банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2015. Вип. 41. С. 90–101. [фахове видання]. (0,60 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено, що дієвими заходами щодо забезпечення фінансової стійкості банку є: підвищення рентабельності активів та*

капіталу, обсяг довгострокових ресурсів; запровадження новітніх методик виявлення ризиків та оцінювання їхнього рівня, проведення стрес-тестування; формування системи попередження та нейтралізації негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (0,30 друк. арк.).

5. Vyadrova N.G. The bank strategy in the assets and liabilities management. Economics, management, law: problems and prospects: *Collection of scientific articles*. Vol. 2. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2015. P. 38–41. [Міжнародні науко метричні бази: (Science Index) (0,37 друк. арк.).

6. Вядрова Н. Г., Подорожна А. М., Якуценя Л. А. Сучасні моделі фінансового супермаркету в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2(21). С. 55–67. [Міжнародні науко метричні бази: Web of Science, Index Copernicus]. (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок: узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо сутності та особливості функціонування фінансових супермаркетів, а також висвітлення особливостей функціонування фінансових супермаркетів в Україні на прикладі АТ «ОТП Банк» (0,30 друк. арк.).*

7. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. (0,30 друк. арк.).

8. Вядрова Н. Г. Сучасні підходи до оцінювання рівня конкуренції на банківському ринку. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №3 С. 70-76. (0,57 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

9. Вядрова Н. Г. Деякі аспекти формування фінансування стратегії банку. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю* : зб. тез мат. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 травня 2011 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2011. С. 148–151. (0,18 друк. арк.).

10. Вядрова Н. Г. Напрямки забезпечення фінансової стійкості банківських установ. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. тез. доп. XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (27–28 жовтня 2011 р.).

Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. С. 102–103. (0,10 друк. арк.).

11. Вядрова Н. Г. Деякі аспекти забезпечення фінансової безпеки банку. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку* : зб. тез мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (5–8 вересня 2012 р.). Севастополь : СевНТУ, 2012. С. 199–201. (0,18 друк. арк.).

12. Вядрова Н. Г. Деякі питання організації банківського нагляду на основі Базельських стандартів. *Протидія кіберзлочинності в фінансово-банківській сфері* : зб. мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (23 квітня 2013 р.). Харків : ХНУВС, 2013. С. 191–193. (0,14 друк. арк.).

13. Вядрова Н. Г. Шляхи протидії шахрайствам у сфері електронних розрахунків. *Актуальні питання безпеки фінансової системи держави* : зб. тез матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21 лютого 2014 р.). Харків : ХНУВС, 2014. С. 88–91. (0,15 друк. арк.).

14. Вядрова Н. Г. До питання забезпечення фінансової стійкості банківського сектора як основи економічного зростання України. *Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів* : зб. матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (28 лютого 2014 р.). Львів : ЛКА, 2014. С. 155–158. (0,21 друк. арк.).

15. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія як інструмент підвищення конкурентноспроможності банку. *Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації* : зб. мат. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (07-19 квітня 2014 р.). Луганськ : СНУ, 2014. С. 35–38. (0,15 друк. арк.).

16. Вядрова Н. Г. Использование инструментов BSC и ERP при формировании финансовой стратегии банка. *Принеманские научные чтения (Роль гражданского общества, социального и правового государства в защите и реализации прав человека)* : материалы VI международной научно-практической конференции (г. Гродно) : в двух частях. Минск : «БІП–Институт правоведения», 2016. С. 32–34. (0,15 друк. арк.).

17. Вядрова Н. Г. Напрямки формування конкурентних переваг в різні

часи економічного розвитку банківського сектора. *Перспективні напрями наукових досліджень – 2015* : мат. міжнар. наук.-практ. конф. Братислава (Словаччина). Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2015. С. 32–33. (0,12 друк. арк.).

18. Вядрова Н. Г. Нові погляди щодо зміни у фінансовій стратегії розвитку банків. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : зб. мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 травня 2015 р.). Львів, 2015. С. 78. (0,09 друк. арк.).

19. Вядрова Н. Г. Перспективи розвитку фінансових посередників. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : мат. Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 березня 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 38–40. (0,15 друк. арк.).

20. Вядрова Н. Г. Зміни у екосистемі інноваційної діяльності банків та інноваційних напрямів розвитку сучасного банківського сектору. *Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір* : зб. тез XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (24 травня 2019 р.). Львів, 2019. С. 55-58. (0,17 друк. арк.).

21. Vovk V. Y., Vyadrova N. G. Formation features of the innovative activity ecosystem of a bank under competitive market conditions. *Institutional development of socio-economic and financial systems: national economy in a global environment* : The mater. of XI Intern.l Scien.-pract. Conf. (May, 16-17). Samarkand. SamIES, 2019. С. 43–46. (0,22 друк. арк.) *Особистий внесок: запропоновано авторське визначення поняття екосистема інноваційної діяльності банку» та виділено особливості роботи банку в цифровому просторі* (0,10 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	27
1.1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах цифровізації економіки	27
1.2. Сутність та роль фінансової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності банку	44
1.3. Науково-теоретичні засади формування фінансової стратегії для підвищення конкурентоспроможності банку	57
Висновки до розділу 1	70
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ УКРАЇНИ	72
2.1. Аналіз сучасних тенденцій конкуренції на ринку банківських послуг України	72
2.2. Оцінка фінансової стійкості банківського сектора України	92
2.3. Ідентифікація факторів впливу макроекономічних та фінансових показників діяльності на обов'язкові економічні нормативи банку	112
Висновки до розділу 2	134
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ	137
3.1. Оцінювання фінансової діяльності банку за критеріями результативності та збалансованості показників за підсистемами банківської діяльності	137
3.2. Вдосконалення фінансової стратегії банку на основі клієнтоорієнтованого підходу	160
3.3. Рекомендації щодо вибору банками фінансової стратегії в умовах цифровізації банківського бізнесу	179
Висновки до розділу 3	189
ВИСНОВКИ	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	196
ДОДАТКИ	219

Список умовних позначень

ВВП – валовий внутрішній продукт

НБУ – Національний банк України

МВФ – Міжнародний валютний фонд

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення макроекономічної нестабільності та системність існуючих проблем у фінансовій та банківській сферах України призвели до порушення фундаментальних основ національної фінансової архітектури та зниження рівня продуктивності вітчизняного банківського сектору. До основних проблем, що уповільнюють розвиток банківського сектору, варто віднести такі: посилення конкуренції на ринку банківських послуг, зниження рівня ефективності корпоративного управління банком, підвищення рівня банківських ризиків, постійне посилення вимог з боку Національного банку України, розриви в рівнях концентрації та централізації банківського капіталу, низький рівень довіри з боку населення та розвитку ринкової інфраструктури аутсорсингу, регіональні та галузеві диспропорції в економіці. Все це в підсумку актуалізує необхідність зміни підходів ведення банківського бізнесу в напрямі переорієнтації фінансової діяльності банків із короткострокових результатів (збільшення прибутку, рентабельності продажу, частки ринку, що обслуговується) на довгострокові – підвищення капіталізації та ринкової вартості, формування конкурентних переваг. Зростання зазначених показників будуть свідчити про підвищення фінансової стійкості та капіталізації банку, його спроможність утримувати сталу конкурентну позицію в довгостроковій перспективі та забезпечить успіх у конкурентній боротьбі за клієнтів на ринку банківських послуг. За цих обставин особливої уваги потребують питання переосмислення наукових підходів до формування ефективної фінансової стратегії, яка дозволить банку успішно управляти фінансовою діяльністю з урахуванням різнобічної дії факторів зовнішнього середовища, мобілізувати внутрішні організаційні можливості, радикально перепроєктувати бізнес-процеси, сформувати комплексну програму стратегічного розвитку та обрати нетривіальні управлінські рішення, спрямовані на її реалізацію.

Значний внесок у дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності зробили такі закордонні вчені, як Р. Адамс, Дж. Джонсон, Е. Долан,

П. Друкер, Ф. Котлер, Р. Каплан, П. Кругман, М. Портер, А. Маршалл, К. Прахалад, Д. Росс, П. Роуз, Дж. Синкі, Р. Петтерсон, Ф. Фукуяма, Г. Хемел, А. Чандлер, Й. Шумпетер та ін.

Різні аспекти механізму стратегічного управління та сучасні підходи до реалізації інтегрованого управління активами та пасивами банківських установ стали предметом досліджень І. Бланка, І. Барилюк, О. Барановського, Т. Васильєвої, В. Вовк, О. Вовчак, І. Волошка, В. Виговської, С. Єгоричевої, В. Глущенко, О. Дзюблюка, А. Жаворонка, М. Забаштанського, С. Козьменка, Ю. Коваленко, С. Кульпінського, В. Маргасової, В. Міщенко, А. Наливайко, С. Науменкової, І. Парасій-Вергуненко, Л. Примостки, І. Павленко, Н. Ткаченко, Н. Чижа та ін.

Наукові праці вказаних учених є вагомим внеском у розвиток науково-теоретичних та практичних питань стратегічного управління банківським бізнесом, але структурні перетворення, які відбуваються в банківській сфері, вимагають від банків швидкої трансформації фінансової стратегії з урахуванням внутрішніх можливостей, переосмислення пріоритетних бізнес-напрямів та формування новітніх бізнес-моделей банківського обслуговування і, як наслідок, формування та реалізації конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх у конкурентній боротьбі.

Виходячи з того, що в умовах трансформації банківського бізнесу вагома роль відводиться управлінню фінансовою діяльністю банку, потребують ґрунтовного дослідження як теоретичні, так і практичні засади розробки фінансової стратегії з використанням комплексних систем управління, що дозволяє банку розробляти максимально ефективні фінансові стратегії, враховуючи форми й методи конкурентної боротьби на ринку банківських послуг.

Актуальність, складність та практична значущість зазначених питань обумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання, об'єкт, предмет, логіку та зміст дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.
Дисертаційну роботу виконано в межах планів науково-дослідних робіт:

– Чернігівського національного технологічного університету за темами: «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (№ державної реєстрації 0118U004407), у межах якої авторкою розглянуто та конкретизовано сутність таких дефініцій, як «екосистема інноваційної діяльності банку», «банківська продуктова інновація»; «Теоретико-прикладні аспекти фінансових стимулів розвитку суб'єктів господарювання в умовах нестаціонарної економіки» (№ державної реєстрації 0118U004408), де авторкою узагальнено основні положення оцінювання фінансової діяльності банку за критеріями результативності; «Науково-прикладні засади управління фінансово-економічною безпекою на макро-, мезо- та мікрорівні» (№ державної реєстрації 0118U004409), у межах якої авторкою поглиблено теоретичні та практичні аспекти системи банківського регулювання на основі базельських стандартів;

– ЧННІ ДВНЗ «Університет банківської справи» за темою: «Реформування фінансово-кредитної системи: методологія та практика» (№ державної реєстрації 0115U005652), де авторкою запропоновано науковий підхід до побудови моделі вимірювання та оцінювання результатів діяльності банку в довгостроковій перспективі на підставі використання технології збалансованої системи показників (ЗСП);

– Харківського національного університету внутрішніх справ за темою: «Проблеми економічної безпеки держави» (номер державної реєстрації 0113U008193), в межах якої авторкою проведено дослідження впливу макроекономічних факторів на фінансову стійкість банку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії для підвищення конкурентоспроможності банку.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання:

– розвинути наукові погляди на економічний зміст екосистеми інноваційної діяльності банку як сучасної моделі трансформації банківського

бізнесу;

- обґрунтувати науково-теоретичні засади формування фінансової стратегії банку для підвищення його конкурентоспроможності;
- охарактеризувати сучасні тенденції та оцінити рівень конкуренції на ринку банківських послуг;
- проаналізувати відповідність рівня фінансової стійкості банку заданим параметрам ефективності та розробити агрегований індикатор фінансової стійкості банківської системи;
- ідентифікувати фактори впливу на виконання обов'язкових економічних нормативів банку в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища;
- охарактеризувати основні положення оцінювання фінансової діяльності банку за критеріями результативності та збалансованості показників за підсистемами банківської діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення фінансової стратегії банку на основі клієнтоорієнтованого підходу;
- сформулювати науково-прикладні рекомендації щодо вибору банками фінансової стратегії в умовах цифровізації банківського бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси формування фінансової стратегії банку.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні аспекти та практичний інструментарій формування фінансової стратегії та забезпечення підвищення конкурентоспроможності банку.

Методи дослідження. У процесі вирішення поставлених завдань у роботі було використано сукупність науково-дослідних методів, зокрема: *наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного аналізу, індукції та дедукції* – для розкриття теоретичних положень формування фінансової стратегії банку, систематизації її видів та обґрунтування категоріального апарату, побудови моделі цифрового клієнтоорієнтованого фінансового супермаркету; *контент-аналізу* – для уточнення сутності понять конкурентоспроможність та фінансова стратегія банку; *історико-логічний* – для дослідження еволюції теоретичних

поглядів на сутність та особливості екосистеми інноваційної діяльності банку; *аналогії, кількісного і якісного порівняння* – для обґрунтування низки завдань щодо підвищення ефективності фінансової стратегії банку в умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг; аналізу інформативності показників та встановлення критеріїв результативності фінансової діяльності банку за підсистемами ЗСП; *економіко-математичного моделювання* – для виявлення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на обов'язкові економічні нормативи банку, оцінювання фінансової стійкості банку та банківського сектору загалом; графічний – для унаочнення емпіричних даних *абстрактно-логічний* – для узагальнення і формуванні висновків та рекомендацій тощо.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України та країн ЄС, що регламентує банківську діяльність, офіційні дані Національного банку України, статистичні дані Державної служби статистики України, статистичних відомств інших держав і міжнародних організацій, монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних і закордонних учених, дані українських банків, матеріали аналітичних і консалтингових компаній, вітчизняних та міжнародних рейтингових агентств, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень і розрахунків авторки.

Наукова новизна отриманих результатів. Найважливіші положення, які характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому:

удосконалено:

– теоретичний базис формування фінансової стратегії банку на основі клієнтоорієнтованої моделі, яка передбачає синхронізацію каналів надходження інформації про продукти та клієнтів і створення єдиного організаційно-інформаційного простору для встановлення стратегічних орієнтирів банківської діяльності з урахуванням фінансових можливостей та інтенсивності конкуренції на ринку банківських послуг. Це дало змогу поглибити праксеологічне підґрунтя створення цифрового клієнторієнтованого

фінансового супермаркету на засадах фінансової інтеграції і фінансової конвергенції банків та небанківських фінансових установ;

– методичні положення з оцінювання конкуренції на ринку банківських послуг, які, на відміну від наявної практики, передбачають послідовне проведення таких процедур: оцінювання рівня проникнення банківського сектору в економіку; визначення тенденцій конкуренції ринку банківських послуг; вимірювання рівня концентрації за допомогою індексів Герфіндаля-Гіршмана, CR3, CR10 та CR20; кластеризацію банків за рівнем конкурентоспроможності на три групи та аналіз їх конкурентних стратегій. Це дозволило встановити взаємозв'язок між фінансовими показниками банківської діяльності та рівнем конкурентоспроможності банку, визначити рівень фінансової стійкості як одного з найсуттєвіших показників його функціонування в умовах дестабілізуючого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінити можливості банківської установи оперативного реагувати на зміни кон'юнктури ринку;

– науково-методичний підхід до оцінювання результатів фінансової діяльності банку та обґрунтування доцільності коригувань стратегічних орієнтирів та управлінських рішень, спрямованих на їх досягнення, який враховує прояв властивості емерджентності таких підсистем, як управління активами та пасивами, доходами та витратами, ліквідністю, ризиками, маркетингом, внутрішніми процесами та персоналом. Це дозволило визначити тренди впливу ринкової кон'юнктури на фінансові показники банківської діяльності, виявити наявність дисбалансів та обґрунтувати управлінські заходи щодо їх нейтралізації;

– аналітичний інструментарій оцінювання фінансової стійкості банків і банківського сектору загалом заданим параметрам ефективності, який, на відміну від усталених, передбачає побудову агрегованого індикатора фінансової стійкості (ІА). Запропонований підхід дозволив з позицій кількісного та якісного вимірювання комплексно оцінити фінансову стійкість банку та встановити закономірності взаємообумовлених змін (детермінації динаміки, субстаціонарні властивості та індивідуальні взаємозв'язки та

суперечності), обґрунтувати доміанти та диверсифікувати управлінські інструменти підвищення фінансової стійкості та нейтралізації кризових тенденцій при розробці фінансової стратегії;

набуло подальшого розвитку:

– змістовна інтерпретація дефініції «екосистема інноваційної діяльності банку» з акцентуванням уваги на її структурі, параметрах та конкретизації мети існування такої системи. Запропонований підхід дозволив поглибити науково-прагматичне підґрунтя для визначення напрямів активізації розвитку фінансового посередництва з метою впровадження та просування інноваційних банківських продуктів з використанням цифрових каналів і технологій на ринок банківських послуг;

– обґрунтування алгоритму формування фінансової стратегії банку, який, на відміну від існуючих, передбачає реалізацію таких етапів: 1) визначення сучасних трендів розвитку ринку банківських послуг; 2) оцінювання конкурентоспроможності банку; 3) проведення порівняльного оцінювання фінансової стійкості банків та банківської системи загалом; 4) оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фактичні значення обов'язкових економічних нормативів капіталу, ліквідності, кредитного ризику та інвестування банку. Такий підхід дозволив сформувавши теоретико-методичну платформу для трансформації конкурентної поведінки банку на ринку фінансових послуг для досягнення встановлених орієнтирів фінансової діяльності;

– методичні засади формування фінансової стратегії банку у частині ідентифікації зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на фактичні значення обов'язкових економічних нормативів капіталу та ліквідності, кредитного ризику та інвестування банку на основі побудови багатофакторних регресійних моделей. Такий підхід дозволив охарактеризувати причинно-наслідкові зв'язки деструктивного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на стан банківської установи та обґрунтувати рекомендації щодо нейтралізації негативних наслідків такого впливу;

– науково-прикладні рекомендації щодо вибору банками фінансової

стратегії, які, на відміну від існуючих, враховують рефлексію та передбачають побудову матриць за такими параметрами, як рівні конкурентоспроможності, фінансової стійкості та банківських ризиків, частки конкурентної позиції на ринку банківських послуг. Це сприятиме кумуляції зусиль на досягненні запланованих показників фінансової діяльності в процесі адаптації банку до змін умов функціонування.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані в дисертації положення та пропозиції сприятимуть підвищенню якості реалізації банками фінансових стратегій в умовах конкурентного середовища.

Окремі результати дисертаційної роботи впроваджені в роботі: Харківської ОД АБ «Укргазбанк» використано науково-методичні положення щодо інтегрованого управління активами та пасивами (довідка від 20.09.2017 р. № 517/251/2017); ПАТ «АЛЬФА-БАНК» взято до уваги методичний підхід до оцінювання поточних фінансових результатів банківської діяльності на підставі використання технології збалансованої системи показників (довідка від 19.06.2017 р. № 630/2017); Харківської обласної державної адміністрації при розробці Програми економічного та соціального розвитку Харківської області на 2017 рік (довідка від 04.07.2017 р. № 03-06/736).

Теоретичні та науково-методичні положення дисертаційного дослідження впроваджені в навчальний процес Чернігівського національного технологічного університету при підготовці методичного забезпечення та викладанні навчальних дисциплін: «Банківська система», «Банківські операції», «Аналіз банківської діяльності» (довідка від 28.09.2019 р. № 305/08-768).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням. Основні положення, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, одержано особисто автором шляхом узагальнення та аналізу теоретичного та практичного матеріалу. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які запропоновано особисто здобувачем.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження доповідалися та

обговорювалися на 13 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю» (м. Черкаси, 2011); «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (м. Суми, 2011); «Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку» (м. Севастополь, 2012); «Протидія кіберзлочинності в фінансово-банківській сфері» (м. Харків, 2013); «Актуальні питання безпеки фінансової системи держави» (м. Харків, 2014); «Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів» (м. Львів, 2014); «Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації» (м. Луганськ, 2014); «Перспективні напрями наукових досліджень» (м. Братислава, 2015); «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 2015); «Принеманские научные чтения (Роль гражданского общества, социального и правового государства в защите и реализации прав человека)» (м. Гродно, Республіка Білорусь, 2016); «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (м. Дніпро, 2017); «Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір» (м. Львів, 2019); «Formation features of the innovative activity ecosystem of a bank under competitive market conditions» (м. Самарканд, Республіка Узбекистан, 2019).

Публікації. Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертації опубліковано у 21 науковій праці загальним обсягом 7,39 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,75 друк. арк., зокрема: 1 розділ у колективній монографії; 7 статей у фахових наукових виданнях, з яких 1 у виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз; 1 публікація у зарубіжному виданні, 13 праць – апробаційного характеру.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 275 сторінок машинописного тексту. Робота містить 41 таблицю, 27 рисунків та 13 додатків. Список використаних джерел налічує 246 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах цифровізації економіки

Реалізація євроінтеграційних прагнень України визначає вимоги до банківського сектору та потребує підвищення ролі банків в економіці. Трансформаційні процеси у банківському секторі спрямовані на перетворення банків на повноцінні центри з комплексного фінансового обслуговування клієнтів та підвищення їх фінансової стійкості в умовах дестабілізуючого впливу екзогенних викликів та ендогенних перетворень. При цьому, однією з рушійних сил розвитку ринку банківських послуг є конкуренція, яка впливає на вартість надання банківських послуг, доступність фінансових ресурсів, ефективність та швидкість трансформації заощаджень в інвестиції через банківський сектор та визначає рівень його фінансової стійкості в умовах дестабілізуючого впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг вимагає від банків швидкої трансформації стратегії розвитку власного бізнесу з урахуванням внутрішніх можливостей, переосмислення пріоритетних бізнес-напрямів формування та реалізації новітніх конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх у конкурентній боротьбі.

На сьогоднішній у загальному вигляді конкуренцію розуміють як змагання для досягнення кращих результатів, елемент ринкового механізму, що дозволяє врівноважити попит та пропозиції на ринку [29, 198]. Крім того, конкуренцію розглядають як процес суперництва між банківськими установами на фінансовому ринку: діалектико-динамічний процес суперництва банківських установ, в якому вони прагнуть забезпечити собі сталу конкурентну позицію на

ринку банківських послуг або його окремих сегментах.

Зокрема А.Сміт на прикладі цінової конкуренції доводить, що ринкова економіка не управляється колективною волею, не підпорядковується єдиному задуму, але вимагає дотримання суворих правил поведінки. При цьому, вільна конкуренція на ринках факторів виробництва зрівнює ці фактори в усіх галузях і тим самим устанавлює оптимальний розподіл ресурсів між галузями [208].

Для розуміння сутності природи конкуренції на ринку банківських послуг доцільно розглянути її через сукупність взаємопов'язаних функцій, зміст яких подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції конкуренції на ринку банківських послуг

Функції	Зміст функцій
Регулююча функція	Конкуренція призводить до переливу капіталу та формуванню оптимальної структури економіки та фінансової системи. З одного боку, конкуренція відповідає інтересам споживачів, а з іншого – вимогам економічної ефективності банків та сприяє встановленню відповідності між попитом та пропозицією на банківські послуги - як в кількісній, так і в якісній оцінці.
Розподільна функція	Конкуренція сприяє розподілу витрат таким чином: прибуток отримує той, хто пропонує конкурентноспроможні банківські продукти та послуги. Банківські установи, які не можуть побудувати вектор конкурентноспроможної пропозиції, зазнають збитків та перетворюються у банкрутів.
Стимулююча функція	Конкуренція стимулює банки до зниження витрат, розроблює та впроваджує фінансові інновації з метою досягнення конкурентних переваг.

Джерело: складено авторкою за [29, 198]

В умовах конкурентного ринку банки конкурують не лише один з одним, а й з іншими учасниками ринку банківських послуг: фінансовими компаніями, кредитними установами та нефінансовими організаціями. Погоджуючись з підходом, запропонованим Вовк В.Я.: конкуренція на ринку банківських послуг» - це боротьба (суперництво) між банками, банками і спеціалізованими небанківськими фінансово-кредитними установами, банками та нефінансовими організаціями за прибуток шляхом максимального задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах, в процесі якої забезпечуються провідні позиції на ринку внаслідок реалізації конкурентних переваг у менеджменті, технологіях та інноваціях [48], хотілося б додати, що цифрові трансформації надають суттєві

конкурентні переваги Fintech-компаніям, які роблять банківські сервіси більш ефективними і менш затратними, а отже становлять серйозну загрозу для традиційного банківського бізнесу.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що цифровізація здійснює вагомий вплив на конкуренцію на ринку банківських послуг та виводить на новий рівень ті банки, які швидко адаптуються до цифрових перетворень; змінює механізми формування клієнтської бази банків та інструменти стимулювання обсягів продажу банківських продуктів; зумовлює трансформацію бізнес-моделей банків та підвищує роль банківських інновацій. За цих обставин підвищення конкурентоспроможності банків потребує перегляду засобів стратегічного позиціонування на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг, технологічних та інфраструктурних змін банківської діяльності. Виходячи з того, що традиційна модель інтегрованого банківського обслуговування відходить у минуле, а на її місці формується відкрита екосистема банківських і небанківських організацій, особливої актуальності набувають питання формування банківської екосистеми як основного механізму підвищення конкурентоспроможності банку в умовах цифрових трансформацій.

У загальному розумінні екосистемою є «сукупність живих організмів, які пристосувалися до спільного проживання в певному середовищі існування, утворюючи з ним єдине ціле» [28].

Поняття «екосистема» стало загальноживаним в економічній науці, де існує органічний взаємозв'язок між сукупністю суб'єктів певної екосистеми і середовищем їх існування, забезпечується еволюційний розвиток цієї екосистеми у відповідність встановленим цілям.

До основних ознак екосистеми можна віднести такі: єдиний інтерфейс і способи його побудови незалежно від продуктового середовища, з яким стикається клієнт; єдині способи ідентифікації; безшовна передача даних; безшовний цикл переміщення між фронтальними середовищами: від прийому трафіку до надання послуги в моделі «єдиного вікна» [226].

Будь-яка екосистема є набором зовнішніх середовищ дистрибуції, орієнтованих на кінцевого клієнта, та направляє його під час customer journey (так званої «подорожі клієнта» – шляху, який проходить клієнт: від виникнення потреби в товарі до моменту його покупки або перетворення у прихильника бренду) [19]. Компанії формують набори сервісів для найбільш повного задоволення потреб клієнта в будь-якій сфері: нерухомості, медицини, малому та корпоративному бізнесі тощо. Для клієнта головне те, що через одну з компаній екосистеми він може отримати доступ до всіх інших пов'язаних сервісів, нерідко з привілейованими, існуючими тільки в цій екосистемі умовами.

Яскравими прикладами найбільших світових екосистем є: американські Google, Amazon, Facebook, китайські Tencent і Alibaba. Згідно з прогнозами до 2025 року на такі екосистеми доведеться близько 30% глобальної виручки організацій і понад 40% їх загального прибутку [226].

При цьому, інноваційні екосистеми – це такі форми співпраці, в межах яких компанії об'єднують свої індивідуальні пропозиції в інтегровані рішення, що готові задовольнити споживача [1].

Дж. Мур визначає бізнес-екосистему як «економічне співтовариство, яке складається із сукупності взаємопов'язаних організацій і фізичних осіб, де кожна компанія повинна стати активною в розвитку взаємовигідних (симбіотичних) відносин з клієнтами, постачальниками і навіть конкурентами» [203]. На тлі зростання конкуренції та зміни методів конкурентної боротьби банків та фінансових установ за клієнта створення бізнес-екосистеми стає одним з ключових чинників і одночасно способом підвищення прибутковості бізнесу. При цьому, лише за умови належного рівня розвитку ІТ-систем стало можливим створення таких екосистем, які дозволяють збирати і обробляти велику кількість даних про користувачів, вибудовувати ефективні комунікації і надавати безліч послуг дистанційно [226].

У наш час отримання послуг стає зручнішим завдяки вирішенню всіх питань онлайн. Фінансова екосистема – це вирішення всіх питань у режимі

онлайн, у тому числі за допомогою мобільних додатків, чат-ботів, онлайн-помічників тощо. Перехід у цифровий світ став загальним трендом для всіх учасників ринку. Існують навіть прогнози від компанії KPMG, згідно з якими до 2030 р. всі банки стануть для клієнтів невидимими і сховаються в електронному вигляді під видом сервісів, особистих помічників і всіляких додатків [19].

Сьогодні фінансова екосистема об'єднує на одній ІТ-платформі фінансові послуги, які пропонують не тільки банки, а й інші фінансові організації (страхові компанії, консалтингові організації, біржові агенти, туристичні компанії та інші) (рис. 1.1). Крім цього, сервіс, що пропонується банками, стає вкрай простим і зрозумілим для споживача банківських послуг. Тобто, клієнт має можливість отримати в одному місці на одній платформі комплекс банківських послуг. Розвиток власних екосистем, безумовно, є конкурентною перевагою для будь-якого банку, яка забезпечує його успішне функціонування та розвиток в умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг.

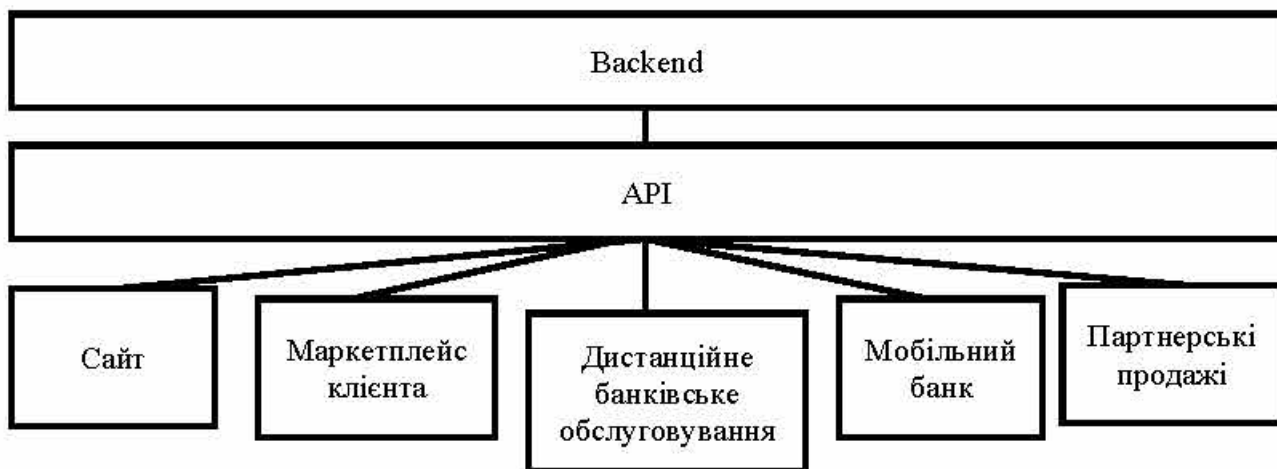


Рис. 1.1. Екосистема банку

Джерело: [19]

Для створення успішної екосистеми банкам необхідно поєднати декілька чинників. По-перше, це наявність розгалуженої клієнтської бази, орієнтованої на споживання комплексних банківських послуг і сервісів від банку та його партнерів. По-друге, це готовність банку до цифрових трансформацій та орієнтація на впровадженням ІТ-технологій. По-третє, створення власних

екосистем потребує значних інвестицій в розробку технологічних рішень (великих хмарних технологій, цифрових каналів, великих електронних системи обліку). Виходячи з того, що екосистема з технічної точки зору є комплексом різних ІТ-кластерів, веб і мобільних додатків, CRM-систем, важливого значення набуває єдиний стандарт для користувача інтерфейсу, який би суттєво спрощував споживання банківських послуг.

Організація банківської діяльності в межах екосистеми передбачає тісну співпрацю з клієнтом, тобто вибір напрямів діяльності банку, зміну вектора розвитку і способу надання банківських послуг виходячи з переваг клієнта. Так, Крісом Скіннером був введений в обіг спеціальний термін – байологія, який передбачає, що банк виходячи з від уявлень його клієнта про найкраще задоволення потреб і відповідно до цих потреб розробляє певний банківський продукт. Тобто, банк є «єдиним вікном» («one stop provider») для клієнта (фізичної або юридичної особи), тому що надає можливість доступу до всіх необхідних йому сервісів [28].

Побудова моделі «цифрового банку» (інтегрованої моделі «marketplace») потребує формування відповідного правового поля, основною метою якого є визначення правових норм для взаємодії банків, фінансових установ та ІТ-компаній в процесі надання банківських послуг. Функціонування та розвиток банку банку як екосистеми в умовах цифрових трансформацій може бути забезпечено на підставі реалізації двох видів стратегій розвитку: «спеціалізації» – передбачає виокремлення складових банківських сервісів, спрямованих на забезпечення окремих потреб споживачів без прив'язки до всього комплексу банківських послуг; «інтеграції» – передбачає комплексне обслуговування клієнтів банку на основі встановлення партнерських взаємовідносин зі страховими компаніями, консалтинговими організаціями, біржовими агентами, туристичними компаніями, Fintech, тобто формування власної екосистеми.

Звертаючись до уточнення сутності банківських інновацій, доцільно, перш за все, розглянути сутність та зміст дефініції «інновації». Відповідно до більшості підходів, інновація представляє собою результат інноваційної

діяльності, що виражається у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті та який починає активно використовуватися у практичній діяльності та має суспільну перевагу [90].

Розглядаючи сутність банківської продуктової інновації варто зазначити, що вчені по різному розуміють сутність даної дефініції. Так, С.Б. Єгоричева зазначає, що банківські продуктової інновації це: «впровадження нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які відповідають існуючим або потенційним фінансовим потребам клієнтів, власним інтересам банку та вимогам банківського законодавства, надають зацікавленим сторонам додаткові вигоди та є результатами банківського інжинірингу» [82].

Відповідно до розробок І.Т. Балабанової, О.В. Гончарука, В.А. Боровкової та ін. «банківська продуктової інновація – це реалізований у формі нового банківського продукту чи послуги кінцевий результат інноваційної діяльності банку» [29]. О.І. Лаврушин вважає, що «банківська інновація – це сукупність нових банківських продуктів і послуг або синтетичне поняття про мету і наслідок діяльності банку в сфері нових технологій, спрямованих на отримання додаткових доходів в процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою впровадження нововведень, що сприяють клієнтам в отриманні прибутку» [33].

На відміну від попередніх визначень С.Н. Яковенко та А.А. Тимченко розглядаючи сутність банківських продуктивних інновацій акцентують увагу на тому, що вони в першу чергу представляють собою методи інституційної організації банківських процесів і моделей їх поведінки в сучасному фінансовому світі, що знаходять своє відображення в появі нових банківських продуктів, та послуг, спрямованих на зростання ефективності фінансових показників банку та їх соціальної складової [245].

В.Г. Закшевський та А.О. Пашута наводять найбільш просте визначення сутності банківської продуктової інновації, наголошуючи на тому, що новим банківським продуктом є комбінована або нетрадиційна форма банківського

обслуговування, створена на основі маркетингових досліджень потреб ринку [86]. У табл. 1.2 узагальнено підходи вчених та науковців до визначення поняття банківська продуктова інновація.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «банківська продуктова інновація»

Автор / Джерело	Визначення поняття
С.Б. Єгоричева [82]	Банківські продуктові інновації це – впровадження нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які відповідають існуючим або потенційним фінансовим потребам клієнтів, власним інтересам банку та вимогам банківського законодавства, надають зацікавленим сторонам додаткові вигоди та є результатами банківського інжинірингу.
І.Т. Балабанова, О.В. Гончарук, В.А. Боровкова [29]	Банківська продуктова інновація – це реалізований у формі нового банківського продукту чи послуги кінцевий результат інноваційної діяльності банку.
О.І. Лаврушин [33]	Банківська інновація – це сукупність нових банківських продуктів і послуг або синтетичне поняття про мету і наслідок діяльності банку в сфері нових технологій, спрямованих на отримання додаткових доходів в процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою впровадження нововведень, що сприяють клієнтам в отриманні прибутку.
С.Н. Яковенко та А.А. Тимченко [245]	Банківська продуктова інновація – методи інституційної організації банківських процесів і моделей їх поведінки в сучасному фінансовому світі, що знаходять своє вираження в появі нових банківських продуктів, та послуг націлених на зростання ефективності діяльності комерційного банку та її соціальної складової.
В.Г. Закревський та А.О. Пашута [86]	Новий банківський продукт – це комбінована або нетрадиційна форма банківського обслуговування, створювана на основі маркетингових досліджень потреб ринку.

Джерело: побудовано авторкою

Проаналізувавши дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, пропонуємо визначати інноваційну діяльність банків як задоволення потреб клієнтів банку новими та якісними банківськими продуктами і послугами, з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, для отримання економічного та соціального ефекту. Створення та впровадження інноваційних банківських продуктів банками є вимушеною необхідністю, бо дозволяє банківським установам отримувати конкурентні переваги, формувати стратегії та розробляти програми змін в діяльності як системи колективних дій при русі до певної мети – стимулювання продажів та підвищення якості обслуговування клієнтів, що сприятиме максимізації економічної ефективності.

Інноваційні технології створюють концепцію банку майбутнього, який у своїй діяльності використовує сервіси, що забезпечують в перспективі розширення клієнтської бази, скорочення витрат на проведення банківських операцій при оптимальному рівні ризику та дозволяють реалізувати свої конкурентні переваги не тільки в короткостроковому періоді, але і зайняти лідируючі позиції на ринку банківських послуг або його окремих сегментах.

Доцільно виокремити два підходи до організації процесу інноваційної діяльності в банках: традиційний і нормативний. Найбільшого поширення набув традиційний підхід [75], відповідно до якого інноваційна діяльність розпочинається з аналізу, відбору інновацій і джерел фінансування. Тоді як нормативний підхід, що базується на міжнародних стандартах, першочерговим завданням визначає формування стратегія як основного напрямку інноваційного розвитку та стратегічні орієнтири, на досягнення яких вона має бути спрямована.

На основі узагальнення наявних теоретичних підходів до визначення сутності категорій «екосистема», «бізнес-екосистема» та «інноваційна екосистема», «банківська продуктова інновація» екосистему інноваційної діяльності банків визначено як сукупність відносин, які виникають між її учасниками у процесі розробки та впровадження нових банківських технологій обслуговування і створення інноваційних банківських продуктів з метою підвищення якості надання фінансових послуг та забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах діджиталізації бізнесу. Учасниками такої екосистеми: інвестори, розробники/ проектувальники інновацій, кінцеві споживачі інноваційних продуктів (послуг), клієнти банку, системні аналітики, постачальники сервісних послуг і маркетологи, партнери, провайдери, дистриб'ютори, адміністратори, генератори ідей тощо.

Процес побудови екосистеми інноваційної діяльності банку багатовимірний і базується на чотирьох головних складових. Перша – це омніканальна взаємодія з клієнтами. Реалізація даної складової включає: наявність кількох каналів продажів (офлайн, онлайн, мобільні додатки і т. д.);

оперативний прийом і обробку інформації від клієнтів (запити, звернення, переваги); актуальну і точну інформацію про наявність товару в кожній точці продажу; точність планування і управління товаропотоками (управління ланцюгами поставок, поповнення, виконання замовлень, логістика; аналіз, моніторинг, управління лояльністю клієнтів. Ключовими елементами екосистеми інноваційної діяльності банку запропоновано визначити інноваційні цифрові технології, зокрема, як хмарні, Big Data, платіжні NFC (Near field communication) гаджети, соціальні мережі, технологія Blockchain, електронні платіжні системи, мобільні платежі, гаманці тощо (табл. А.1, Додатку А). Результати порівняльного аналізу функціональних можливостей мобільних додатків банків України подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз функціональних можливостей мобільних додатків українських банків

Найменування банку	Операційна система	Інформування клієнтів	Банківські операції
Приватбанк	Android, iOS, Windows Phone	Більше 20 додатків: карта банкоматів і відділень, каталог установ для оплати судового збору, список торговельних точок програми Бонус Плюс тощо	Доступ до всіх карток і рахунків користувача та операцій з ними (оплата товарів, перекази та ін.); управління рахунком
Перший Український міжнародний банк (ПУМБ)	Android, iOS, Windows Phone	Карти з позначенням відділень та банкоматів (крім Мінгіоадз-версії), конвертер основних валют, стрічки новин банку, контактна інформація	Операції з грошима на власних рахунках (оплата товарів, послуг, переказ грошей та ін.)
Райффайзен Банк Аваль	Android, iOS	Інформація про найближчі відділення, банкомати, новини та курси валют	Операції з грошима на власних рахунках, управління рахунком, переказ грошей на користь третіх осіб
Ощадбанк	Android, iOS	Інформація про найближчі відділення, банкомати, новини та курси валют	Онлайн-банкінг для клієнтів банку, управління рахунком, перевипуск платіжних карток, відкриття віртуальної картки та операції з нею
Альфа-Банк Україна	Android, iOS	Інформація про найближчі відділення, банкомати, новини та курси валют	Онлайн-банкінг для клієнтів банку, переказ грошей з картки на картку без наявності акаунту

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Дельта-Банк	Android, iOS	Інформація про найближчі відділення й банкомати, продукти/послуги; депозитний калькулятор; курси валют; конвертор валюти	
Правекс-Банк	Android	Інформація про вартість 12 валют, у тому числі японську ієну та швейцарський франк	

Джерело: [27]

Для ефективного функціонування екосистеми інноваційної діяльності банку доцільно забезпечити комплексне супроводження прийнятих управлінських рішень, що дозволить отримати повноцінне управління у реальному часі та скоротити терміни виведення банківського продукту/послуги на конкурентний ринок, а також підвищити рентабельність інвестицій і якість обслуговування клієнтів. За цих обставин виникає об'єктивна потреба у видачі регулятором нових ліцензій банкам на здійснення ширшого переліку діяльності, який включатиме також послуги, що напряму не пов'язані з банківською діяльністю.

Сучасний стан екосистеми інноваційної діяльності вітчизняних банків характеризується системною неефективністю в результаті значних перешкод, а саме:

- незначна інтеграція української екосистеми інноваційної діяльності банку в міжнародну, що створює перешкоди на шляху перетворення вітчизняних венчурних проєктів у глобальні бізнеси;

- нерозвинена сучасна інфраструктура для підтримки інноваційно-технологічних банків (дефіцит технологічних платформ для розвитку активності ключових складових частин інноваційної екосистеми та універсальних і галузевих сервісних компаній, що спеціалізуються на обслуговуванні інноваційних банків);

- дефіцит інвестиційно привабливих інноваційно-технологічних проєктів (особливо на ранній стадії). Значною мірою це обумовлено низьким рівнем

знань розробників щодо організації бізнес-процесів, а також браком досвіду взаємодії з венчурними інвесторами;

– відсутність ефективної системи захисту прав інтелектуальної власності [245].

Міжнародний досвід засвідчує важливість активної державної участі у формуванні екосистеми інноваційної діяльності банків. Більшість національних економік (США, Канада, Великобританія, Південна Корея, Ізраїль, Китай, Австралія та ін.) створюють інноваційні хаби, або мережеві інноваційні співтовариства, що дозволяють державам безперервно здійснювати інноваційне відтворення, гнучко реагуючи на зміни в технологічних та ринкових процесах, і на стику різних мережевих середовищ сприяти зародженню і трансферу потужних потоків нових знань [119]. Дослідники Массачусетського технологічного інституту назвали компанії, які отримують мінімум 50% своїх доходів від створення цифрової екосистеми. Це допомагає їм краще зрозуміти кінцевих споживачів. У 32% цих компаній вище зростання виручки, у 27% - більше прибутку, ніж в середньому по галузі. Ці факти доводять результативність активної співпраці банків з ІТ-компаніями та впровадження в свої системи новітніх технологій [19].

Отже, цифрові трансформації, що супроводжують економічні процеси і стали невід'ємною частиною розвитку банківського бізнесу, стали каталізатором зростання конкуренції на ринку банківських послуг та посилюють конкурентну боротьбу між банками та фінансовими установами за клієнтів та ресурси. Це дозволяє визначити конкурентоспроможність банку як вирішальну характеристику його сталого розвитку в умовах, що склалися. Внаслідок появи нових сегментів ринку та зниження дохідності пріоритетних бізнес-напрямів банки повинні формувати новітні конкурентні переваги, які здатні виокремити їх на фоні конкурентів, забезпечити успіх у конкурентній боротьбі на всіх етапах розвитку. При цьому зміни в бізнесі корпоративних клієнтів потребують оперативного реагування з боку банків шляхом трансформації стратегії

розвитку, і, як наслідок, набуття новітніх конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами.

В наукових працях таких вчених, як: М. Портер [166], Ф. П. Кругман [6], Д. Росс [193], О. Нестеренко [137], Р. Фасхутдінов [222], конкурентноспроможність виділяють як підсумок економічної діяльності об'єкта. Л. Федулова визначає конкурентноспроможність банку як «здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, що задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку» [224]. На думку С. Козьменка, Ф.І. Шпиґа, І.В. Волошка «конкурентноспроможність банку – це можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної довідкової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку» [106]. В. Вовк вважає, що стратегічне управління конкурентноспроможністю банку як винятково ефективний управлінський інструмент в умовах постійної зміни умов банківської конкуренції повинне мати такі особливі риси: орієнтація банку на перспективу; використання новітніх управлінських інструментів і технологій; вирішення будь-яких управлінських завдань і зіставлення їх із вимогами фінансової стратегії та наявним конкурентним потенціалом [48]. Наукові підходи до розкриття визначення сутності економічної категорії «конкурентноспроможність банку» наведено в табл. А.2 Додатку А. Першочерговим завданням для банків у контексті забезпечення високого рівня конкурентноспроможності на ринку банківських послуг є забезпечення високого рівня конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами [48].

Для уточнення поняття «конкурентноспроможність», було використано контент-аналіз, що представляє собою стандартну методику в галузі суспільних наук та базується на аналізі текстових масивів. Частота використання окремих слів наведена в табл. 1.4.

На основі теоретичного узагальнення наукових підходів та результатів контент-аналізу конкурентноспроможність банку запропоновано визначити

як систему відношень банку з формування та реалізації конкурентних переваг (репутації, наявних цифрових сервісів, спектру, якістю та вартістю банківських послуг, якості обслуговування клієнтів тощо) та внутрішніх можливостей банку (рівнем капіталізації, фінансової стійкості та ліквідності) для досягнення встановлених орієнтирів у довгостроковій перспективі. Підвищення конкуренції на ринку банківських послуг внаслідок появи нових сегментів ринку та сервісів та зниження дохідності пріоритетних бізнес-напрямів обумовлює необхідність застосування банками прогресивних методів фінансового менеджменту, важливе місце серед яких відводиться стратегічним методам управління фінансовою діяльністю банків, які дозволяють забезпечити досягнення цілей банку у довгостроковій перспективі, а фінансова стратегія може бути спрямована на досягнення певного росту ринкової вартості банку, його акцій, або зростання фінансових показників банківської діяльності за умови дотримання обмежень за рівнем банківських ризиків.

Таблиця 1.4

Частота використання окремих слів при визначенні поняття
«конкурентноспроможність»

№ з/п	Слово	Частота згадування абсолютна, разів	Частота згадування відносна, %
1.	Конкурентний	9	16,07
2.	Прибуток	7	12,5
3.	Переваги	6	10,71
4.	Потреби	6	10,71
5.	Можливість	4	7,14
6.	Властивість	4	7,14
7.	Позиція	3	5,35
8.	Потенціал	3	5,35
9.	Якість	3	5,35
10.	Здатність	3	5,35
11.	Фактор	2	3,57
12.	Категорія	2	3,57
13.	Показник	2	3,57
14.	Параметр	2	3,57

Джерело: складено авторкою

На підставі теоретичного узагальнення наукових поглядів на сутність конкурентних переваг та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [25, 26, 48, 106, 124] під конкурентними перевагами

будемо розуміти вигідне фінансове та соціальне положення банку у порівнянні з конкурентами, яке досягається ефективним залученням та розміщенням ресурсів, високою споживчою цінністю пропонованих банківських продуктів та послуг при низькому рівні витрат. Розвиток та реалізація конкурентних переваг дозволяють забезпечити стабільність, стійкість та надійність банку, а отже сформувати позитивний імідж у клієнтів.

При цьому на кожному етапі розвитку економіки в цілому, банківської сфери, зміни в бізнесі корпоративних клієнтів банківські установи повинні чітко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати стратегію розвитку бізнесу, та, як наслідок, розставляти пріоритети у формуванні тих або інших конкурентних переваг в залежності від стратегічних орієнтирів банківської діяльності в кожний конкретний період часу. Постійні зміни умов функціонування формують нові вимоги, яких мають дотримуватися банки при формуванні та реалізації конкурентних переваг.

Таким чином, посилення конкуренції на ринку банківських послуг та цифрові трансформації, які зумовили впровадження новітніх технологій в механізм обслуговування клієнтів потребують створення екосистеми інноваційної діяльності банку. Така екосистема сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних банків та дозволить: взаємодіяти з усіма її учасниками; координувати взаємозв'язок між людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами; отримувати більший прибуток за рахунок комісійних доходів, розширення сфери впливу за рахунок виходу на нові сегменти ринку, підтримки компаній-партнерів великими фінансовими інститутами; створювати новітні конкурентні переваги банку на ринку банківських послуг. Разом з тим, екосистема інноваційної діяльності банку відіграє роль каталізатора інноваційних процесів, надаючи йому нові можливості на підставі активного зворотного зв'язку, збору даних про потреби та задоволеність клієнтів, врахуванню їх інтересів і побажань. Уточнене визначення категорії «конкурентоспроможність банку» дозволяє встановити

стратегічні орієнтири, та визначити фінансові показники банківської діяльності як ключові конкурентні переваги банку на ринку банківських послуг, які створюють необхідне підґрунтя для впровадження та розвитку банківських продуктивних інновацій.

1.2. Сутність та роль фінансової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності банку

Розвиток банківського сектора України протягом останнього десятиріччя відбувається в умовах посилення деструктивного впливу зовнішніх факторів: політичних, економічних, соціальних, демографічних, науково-технічних тощо. За цих обставин банки мають гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом трансформації стратегії розвитку власного бізнесу з урахуванням внутрішніх можливостей, переосмислення пріоритетних бізнес-напрямів банку, формування та реалізація новітніх конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх у конкурентній боротьбі. В умовах нестабільної світової економічної кон'юнктури, зростання вартості та гострого дефіциту фінансових ресурсів на міжнародних ринках капіталу для вітчизняного банківського сектора основним напрямом оптимізації взаємодії з європейською кредитною системою стає реформування структури у відповідності з міжнародними стандартами. Так, згідно Указу Президента України Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 р. №5/2015 вектором розвитку держави проголошено забезпечення сталого розвитку, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями» [179].

Визначаючи сутність сучасних банківських установ з системних позицій стратегічного управління як складну та багатоаспектну, теорія управління розглядає банк як самостійно розвинену систему, яка може вчасно реагувати на

зміни зовнішнього середовища, адекватно змінювати свою стратегію, цілі, формальні структури, організаційну культуру та поведінку персоналу. Ефективність реагування банків на зміни його зовнішнього середовища залежить від ступеня відкритості системи, адекватності механізму управління логіці еволюції банківської установи та оточення, рівноваги у поєднанні з розвитком внутрішнього середовища. Порушення останньої характеризується зростанням диференціації зовнішніх умов функціонування та стратегічних орієнтирів. Специфіка банківської діяльності полягає в тому, що банк виконує важливу роль фінансового посередника у сфері розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів. За цих обставин, пріоритетними напрямками банківської діяльності є акумулювання тимчасово вільних грошових ресурсів та їх інвестування у реальний сектор економіки та у сектор домашніх господарств. Тобто банки для забезпечення прибутковості своєї діяльності мають здійснювати ефективне управління вхідними та вихідними фінансовими потоками.

Результативність діяльності банківського сектору залежить від ступеня задоволення потреб клієнтів спектром та якістю банківських послуг, а також цифрових сервісів, які використовуються для стимулювання обсягу їх продажу. Для розширення клієнтської бази та встановлення довірчих відносин з клієнтами доцільно скористатися правилом «Six Sigma», яке передбачає орієнтацію на споживача, управління на підставі даних і фактів, взаємоузгодження дій та процесів, проактивний менеджмент, співпрацю з усіма учасниками фінансового ринку, використання передових технологій та онлайн комунікацій, які створюють вартість тільки у випадку, якщо це приводить до зростання обсягу продажу банківських продуктів та зменшення витрат банку. Цифровізація банківського бізнесу дозволяє банкам розробити нові механізми здійснення пенсійних накопичень та управління депозитними вкладками (дистанційний банкінг), що у свою чергу формє необхідне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності банку на ринку на основі новітніх

конкурентних переваг. Посилення конкуренції шляхом активізації альтернативних гравців ринку потребує зміни парадигми управління банківським бізнесом та використання новітніх підходів до формування фінансової стратегії розвитку. При цьому вітчизняні банки мають відійти від спекулятивної моделі розвитку, заснованої на надвисокій прибутковості, та перейти до моделі розміщення банківських ресурсів у низькоризикові напрями, забезпечуючи таким чином фінансову стійкість в умовах дестабілізуючого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Згідно Указу Президента України Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 р. №5/2015 вектором розвитку держави проголошено забезпечення сталого розвитку, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями» [22]. Виходячи з цього, в умовах нестабільної світової економічної кон'юнктури, зростання вартості та гострого дефіциту фінансових ресурсів на міжнародних ринках капіталу для вітчизняного банківського сектора основним напрямом оптимізації взаємодії з європейською кредитною системою стає підвищення фінансової стійкості банківського сектора та виведення з ринку недобросовісних гравців, що, у загальному підсумку сприятиме підвищенню ролі банківського сектора у розбудові вітчизняної економіки. Так,

Дослідження сучасних умов ведення банківського бізнесу дозволяє зробити висновок, що банк може бути перетворений в інструмент перерозподілу коштів кредиторів та вкладників на користь його акціонерів, внаслідок чого банк не може виконувати покладені на нього суспільством соціальні та контрольні функції. Також, очікуючи прибуток, банки можуть надавати перевагу спекулятивним операціям, розміщуючи свої активи у високоризикові інструменти, що може привести до втрати ліквідності та платоспроможності. Це зумовлює зростання відповідальності керівництва за визначені стратегічні цілі фінансового розвитку банку, які мають відповідати сучасним тенденціям розвитку вітчизняного та світових фінансових ринків,

рівню конкуренції на ринку банківських послуг загалом та його окремих сегментах зокрема. За цих обставин підвищується роль та значення теоретичних та практичних аспектів формування фінансової стратегії, яка визначає цілі управління фінансовою діяльністю та стратегічний вектор розвитку банку.

Вагомий внесок у розробку теорії та практики стратегічного управління зроблено у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: І. Ансоф, І. Волошко, В. Вітлінський, І. Бланк, О. Єрмошенко, С. Козьменко, В. Коваленко, М. Портер, Дж. Маршалл, М. Мескон, Р. Петтерсон, М. Портер, Б. Райзберга, А. Чандлер, З. Шершньова та ін. Але на сьогодні відсутній єдиний підхід щодо визначення сутності поняття «фінансова стратегія банку», що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Вперше термін «стратегія» почав використовуватися менеджерами на початку 50-рр. XIX ст., коли особливого значення набула проблема своєчасної реакції на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі організації. Стратегія включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку банку в умовах невизначеності зовнішніх умов функціонування.

Залежно від мети дослідження визначення стратегії може бути як гранично простим, так і дуже складним та спеціальним [73, 108, 122, 142]. Для розуміння сутності природи стратегії необхідно застосувати різноплановий, діалектичний, багатокритеріальний та двоєдиний підхід, який враховує інтереси не тільки банку як інституту фінансово-кредитної системи, а й суспільства загалом. Найбільш часто, стратегію визначають як узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути виконані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів. Головне завдання стратегії в тому, щоб перевести організацію з її нинішнього до майбутнього бажаного стану [106].

У загальному вигляді стратегія банку визначає вектор його позитивного розвитку з метою задоволення економічних потреб суспільства, на підставі подолання інформаційної асиметрії ринку з урахуванням регулятивних норм і

правил НБУ та рухомих сил конкурентного середовища. Наукові підходи до розкриття сутності дефініції «фінансова стратегія» подано у табл. А.3 Додатку А. Стратегія банку, як і будь-якої іншої мультибізнесової організації, має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає певний ранг стратегій, що знаходяться у тісному взаємозв'язку і чіткому підпорядкуванні між собою. Як показав огляд економічної літератури [160, 230] найчастіше виокремлюють такі види стратегій банку за рівнем ієрархії управління: корпоративна, ділова (конкурентна), функціональна, операційна (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика стратегій банку за рівнем ієрархії управління

Вид стратегії банку за рівнем ієрархії управління	Характеристика стратегії банку
Корпоративна	Є загальним планом управління для диверсифікованого бізнесу, формує місію банку, яка є свого роду філософією його існування, єдиним напрямом розвитку банківської діяльності та моделлю його майбутнього (перспективного) стану, визначає організаційну структуру, ресурси і послідовність дій, необхідних для досягнення встановлених довгострокових цілей, забезпечує реалізацію синергетичного ефекту між перехресними векторами функціонування, визначає збиткові та стратегічно перспективні напрями діяльності
Ділова (конкурентна)	забезпечує перехід від поточної до бажаної майбутньої фінансової позиції протягом визначеного періоду, визначає конкурентні переваги окремих диверсифікованих напрямів банківського бізнесу та засоби їх реалізації. Бізнес-стратегії спрямовані на конкретні групи клієнтів, їх вимоги та способи задоволення їх потреб у банківських продуктах та послугах, формується для кожного підрозділу та напрямку діяльності з урахування рівня конкуренції на ринку банківських послуг та його окремих сегментах
Функціональна стратегія	Формується для кожного ключового функціонального напрямку всередині певної сфери діяльності (маркетингу, фінансів, управління персоналом, кредитування, залучення депозитних ресурсів, фінансово-економічної та інформаційно-технологічної безпеки), містить комплекс заходів, призначених для досягнення цілей певного функціонального підрозділу
Операційна стратегія	Призначена для окремих структурних одиниць та окремих відділів, передбачає розвиток усіх бізнес-процесів з метою досягнення фінансової переваги, доповнює і завершує загальний бізнес-план роботи банку

Джерело: складено за даними [160, 230]

Слід зазначити, що фінансова стратегія є складовою функціональної стратегії, процедура розробки якої передбачає: формування методичного

забезпечення щодо формування фінансової стратегії банку з урахування внутрішніх та зовнішніх можливостей банку; встановлення та вибір адекватних стратегічних цілей фінансової діяльності банку; обґрунтування механізму управління фінансовою діяльністю банку; визначення необхідності змін організаційної структури банку; вибору критеріїв контролю досягнення встановлених цілей.

Банки як провідні суб'єкти фінансового посередництва здійснюють свою діяльність в умовах обмеженого обсягу фінансових ресурсів, що підвищує роль та значення фінансової стратегії, яка визначає ефективність банківської діяльності, конкурентоспроможність і фінансову стійкість банківської установи в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій і носить підпорядкований характер по відношенню до корпоративної стратегії (загального плану керівництва) банку і має бути узгодженою з загальними стратегічними цілями та напрямками розвитку банку. Разом з тим, фінансова стратегія здійснює суттєвий вплив на формування як корпоративної стратегії банку, так і ділових та інших функціональних стратегій (маркетингової, кадрової, стратегії забезпечення безпеки, технологічної, стратегії ризик-менеджменту), адже визначає методи та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, дозволяє вирішити фінансові та нефінансові проблеми функціонування та розвитку. В окремих випадках може виникнути ситуація, коли цілі корпоративної стратегії не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями. У таких випадках фінансова стратегія вносить свої корективи в загальну стратегію розвитку компанії.

Так, І. Ніконова та Р. Шамгунов зазначають, що на вершині піраміди функціональних стратегій банку як складових його корпоративної стратегії має знаходитися саме фінансова стратегія [138]. Такої ж думки притримується і І. Парасій-Вергуненко, який зазначає, що основними цільовими показниками банку є прибуток або, наприклад, рентабельність акціонерного капіталу (що є найважливішим показником для інвесторів). Це спонукає банки ставити на

перший план саме фінансову стратегію з розумним поєднанням її з маркетинговою та операційною (виробничою) стратегією [160].

Фінансова стратегія є пріоритетним напрямом загальної стратегії розвитку банку і визначає стратегічні орієнтири його фінансової діяльності та принципові підходи до їх практичної реалізації. В умовах самостійності та відповідальності банку за результати своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації і фінансових можливостей та перспективної оцінки фінансового стану.

А. Алавердов зазначає, що характерною особливістю фінансової стратегії є наявність значного числа автономних напрямів, тобто фінансових політик, сукупність яких відрізняє фінансову стратегію фінансово-кредитної установи від фінансової стратегії підприємств матеріальної сфери виробництва [21]. Це такі політики, як: політика підтримання ліквідності, процентна політика, емісійна політика, депозитна та кредитна політики, фондова та дивідендна політики. Усі наведені політики мають підпорядкований характер по відношенню до фінансової стратегії банку, у зв'язку з чим основні компоненти фінансової стратегії тією чи іншою мірою є детермінантами її складових політик [63].

За думкою І. Бланка [40, 39, 41], у роботах якого найбільш повно акумульовано та узагальнено питання формування фінансової стратегії, в основу її формування покладено фінансову ідеологію, яка характеризує систему основоположних принципів здійснення фінансової діяльності банківських установ, які визначаються його місією та фінансовим менталітетом засновників та менеджерів. І Бланк пропонує таке визначення фінансової стратегії: «це система взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що спрямовані на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання доходності та ринкової вартості при відповідному рівні ризиковості і ліквідності» [40].

С. Єгоричева вважає, що під фінансовою стратегією банку необхідно розуміти ту частину його фінансової діяльності, що розрахована на строк

більше одного року і завдання якої загалом зводяться до генерування позитивного фінансового результату [82].

У роботі С. Козьменка, Ф. Шпиґа та І. Волошко запропоновано виокремлювати наступні складові фінансової стратегії банку: стратегія управління активами та пасивами, стратегія управління власними коштами та стратегія управління ризиками [106]. При цьому у процесі управління активами вирішується завдання забезпечення прибутковості та дотримання ліквідності банківської установи, у процесі управління пасивами – мобілізації кредитних ресурсів та оптимізації структури банківських ресурсів з метою отримання запланованого рівня прибутковості банківської діяльності. Стратегія управління власними коштами вирішує важливе завдання забезпечення ліквідності та платоспроможності банку, підтримання достатності банківського капіталу, необхідного для зростання ресурсного потенціалу в умовах динамічності розвитку зовнішнього середовища. Основні завдання щодо дотримання оптимального рівня банківських ризиків, які супроводжують усі види банківських операцій і обумовлені невизначеністю зовнішніх умов функціонування, вирішуються в наслідок реалізації стратегії управління ризиками.

Стратегія фінансування як вид діяльності «включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначає «стратегічний набір» (як структуру специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів» [240]. Фінансова стратегія визначає фінансову поведінку банку і спрямована на досягнення певного росту ринкової вартості банку, його акцій, зростання показників ROA, ROE при дотриманні нормативів Базельського комітету по достатності капіталу, ступеня ризику та ліквідності [138].

Отже, розуміння сутності стратегії загалом та фінансової стратегії зокрема базується на двох протилежних підходах:

з позиції передбачуваності зовнішнього середовища (визначення

кінцевого стану, що має бути досягнутий через певний проміжок часу; фіксація дій, необхідних для досягнення цього стану; складання плану дій з диференціацією часових інтервалів, реалізація якого призводить до досягнення мети. Такий підхід ґрунтується на припущенні про можливість передбачення та повного контролю змін у зовнішньому середовищі організації. У сучасних умовах дотримання тільки цього підходу є неідеальним;

з позиції непередбачуваності зовнішнього середовища (стратегія визначає можливість вибору з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У даному випадку стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, інструментів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємовідносин, позиції організації в навколишньому середовищі, та забезпечує досягнення цілей) [106].

Для уточнення сутності дефініції «фінансова стратегія», було використано контент-аналіз, що представляє собою стандартну методіку в галузі суспільних наук та базується на аналізі текстових масивів. Частоту використання окремих слів подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Частота використання окремих слів при визначенні сутності дефініцій «стратегія» та «фінансова стратегія»

№ з/п	Слово	Частота згадування абсолютна, разів	Частота згадування відносна, %
1.	Ціль	30	27,02
2.	Досягнення	16	14,41
3.	Напрямок	12	10,81
4.	Довгостроковий	9	8,11
5.	Дії	8	7,21
6.	Рішення	7	6,30
7.	Політика	5	4,50
8.	Переваги	5	4,50
9.	Інструмент	5	4,50
10.	План	5	4,50
11.	Лінія	3	2,70
12.	Курс	2	1,80
13.	Місія	2	1,80
14.	Задоволення	2	1,80

Джерело: складено авторкою

Враховуючи питому вагу кожного складового елементу терміну, було збудовано абстрактну модель змістового складу визначення «фінансова стратегія» (рис.1.2) на якій чітко видно питому вагу кожного з елементів.

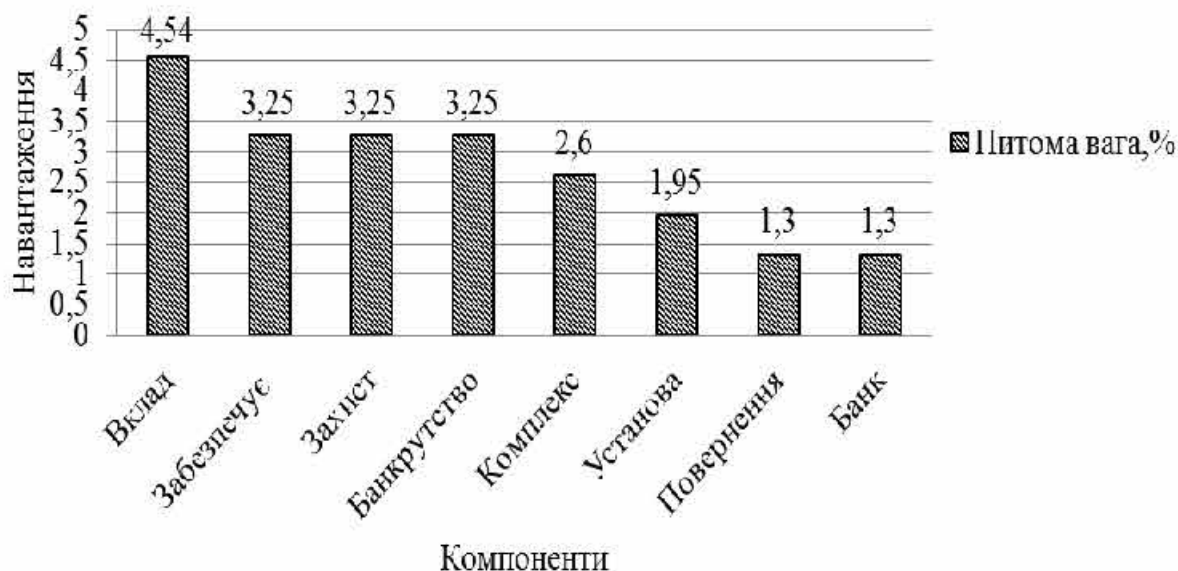


Рис. 1.2. Абстрактна модель змістового складу визначення «фінансова стратегія»

Джерело: Складено авторкою

Результати морфологічного аналізу визначень поняття «фінансова стратегія» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Морфологічний аналіз визначень поняття «фінансова стратегія»

№ з/п	Ключове слово	Конкретизація визначення	Мета у рамках визначення
1.	Модель	Розвитку суб'єкта господарювання	Забезпечення прибутковості діяльності
2.	Інструмент	Довгострокових цілей	Формування майбутнього якісного потенціалу
3.	Рішення	Формуюча сила	Реалізація місії організації та її перетворення у новий стан
4.	План	Курс об'єкта управління	Досягнення цілей банківської установи
5.	Напрямок	Діапазон діяльності банку	Створення конкурентних переваг в змінному середовищі

Джерело: складено авторкою

Узагальнення існуючих підходів [38, 39, 40, 41, 82, 138, 142, 160] дозволяє зробити висновок, що фінансова стратегія – це насамперед процес

стратегічного та фінансового планування, який відбивається в ідеях, концепціях, задачах, підходах. Особливістю фінансового стратегічного планування є те, що воно в умовах ринкової економіки є одночасно і вихідним, і завершальним пунктом загального процесу планування банківської фінансової діяльності. В умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності банку є фінансова стратегія, яка, з одного боку, є цілісним (системним) об'єктом дослідження, а з іншого – окремим компонентом стратегічного управління банківською діяльністю.

Аналіз наукових праць закордонних і вітчизняних учених та результати контент-аналізу дозволили запропонувати таке визначення сутності дефініції «фінансова стратегія банку»: комплексний план або комплекс рішень та дій щодо забезпечення фінансового розвитку в довгостроковій перспективі, який визначає джерела мобілізації та напрями розподілу наявних та майбутніх фінансових ресурсів для досягнення максимальної ефективності, прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості банківського бізнесу. Таке визначення дозволяє обґрунтувати довгострокові фінансові цілі банківської діяльності та задачі за бізнес-процесами банку, систематизувати показники для оцінювання ефективності фінансової стратегії, перевірити її на повноту, послідовність та актуальність, ідентифікувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на основні показники банківської діяльності, створити конкурентні переваги, необхідні для забезпечення стійкої фінансової позиції на ринку.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що фінансова стратегія впливає на рівень конкурентоспроможності та, як наслідок, формує необхідне підґрунтя для забезпечення розвитку банку в умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг. Та навпаки, неефективна фінансова діяльність призводить до погіршення фінансового стану, зниження рівня його конкурентоспроможності та навіть до банкрутства.

Теоретичне узагальнення наукових підходів до класифікації фінансових стратегій дозволив систематизувати їх види за таким класифікаційними ознаками, як орієнтація бізнесу, інтенсивність входу на ринок, напрями банківської діяльності (рис. 1.3), змістовну характеристику яких подано у табл. 4, Додатку А.

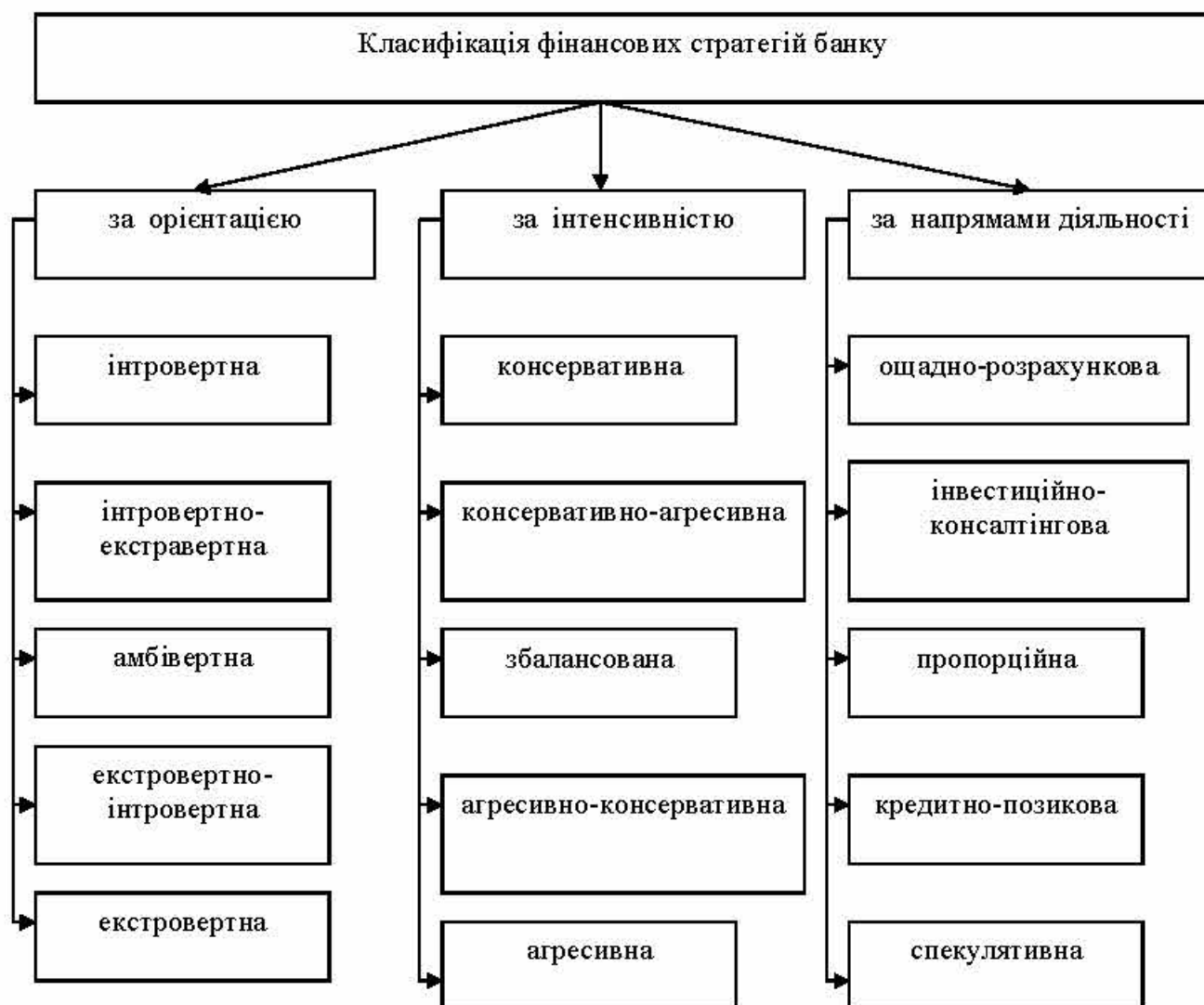


Рис. 1.3. Класифікація фінансових стратегій банку

Джерело: розроблено авторкою

Розробка та реалізація фінансової стратегії відіграє велику роль в забезпеченні сталого розвитку банку, зокрема: забезпечення механізму реалізації довгострокових спільних та фінансових цілей майбутнього економічного і соціального розвитку банківських установ в цілому та його окремих структурних одиниць; первинна оцінка фінансової можливості банку

для забезпечення максимального його використання внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими потоками; забезпечення можливості швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, які виникають в процесі динамічних змін чинників зовнішнього середовища; врахування заздалегідь можливих варіантів розвитку неконтрольованих банком чинників зовнішнього середовища та здатність звести до мінімуму всі негативні наслідки банківської діяльності; забезпечення чіткого взаємозв'язку стратегічного, поточного і оперативного управління фінансовою діяльністю банківською установою; забезпечення реалізації відповідного менталітету фінансового формування фінансової стратегії за значених основних критеріїв вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.

Фінансова стратегія має бути погоджена з усіма напрямками діяльності банку та утворювати з ними єдиний механізм, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Формування ефективної фінансової стратегії дає можливість знижувати негативний вплив зовнішнього середовища на фінансові показники діяльності, сформувавши взаємозв'язок стратегічного, тактичного і оперативного управління.

Згідно з главою VI «Принципів корпоративного управління ОЕСР», які були переглянуті Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2004 р., в обов'язках правління повинна бути ключова функція щодо: перегляду та спрямуванню корпоративної стратегії, основних планів дій, політики управління ризиками, річних бюджетів та бізнес-планів; встановленню стратегічної мети діяльності; здійсненню контролю за виконанням планів та діяльністю корпорації, за основними витратами та обсягами продаж [131]. Досвід розвинутих країн свідчить, що оптимальним терміном розробки стратегічного планування вважається п'ять років. Деякі банки складають програму стратегічного розвитку саме на такий період (наприклад ПАТ «Ощадбанк»). Для ринків, що розвиваються та характеризуються

нестабільністю, прийнятним вважається горизонт планування у 3 роки. Трирічний термін складання бізнес-плану зафіксовано у ст. 19 Закону України «Про банки та банківську діяльність», як необхідна умова отримання банківської ліцензії [171]. Інструментом реалізації фінансової стратегії банку виступають бюджети – плани майбутніх банківських операцій (за обсягами, тривалістю та структурою), виражених в кількісних показниках. Бюджети розробляються на рівні банку та деталізуються на рівні його структурних підрозділів. Ефективність реалізації бюджетів банку і, як наслідок, його фінансової стратегії визначається його фінансовою структурою (склад центрів фінансової відповідальності), згрупованих у бізнес-напрями й центри інфраструктури та рівнем корпоративної культури банку.

Систематизація наукових здобутків зарубіжних і вітчизняних вчених дозволила дійти висновку, що фінансова стратегія банку має бути орієнтована на підвищення фінансових показників банківської діяльності з урахуванням інтересів держави, регулятивних норм і правил НБУ, а отже визначає цілі, методи, інструменти та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації. Економічна ефективність діяльності банку визначається як багатоаспектне поняття, яке зумовлює багатокomпонентність підсумкового показника ефективності та його безпосередній зв'язок з цілями діяльності, які реалізуються в рамках фінансової стратегії. Сучасна парадигма банківського менеджменту передбачає необхідність переорієнтації діяльності банків з короткострокових результатів: у вигляді прибутку, рентабельності активів, частки ринку, що обслуговується, на досягнення довгострокових цілей: зростання капіталізації та збільшення ринкової вартості за рахунок надання клієнтам більшої цінності у вигляді банківських продуктів та послуг. Зростання зазначених показників буде свідчити про підвищення фінансової стійкості банку, його спроможність утримувати сталу конкурентну позицію у довгостроковому періоді та забезпечувати економіку достатнім обсягом ресурсів для фінансування потреб усіх її суб'єктів.

Фінансова стратегія банку має враховувати фінансові можливості та

забезпечувати максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу; враховувати можливі варіанти розвитку неконтрольованих чинників зовнішнього середовища і дозволяти звести до мінімуму їх негативні наслідки [2]. Ефективність фінансової діяльності банку як інституту ринкової інфраструктури визначається ступенем задоволення потреб клієнтів банківськими продуктами і досягається шляхом економічної взаємодії фінансових інститутів у ринковому середовищі; рухом банківського капіталу в специфічних умовах його функціонування; впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. У зв'язку з цим сучасна парадигма банківського менеджменту потребує переорієнтації банківського бізнесу з короткострокових цілей, спрямованих на отримання результатів у короткостроковому періоді (прибутку, рентабельності продажу, утримуваної частки ринку) на довгострокові (підвищення капіталізації, збільшення ринкової вартості банку, підвищення якості банківських активів, забезпечення довгострокової рентабельності активів та капіталу). У процесі розробки фінансової стратегії ключовими показниками виступають фінансові показники банківської діяльності, що визначають поточне та перспективне фінансове положення банку, достатність банківських ресурсів, внутрішньобанківські (трансфертні) ціни та рівень банківських ризиків, а також макроекономічні показники на плановий період, параметри грошово-кредитної політики НБУ на плановий період, ситуація у пріоритетних секторах ринку банківських послуг, платоспроможність населення тощо. Зростання цих показників буде свідчити про підвищення конкурентоспроможності, надійності та фінансової стійкості банку.

Таким чином, фінансова стратегія визначає вектор фінансового розвитку банку в умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг та посилення макроекономічної нестабільності та сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності банківської установи; визначає ключові цілі фінансової діяльності та шляхи їх практичної реалізації для досягнення запланованого результату в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Фінансова стратегія банку належить до функціональних стратегій та

підпорядкована його корпоративній стратегії, в той же час здійснює суттєвий вплив на формування корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку, адже визначає цілі, методи, інструменти та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації та формування конкурентних переваг на ринку банківських послуг. Завдяки фінансовій стратегії визначаються перспективи розвитку банку в умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг.

1.3. Науково-теоретичні засади формування фінансової стратегії для підвищення конкурентоспроможності банку

На тлі загострення конкуренції на ринку банківських послуг за ресурси успішне функціонування та розвиток банку у вирішальній мірі визначається адекватною оцінкою можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища акціонерами та керівництвом для забезпечення розширення діяльності та збереження ринкових позицій банківської установи. Для збільшення прибутковості діяльності банки можуть надавати перевагу спекулятивним операціям, розміщуючи свої активи у високоризикові інструменти, що може привести до втрати ліквідності та платоспроможності. Це зумовлює зростання відповідальності керівництва банку за визначені стратегічні цілі фінансового розвитку банку, які мають відповідати сучасним тенденціям розвитку вітчизняного та світових фінансових ринків, рівню конкуренції на ринку банківських послуг загалом та його окремих сегментах зокрема. За цих обставин підвищується роль та значення теоретичних та практичних аспектів формування фінансової стратегії банку, яка визначає цілі управління фінансовою діяльністю та вектори фінансового розвитку. При цьому необхідно враховувати, що відповідність фінансової стратегії умовам функціонування банку забезпечується лише на підставі повного розуміння її сутності та змісту.

Фінансова стратегія банку відповідно до стратегічних цілей розвитку у довгостроковій перспективі має забезпечувати формування оптимальної

структури фінансових ресурсів; виявлення найефективніших напрямів розміщення банківських ресурсів за рівнем ризику та рівнем дохідності; визначення фінансових можливостей та прогнозування тенденцій зміни фінансових показників банківської діяльності внаслідок дії внутрішнього та зовнішнього середовища; формувати фінансові переваги банку на ринку, враховувати основні загрози з боку конкурентів та передбачати прогнозування тенденцій зміни фінансових показників, визначати напрями використання фінансових можливостей для посилення конкурентного впливу на ринку банківських послуг або його окремих сегментах.

Ефективність фінансової стратегії банку залежить від якості інструментів, що їх використовують для її розробки і реалізації. Більшість вчених [38,39,106,209] як інструменти формування стратегій загалом, та фінансової стратегії зокрема, визначають відповідні механізми як елемент фінансового менеджменту (системи управління), що ґрунтується на науковому, системному та ситуаційному підходах щодо управління фінансами банків для досягнення його стратегічних, тактичних та оперативних цілей за допомогою фінансових методів і важелів, раціональної організації, управління фінансовими відношеннями та рухом ресурсів.

Механізми формування та розробки механізмів управління фінансової стратегії досліджувало багато вітчизняних та зарубіжних вчених.

Так, О.В. Раєвнева визначає механізм управління розвитком підприємства як найбільш активну частину системи управління, яка здатна забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства [183]. Такий механізм є сукупністю засобів управління (інструменти і важелі процесу розвитку), організаційних і економічних методів управління (способи, прийоми і технології щодо засобів управління). Глибина вивчення даного питання підтверджується обґрунтуванням компонентів механізму (мета і критерії її досягнення, фактори і методи управління, ресурси підприємства) і сукупності локальних механізмів— складових загального механізму (механізм управління цілями розвитку,

механізм діагностики, механізм прийняття рішень з управління розвитком підприємства), що в цілому утворюють прикладний рівень формування механізму управління розвитком підприємства [184].

Механізм управління розвитком, на думку І.В. Філіпішин є такий, що приводить у дію систему управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Схематично він складається з трьох блоків: 1) моніторинг, діагностика і оцінка розвитку (увага зосереджується на аналізі ділового оточення, ресурсів, ризиків, конкурентоспроможності, динаміки рівня розвитку, вартості підприємства); 2) планування (включає визначення цілей, координацію процесів, розробку стратегій тощо); 3) реалізація [225]

Традиційний підхід щодо обґрунтування механізму формування фінансової стратегії ґрунтується на розв'язанні загальних задач управління, а саме: організаційні питання формування фінансової, інвестиційної, інноваційної, виробничої стратегій, а також їх економічне, інформаційне та ресурсне забезпечення [39, 239, 240, 241]; обговорення альтернативних варіантів розвитку подій приймається управлінське рішення щодо вибору фінансової стратегії, яку надалі деталізують за напрямками фінансової діяльності [39, 40].

Механізм формування та реалізація фінансової стратегії банку має у своїй основі визначену фінансову організаційну культуру і, як сукупність та послідовність дій, які націлені на конкретний та прогнозований результат, уявляє собою технологічний процес. Тож, як технологічний процес, механізм формування та реалізація фінансової стратегії, уявляє собою сукупність процесів, які будуються з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища банківських установ, основою якого є – взаємодія елементів фінансового механізму (цілі, функції, принципи, методи) та структура управління банківським бізнесом. Ця взаємодія передбачає прийняття сучасних і обґрунтованих рішень, які базуються на знаннях, інтуїції, практичному досвіді, безперервному пошуку найефективніших методів

координації фінансової діяльності, зв'язків з зовнішнім середовищем.

За думкою авторів [127, 232] критерієм ефективності механізму формування та реалізації фінансової стратегії є вірне прийняте рішення у відношенні руху фінансових ресурсів:

- здійснення збалансованого управління активними та пасивними операціями за строками, обсягом залучення та розміщення ресурсів,
- забезпечення ліквідного балансу та достатнього рівня основного капіталу;
- утримання високого рівня захищеності банківських операцій від несприятливих змін кон'юнктури ринку;
- здатність нарощування високого обсягу прибутку щодо активів банку.

Системоутворюючим елементом ефективного механізму формування та реалізації фінансової стратегії при наявності комплексу достатньо повно опрацьованих фінансових інструментів і технологій є організаційна культура та фінансова організаційна культура. У зарубіжній практиці організаційна культура управління розглядається як непомітний (нематеріальний) фактор (ресурс) менеджменту, який здатний «розкривати» та мобілізувати головний ресурс банку – людський фактор.

Сучасні дослідники пропонують достатньо широкий спектр концепцій, методичних положень та практичних аспектів організаційної культури управління, філософії бізнесу та філософії маркетингу, які побудовані на основі вивчення та аналізу відповідних підходів японського, американського та західноєвропейського менеджменту, їх адаптації до вітчизняним умовам [109]. Основні складові елементи механізму реалізації фінансової стратегії подано у табл. 1.8.

На підставі табл. 1.8 можна зробити висновки, що механізм формування і реалізації фінансової стратегії ґрунтується на організаційній культурі фінансового менеджменту і фінансовій філософії бізнесу та формується із сукупності таких елементів:

Таблиця 1.8

Основи механізму реалізації фінансової стратегії

Визначення	Елементи механізму
1	2
Фінансова філософія бізнесу	
<p>- складова найбільш важливих цінностей, орієнтирів, принципів, правил, критеріїв та норм, за якими працюють співробітники банку (керівники, спеціалісти), що пов'язані з прийняттям фінансових рішень;</p> <p>- цілісна система, в якій визначені фінансова місія та фінансове кредо банківської установи, загальні цілі та задачі, фінансова ідеологія та політика, основні фінансові цінності, критерії та принципи функціонування, кодекс поведінки та обмеження у фінансових питаннях.</p>	<p>- сукупність елементів філософії фінансового маркетингу, фінансової філософії бізнесу та організаційної культури фінансового менеджменту</p> <p>- фінансово-економічна місія банку;</p> <p>- фінансова мета (бачення майбутнього, розширення банківської мережі, реалізація банківських продуктів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, забезпечення стратегічних, тактичних та оперативних позицій бізнесу (майбутньої, середньострокової та поточної конкурентноспроможності) шляхом фінансування довгострокових, середньострокових та оперативних програм відповідно;</p> <p>- загальні фінансові цілі:</p>
Організаційна культура фінансового менеджменту -	
<p>Характеризує культурне середовище функціонування фінансової системи управління банківських установ, яка представлена фінансовою філософією бізнесу, сутністю стратегічною, тактичною та оперативною фінансовою діяльністю, сукупністю фінансових норм та правил, структурами управління фінансами та банківським ресурсом.</p>	<p>- концепція інформаційної взаємодії з зовнішнім середовищем;</p> <p>- система взаємовідношень із партнерами та клієнтами банку;</p> <p>- концепція інвестування фінансових ресурсів в розвиток банківського бізнесу (пріоритети розвитку в часі та просторі);</p> <p>- розвиток бізнес-процесів та продуктів, які забезпечують мінімізацію собівартості стандартних масових послуг, впровадження CRM (клієнти, продажі, крос-продажі);</p> <p>- розвиток IT-технологій, моделі та автоматизація прийняття рішень; впровадження дистанційного банківського обслуговування Internet-banking;</p> <p>- дотримання фінансової безпеки та банківської таємниці;</p> <p>- фінансова грамотність банківських працівників;</p> <p>- доступність фінансових показників до співробітників банку</p>
Філософія фінансового маркетингу -	
<p>Погляди на побудову взаємовідношень банку з фінансовим ринком,</p>	<p>- механізми обліку потреб та інтересів зовнішнього середовища (клієнтів, партнерів, учасників</p>

Продовження табл. 1.8

1	2
державними органами та іншими суб'єктами господарської діяльності, встановлені пріоритети та цінності фінансової діяльності, принципи, правила методи взаємодії з клієнтами та партнерами, підходи до збалансування суперечливих факторів фінансових та нефінансових відношень із зовнішнім середовищем (прибуток банківського бізнесу, потреби клієнтів, інтереси фінансового ринку та суспільства, існуючі обмеження у фінансових діях	фінансового ринку, держави, суспільства, світових ринків); - пріоритети та цінності фінансової взаємодії із зовнішнім середовищем (безумовне виконання фінансових зобов'язань, взаємовигідність фінансових відношень, чесність, порядність, точність та акуратність в проведенні фінансових операцій); - концепція інвестування фінансових ресурсів у розвиток банківського бізнесу (вибір стратегії розвитку бізнесу, інноваційна та конкурентна стратегія)

Джерело: складено авторкою за даними [95].

1. Стратегічна, оперативна та тактична фінансова діяльність. Фінансова стратегія банків розробляється на основі загальної стратегії бізнесу та є її складовою часткою (функціональною стратегією). Це загальний напрям і засіб використання фінансових ресурсів, який дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах фінансових дій, які сприяють реалізації загальної стратегії розвитку бізнесу. Фінансова стратегія базується на системному та ситуаційному підходах і реалізується в межах стратегічного управління бізнесом, складовою часткою якого є стратегічне управління фінансами. Стратегічне управління фінансами забезпечує раціональну мобілізацію та розподіл фінансових ресурсів для рішення стратегічних, тактичних та оперативних задач. Тож в цілому, стратегічне управління фінансами є основою постійно-підтримуваної конкурентності у динамічно-змінному зовнішньому середовищі та стійкому розвитку банку. Фінансування стратегічних задач банку (більше трьох років) забезпечує стійкий розвиток банку та його конкурентноспроможність; оперативних задач (до одного року) – отримання поточного прибутку; тактичних задач (від одного року до трьох років) – зв'язок майбутнього та сьогодення.

2. Структура фінансової стратегії: управління фінансами, фінансовий механізм, фінансові ресурси, власний та позичковий капітал. Структура

управління фінансами складається із системи вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між співробітниками фінансових служб, які виконують загально організаційні та конкретні фінансові функції. Фінансовий механізм уявляє собою систему дій таких фінансових важелів, як: організація, планування та використання банківських ресурсів.

3. Сукупність фінансових норм, нормативів, показників та критеріїв фінансової роботи визначають ефективність фінансової діяльності та використовуються для кількісного контролю банківських операцій.

4. Регламентація банківської діяльності: принципи, правила, методи та засоби фінансової роботи.

5. Технології, моделі та автоматизація прийняття рішення.

6. Розподіл та використання прибутку.

7. Облік ризиків.

8. Дотримання банківської таємниці.

9. Методологія банківського контролю та аналізу.

10. Вимоги до банківських працівників та кодекс поведінки.

Отже структура механізму формування фінансової стратегії визначає форми, методи, інструменти і процедури, послідовна реалізація яких дозволяє забезпечити досягнення встановлених стратегічних орієнтирів. Такий механізм має враховувати стан внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому безпосередньо структура механізму формування фінансової стратегії визначається кількістю впорядкованих стійких відносин між його складовими, тобто розкривати і підтримувати зв'язки всієї сукупності процесів стратегічного управління фінансовою діяльністю банку; бути динамічним і забезпечувати гнучку адаптацію фінансової стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Однією із значущих характеристик стабільного положення банку на ринку є його фінансова стійкість. В рамках цієї категорії визначаються як стан економічного середовища, в межах якої здійснюється банківська діяльність, так

і результати функціонування банку, його активного та ефективного реагування на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. На думку О. Барановського забезпечення стійкості банківського сектора передбачає уточнення теоретичних засад її формування, виявлення чинників, що зумовлюють стійке функціонування банківського сектору; дослідження реального рівня забезпечення стійкого розвитку сукупності банківських інститутів; розробку й реалізацію комплексу заходів, спрямованих на дотримання належних кількісних та якісних параметрів такої стійкості [34]. Як зазначає В. Кочетков, досягти стійкості банківського сектора неможливо без забезпечення стійкості кожного окремого банку [101]. Категорія «стійкість» часто вживається поряд з категоріями «стабільність» та «надійність» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні відмінності понять «стійкість», «надійність» та «стабільність»

Відмінності	«Стабільність»	«Надійність»	«Стойкість»
Зміст поняття	Характеристика збереження властивостей на визначному рівні	Характеристика властивостей об'єкту на основі суб'єктивної впевненості	Характеристика властивостей об'єкту на всьому інтервалі його розвитку та змінення спектру та ступеню впливу факторів
Недоліки поняття	Обумовлені неможливістю оцінювати якість властивостей оцінюваного суб'єкту	Обумовлені суб'єктивізмом оцінки	Відсутні
Рівень якісного визнання функціонування суб'єкту	«стабільність» не свідчить про якісне визнання	Свідчить про якісне визнання тільки групою суб'єктів	Свідчить про якісне визнання на рівні суспільства
Набір критеріїв оцінки	Єдиний критерій-збереження параметрів на одному і тому ж рівні	Множинність критеріїв, які основані на цільових установках суб'єктів	Стандартизований набір критеріїв, які основані на фінансових показниках та розрахунках

Джерело: складено авторкою за [120]

Ми вважаємо, що ототожнення стійкості з такими економічними категоріями, як стабільність та надійність не є коректним. Стабільність банку є складовою надійності, яка у свою чергу передбачає наявність довгострокових

передумов для найбільш раціонального використання банківських ресурсів. Поняття «стійкість» має ряд властивостей, які надають йому домінуючу роль при характеристиці економічного суб'єкту. Таким чином, стійкість є складовою стабільності та надійності (рис. 1.4).

В економічній літературі [26, 47, 17, 71, 101, 134, 201, 204, 241] існують різні підходи до визначення поняття «фінансова стійкість банку» (табл. А.5 Додатку А). Прихильники першого підходу [26, 47, 116, 134, 201, 241] визначають фінансову стійкість банку як набір певних показників (критеріїв), що характеризують окремі аспекти діяльності банку, серед яких показники стійкості, надійності, фінансової стабільності, ділової активності, ефективності управління та ліквідності. Прихильники другого підходу [71, 204, 238] під фінансовою стійкістю банку розуміють можливість банку виконувати свої функції, витримуючи негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Прихильники третього підходу [17] ототожнюють фінансову стійкість банку з його прибутковістю.

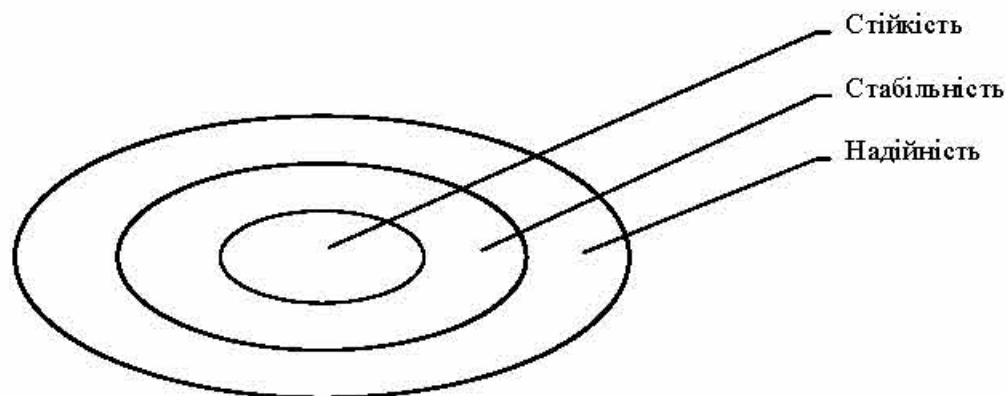


Рис. 1.4. Взаємозв'язок стійкості, стабільності та надійності банку

Джерело: побудовано авторкою

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що фінансова стійкість банку є динамічною узагальнюючою характеристикою стану ресурсної бази, який характеризується збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів її формування та розподілу, чим

забезпечується нормальне функціонування та розвиток банку на підставі зростання основних показників банківської діяльності (активів, пасивів, капіталу та прибутку) в умовах дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Крім того фінансова стійкість банку взаємопов'язана з фінансовою безпекою, яка у загальному вигляді характеризується стійким і ефективним функціонуванням, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, захищеністю фінансових інтересів банку, створенні необхідного потенціалу фінансового розвитку, та конкурентоспроможністю – характеризується стійкою конкурентною позицією на ринку у порівнянні з конкурентами в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища). Проте фінансова безпека є ширшим поняттям ніж фінансова стійкість, оскільки остання не передбачає визначення причин виникнення загроз реалізації фінансових інтересів, розроблення заходів щодо нейтралізації або попередження впливу загроз, а тільки відбиває через відповідність певним нормативам стійкість фінансової системи суб'єкта господарювання [71]. В той же час фінансова стійкість створює необхідні умови для зростання вартості бізнесу, формування конкурентних переваг, здатних виокремити банк серед конкурентів, а отже для забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку.

Фінансова стійкість банку залежить від безлічі факторів, які можуть виникати в зовнішньому, або внутрішньому середовищі. Так, І.Парасій-Вергуненко до зовнішніх факторів впливу відносить: стабільність національної валюти; раціональний розподіл державних фінансів; рівень інфляції; довіру громадян до фінансових посередників; сприятливу ситуацію для інвестицій. До внутрішніх: ефективний розподіл праці; кредитна політика банку; дисконтна політика банку; правильно продумана стратегія банку; якість маркетингу і менеджменту банку; професійні якості керівників; дотримання нормативів НБУ [159].

Дотримання обов'язкових економічних нормативів сприяє мінімізації банківських ризиків, проведенню більш зваженої кредитної та валютної політики. Банк не може вважатись фінансово стійким, якщо він у своїй діяльності не дотримується норм та вимог НБУ.

За цих обставин, можна зробити висновок, що фактори, які впливають на фінансову стійкість банку можуть привести до його дестабілізації та ускладнити виконання завдань щодо фінансування потреб економіки та забезпечення соціально-економічного зростання країни. Залежно від сфери виникнення фактори впливу можна поділити на внутрішні (ендогенні) – динаміка основних показників банківської діяльності; структура та якість активів; дотримання обов'язкових економічних нормативів; наявність стратегії розвитку, адекватної умовам функціонування; рівень корпоративної культури та кваліфікація менеджерів; рівень банківських ризиків; рівень капіталізації; зовнішні (екзогенні) – соціально-економічна ситуація в країні; посилення/послаблення вимог банківського нагляду; умови ведення банківського бізнесу; рівень конкуренції на ринку; обсяг і механізм рефінансування; частка іноземного капіталу у структурі капіталу; валютний курс; інфляційний тиск; залежність від зовнішніх джерел фінансування; стан стабільності фінансових ринків; наявність чи потенційна можливість фінансових криз; рівень довіри клієнтів тощо.

Розглядаючи аспекти фінансової стійкості як фактора конкурентоспроможності банку, ми можемо простежити наступні цільові установки різних сторін, які зацікавлені в діяльності банків. Для клієнтів фінансова стійкість висловлюється в певності того, що банк виконає свої зобов'язання у строк та у повному обсязі. Щодо позиції інвесторів та акціонерів – зростання ринкової вартості бізнесу одночасно зі стійкістю банківських установ; для менеджменту банків – стійкий розвиток у динамічному середовищі та довготривала конкурентоспроможність на ринку банківських послуг. Органи державного регулювання надають пріоритет

захисту інтересів суспільства та інвесторів.

На основі узагальнення науково-теоретичних і методичних підходів, враховуючи основні елементи механізму як інструменту стратегічного управління, розроблено алгоритм формування фінансової стратегії банку, який передбачає послідовну реалізацію певних етапів, результатом яких є оцінювання внутрішніх можливостей банку щодо акумулювання та використання ресурсів з урахуванням релевантних умов конкурентного ринку. Схему формування такого алгоритму подано на рис. 1.5. Ефективність фінансової стратегії визначається реалістичністю встановлених фінансових орієнтирів в умовах конкурентного ринку, повнотою інформаційно-організаційного забезпечення, використанням сучасних методичних підходів і процедур до її розробки, вибору та оцінювання результативності, здатністю до впровадження цифрових сервісів.

Таким чином, проведене дослідження свідчить, що фінансова стратегія банку визначає вектор фінансового розвитку в умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг та посилення макроекономічної нестабільності, має враховувати регулятивні норми і правила НБУ. Фінансова стратегія банку належить до функціональних стратегій підпорядкована його корпоративній стратегії, в той же час здійснює суттєвий вплив на формування корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку, адже визначає цілі, методи, інструменти та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації та формування конкурентних переваг на ринку банківських послуг. Завдяки фінансовій стратегії визначаються перспективи розвитку, розроблюються концептуальні основи для ухвалення кардинальних рішень відносно майбутніх ринків, банківських продуктів, організаційної структури, та профілю ризику банку. Показники фінансового стану банку багато в чому визначають його конкурентоспроможність і, як наслідок, стійкий розвиток загалом. І навпаки, неефективна фінансова діяльність веде до погіршення фінансових показників банківської діяльності, зниження рівня його конкурентоспроможності і навіть до банкрутства.

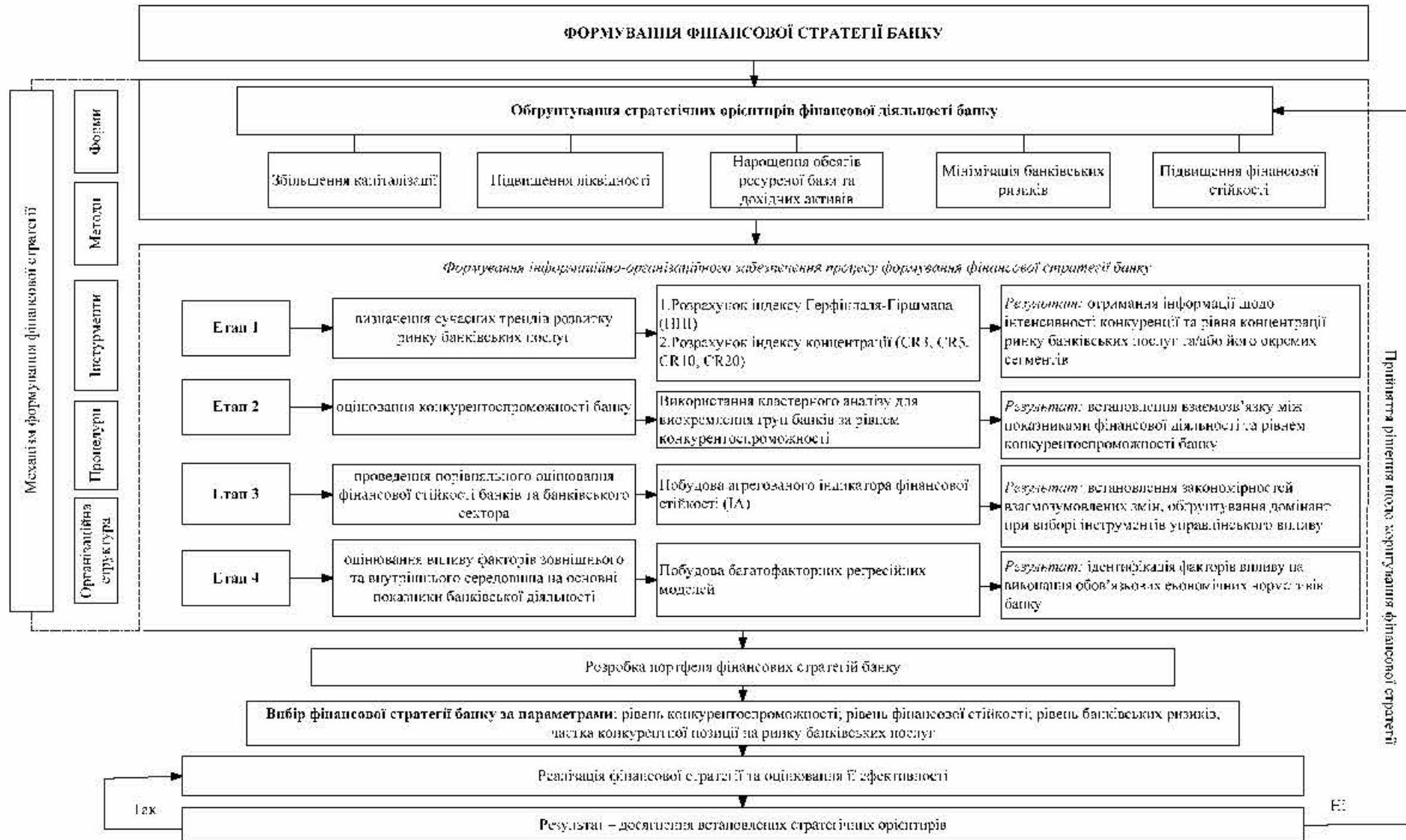


Рис. 1.5. Алгоритм формування фінансової стратегії банку

Джерело: побудовано авторкою

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних та методичних основ формування фінансової стратегії банку як напрямку підвищення конкурентоспроможності, проведені у першому розділі, дали підстави зробити такі висновки:

1. Досліджено особливості прояву конкуренції у банківській сфері. Обґрунтовано доцільність створення екосистеми інноваційної діяльності банку, основним завданням якої є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків, оптимізація взаємодії з усіма її учасниками, координування взаємозв'язку між людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами тощо. На підставі теоретичного узагальнення існуючих підходів щодо розуміння сутності категорій «екосистема», «бізнес-екосистема» та «інноваційна екосистема», «банківська продуктова інновація» запропоновано визначати екосистему інноваційної діяльності банків як сукупність відносин, які виникають між її учасниками у процесі розроблення та впровадження нових банківських технологій обслуговування та створення інноваційних банківських продуктів з метою підвищення якості надання фінансових послуг та забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах діджиталізації бізнесу.

2. Аналіз економічної літератури дозволив дійти висновку, що цифрові трансформації здійснюють вагомий вплив на конкуренцію на ринку банківських послуг та виводить на новий рівень ті банки, які швидко адаптуються до цифрових перетворень. За результатами проведеного дослідження та аналізу існуючих підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» встановлено, що конкурентоспроможність банку визначається наявністю ключових конкурентних переваг (репутацією, наявними цифровими сервісами, спектром, якістю та вартістю банківських послуг, якістю обслуговування клієнтів тощо), а також рівнем капіталізації, фінансової стійкості та ліквідності.

3. Узагальнення літературних джерел та синтезу найбільш характерних особливостей стратегії банку дали можливість визначити сутність категорій

«стратегія» та «фінансова стратегія банку», їх місце і роль у розвитку банківських установ. Проаналізовано ієрархію стратегій за рівнем управління та визначено роль фінансової стратегії у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку банку в умовах зростання конкуренції та посилення макроекономічної нестабільності. Акцент зроблено на необхідності усвідомлення керівництвом банку відмінностей у стратегічних орієнтирах фінансового розвитку, які визначають вибір моделі формування та розподілу фінансових ресурсів для забезпечення прибутковості банківської діяльності, фінансової стійкості і ліквідності, максимізації ринкової вартості банківського бізнесу в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії – це елемент фінансового менеджменту (системи управління), що ґрунтується на науковому, системному та ситуаційному підходах щодо управління фінансами банків для досягнення його стратегічних, тактичних та оперативних цілей за допомогою фінансових методів і важелів, раціональної організації, управління фінансовими відношеннями та рухом ресурсів.

5. Фінансова стійкість як складовий елемент стабільності та надійності банку, дозволяє забезпечити розвиток банківської стратегії на підставі наявності достатнього, оптимального та збалансованого обсягу фінансових ресурсів та активів банківської установи. Аналіз показників мультиплікатора власного капіталу, надійності, платоспроможності, кредитної активності, частки проблемних кредитів в кредитному портфелі, рентабельності активів та капіталу, поточної ліквідності, адекватності регулятивного капіталу є основою забезпечення фінансової стійкості банку, а також дає змогу оцінити здатність банку конкурувати на ринку банківських послуг. Для підтримання фінансової стійкості вітчизняних банків необхідно об'єднати зусилля всіх органів державної влади в напрямку розробки заходів, спрямованих на підтримання політичної та економічної стабільності в державі, що в кінцевому підсумку дозволить забезпечити стійкість банківського сектора загалом.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз сучасних тенденцій конкуренції на ринку банківських послуг України

Ринок банківських послуг є частиною фінансового ринку, де зазнають постійних змін кількість суб'єктів, асортимент продуктів, рівень обслуговування та технології. В останні роки спостерігається тенденція інтенсифікації банківської конкуренції, що ведуть боротьбу за клієнтів та ресурси з метою посилення конкурентних позицій. Така боротьба визначається переважно завдяки виявленню рівня конкурентоспроможності окремих банків. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій конкуренції на ринку банківських послуг.

Умови конкуренції на ринку банківських послуг визначаються, перш за все, кількістю суб'єктів (банків) на ринку банківських послуг, динамікою основних фінансових показників функціонування банківського сектору та рівнем його проникнення в економіку. Аналіз рівня конкуренції на ринку банківських послуг доцільно проводити за допомогою індексів ННІ та CR_n .

Протягом останніх п'яти років банківський сектор України перебуває в стані активної структурної трансформації. Про це свідчить аналіз динаміки кількості банків України за період 2001–2018 рр. (рис. 2.1). Зростання кількості банків спостерігалось перед кризами в 2008 р. та в 2013 р. Несприятлива економіко-політична ситуація в країні та виведення неплатоспроможних банків з ринку Національним банком України, вплинули на скорочення кількості банків зі 180 до 77 за період 2014–2018 рр. Тобто, з початку 2014 р. з ринку було виведено 103 банки або 57,2% від початкової кількості.



Рис. 2.1. Динаміка кількості банків України за 2001–2018 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними [74]

Незважаючи на виведення значної кількості банків з ринку обсяги активів банківського сектору за період 2001–2018 рр. збільшилися з 47 591 млн. грн. до 1 359 703 млн. грн. або більш ніж в 28 разів. У 2001–2006 рр. збільшилися з 47 591 млн. грн. до 340 179 млн. грн. або на 614,7%, у 2007–2018 рр. – з 599 396 млн. грн. до 1 359 703 млн. грн. або на 126,8%. При цьому, в період найбільш різкого скорочення кількості банків на ринку (2014–2016 рр.), спостерігалось зменшення обсягів активів на 4,6% (рис. 2.2). Такі коливання пов'язані зі змінами клієнтського кредитного портфеля. За підсумками 2014 р. сукупні банківські активи продовжили тенденцію до збільшення. Варто зазначити, що зростання активів відбулось внаслідок стрімкої девальвації національної валюти та переоцінки валютних кредитів.

Кредитна активність вітчизняного банківського сектору продовжує залишатися низькою незважаючи на надлишкову ліквідність, акумульовану банками. У 2001–2018 рр. обсяги кредитування збільшилися з 27 937 млн. грн. до 1 115 930 млн. грн. або майже в 40 разів. У докризовий період банки проводили агресивну кредитну політику (темпи

зростання кредитного портфеля в середньому становили 91,22% щорічно). Починаючи з кінця 2008 р. дана тенденція змінилася на протилежну: за 2009 р. обсяг наданих кредитів порівняно з 2008 р. зменшився на 44 896 млн. грн., а темпи зростання кредитування уповільнилися на 68,9%. Цьому сприяло скорочення обсягу банківських ресурсів через уповільнення темпів зростання депозитів, зниження платоспроможного попиту на кредитні ресурси, високі кредитні ризики та ряд обмежень з боку Національного банку України, спрямованих на стримування інфляційного тиску.

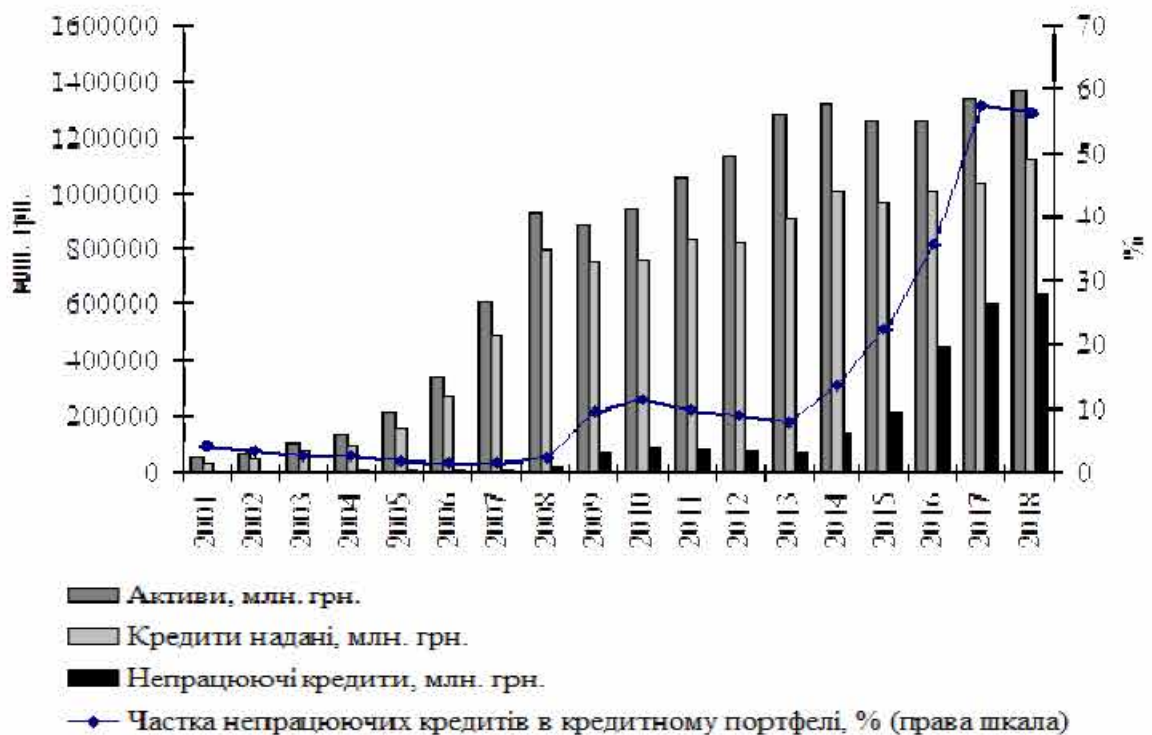


Рис. 2.2. Динаміка активів банківського сектору України за 2001–2018 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними [74]

Високий кредитний ризик зумовив поступову переорієнтацію вітчизняних банків у бік кредитування населення, а саме споживчого кредитування. Як наслідок, питома вага кредитів, наданих юридичним особам, у сукупному кредитному портфелі банків знизилась з 95,1% у 2001 р. до 80,6% у 2018 р., при цьому частка кредитів, наданих фізичним особам, зросла з 4,9 до 19,4% відповідно. У структурі кредитування за видами

економічної діяльності переважають кредити, надані сільському господарству, промисловості, будівництву та торгівлі.

Перешкодою на шляху активізації банківської діяльності у кредитно-інвестиційних процесах є зменшення фінансової активності суб'єктів ринку через високі ставки по кредитуванню, які прямопропорційно залежать від величини облікової ставки НБУ та низької платоспроможності населення.

У 2014–2018 рр. простежується зростання як обсягу непрацюючих кредитів на 494 867 млн. грн. (із 135 900 млн. грн. до 630 767 млн. грн.), так і їх частки у кредитному портфелі на 48,7% (з 7,7% до 56,4% відповідно). Це пов'язано з неспроможністю багатьох позичальників вчасно виконати взяті кредитні зобов'язання та стрімким погіршенням якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк». Слід зазначити, що відповідно до Постанови Національного банку України «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» № 351 від 30.06.2016 р. непрацюючим кредитом або дефолтним (з вірогідністю дефолту 100%) вважається кредит, за яким боржника-юридичну особу віднесено до 10 класу, а боржника-фізичну особу до 5 класу [164]. Нові правила оцінки кредитного ризику набрали чинності з 01.01.2017 р. Отже, значні обсяги непрацюючих кредитів зумовлюють величезні збитки банків, погіршують їх фінансову стійкість та обмежують можливості подальшого нарощення обсягів кредитування.

Динаміку зобов'язань банківського сектору України подано на рис. 2.3. За даними рисунку обсяги зобов'язань банківського сектору у 2001–2018 рр. збільшились з 39 676 млн. грн. до 1 204 743 млн. грн. або більш ніж у 30 разів. У структурі зобов'язань найбільшу частку займали кошти фізичних осіб, що було зумовлено високими відсотковими ставками по строкових вкладах. Слід зазначити, що в розрахунках до коштів юридичних осіб включені кошти суб'єктів господарювання (крім фінансових установ та органів державної влади). У 2008 р. та 2014–2017 рр. обсяг зобов'язань

українських банків, як і обсяг активів, збільшився в результаті переоцінки валютних зобов'язань (рис. 2.3).

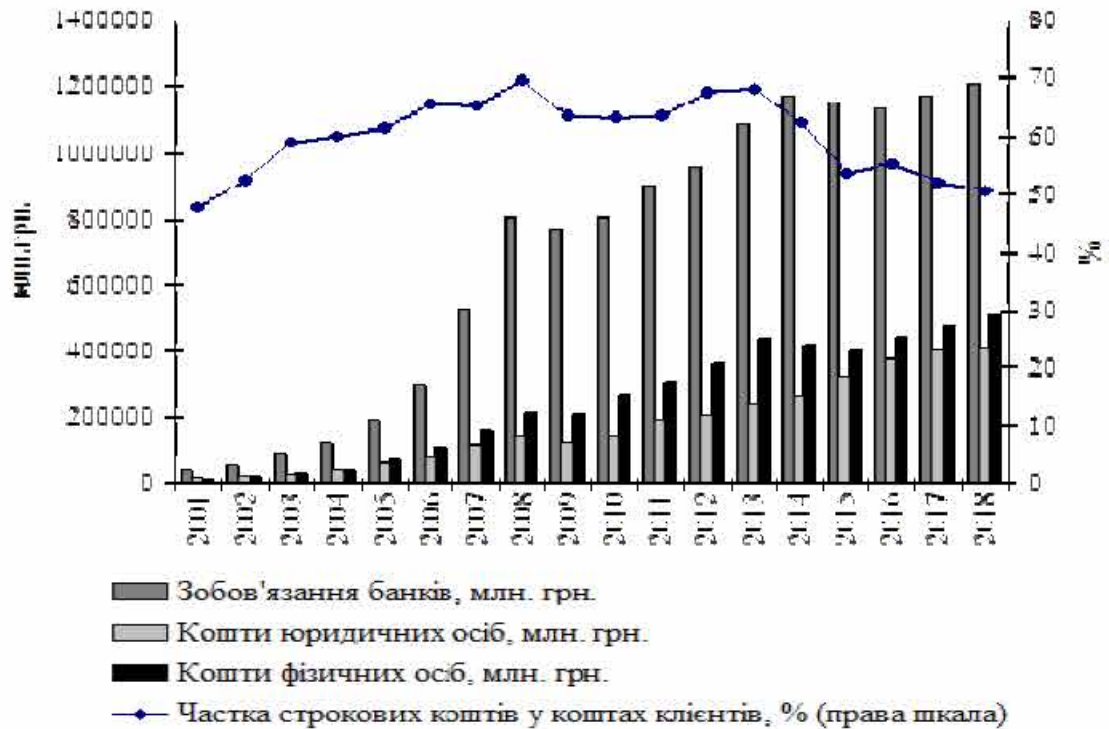


Рис. 2.3. Динаміка зобов'язань банківського сектору України за 2001–2018 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними [74]

Дестабілізація економічної та політичної ситуації в країні протягом вересня-жовтня 2008 р., посилена турбулентністю на світових фінансових та торгових ринках, призвела до паніки серед населення, яке почало активно переводити свої заощадження в іноземну валюту, що сприяло підвищенню валютнообмінного курсу з 4,8 грн. за дол. США до 10 грн. за дол. США й дефіциту долара на готівковому ринку. За жовтень-грудень місяці 2008 р. лише населення купило на готівковому ринку іноземної валюти на суму 8,3 млрд. дол. США. Офіційний курс гривні щодо долара США за підсумками 2008 р. знизився на 52,5%. Внаслідок знецінення гривні до основних іноземних валют протягом 2009 р. спостерігалось зростання залишків на депозитних рахунках в іноземній валюті на 2,5%, вклади в національній валюті навпаки скоротилися на 14,2%. Поступова стабілізація

ситуації в банківському секторі протягом 2010 р. сприяла зростанню залишків на банківських вкладних рахунках на 24,4%. Вклади населення демонструють досить прогресивну структуру з точки зору строків та видів валют: у сукупному обсязі коштів фізичних осіб переважають строкові депозити (76,3%) та депозити в національній валюті (52%), що пояснюється їх більшою прибутковістю. Європейська фінансово-бюджетна криза, стагнація вітчизняного виробництва та скорочення експорту посилили зростання девальваційних очікувань в Україні, наслідком яких стало зростання протягом 2011 р. вкладів в іноземній валюті на 19,2% та національній валюті на 17,2%. Залишки коштів на банківських вкладних рахунках станом на 01.01.2012 р. становили 491 800 млн. грн. Структура кредитів та депозитів нефінансовим корпораціям за строками наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Дані по банківському сектору України щодо строків кредитів та депозитів нефінансовим корпораціям за період 2005–2018 рр.

Показник	Період													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кредити, надані строком до 1 року														
Обсяг, млрд. грн.	210,1	272,7	404,3	503,8	575,5	714,8	773,1	908,9	1093,9	995,1	1024,3	1097,3	1190,7	1788,8
Процентні ставки, %	13,7	13,1	11,9	15,1	17,4	13,0	12,6	13,9	12,3	13,6	16,5	14,6	12,5	15,8
Депозити строком до 1 року														
Обсяг, млрд. грн.	45,0	137,2	194,9	373,5	252,7	260,6	393,0	558,5	494,1	755,5	1366,1	1869,9	1784,7	2212,6
Процентні ставки, %	7,9	5,7	5,5	6,5	11,3	5,1	5,8	11,8	6,1	8,5	11,6	10,6	8,7	12,5
Процентна маржа	5,8	7,4	6,4	8,6	6,1	7,9	6,8	2,1	6,2	5,1	4,9	4	3,8	3,3
Кредити, надані строком від 1 до 5 років														
Обсяг, млрд. грн.	108,4	140,0	222,3	197,4	87,6	184,5	237,0	147,4	162,5	151,5	126,3	127,8	150,1	161,7
Процентні ставки, %	14,2	13,8	13,6	15,2	18,2	15,3	13,7	14,5	14,9	14,8	15,6	15,7	14,5	15,7
Депозити строком від 1 до 2 років														
Обсяг, млрд. грн.	41,9	61,8	121,5	95,1	47,3	38,4	47,2	37,8	36,2	46,0	96,1	84,8	125,7	38,9
Процентні ставки, %	8,6	8,1	8,4	10,7	12,2	10,9	7,4	8,6	10,6	9,8	9,9	8,2	7,2	8,5
Процентна маржа	5,6	5,7	5,2	4,5	6	4,4	6,3	5,9	4,3	5	5,7	7,5	7,3	7,2

Джерело: розраховано авторкою за даними НБУ [74]

Отже, протягом 2014 р. як з боку суб'єктів господарювання, так і з боку населення активно вилучались строкові кошти. Основними причинами стали:

економічна та політична нестабільність у державі, девальвація національної валюти, зниження реальних доходів населення за одночасного підвищення рівня інфляції, банкрутство великої кількості банків та, як наслідок, зростання недовіри до банківської системи. Структура кредитів та депозитів домашнім господарствам за строками наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Дані по банківському сектору України щодо строків кредитів та депозитів домашніх господарств за період 2005–2018 рр.

Показник	Період													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кредити, надані строком до 1 року														
Обсяг, млрд. грн.	9,1	17,5	26,1	31,2	15,0	19,1	25,6	31,3	42,1	30,4	10,9	14,4	24,4	39,1
Процентні ставки, %	19,2	17,4	17,8	20,0	19,7	20,4	22,4	21,0	18,7	27,1	29,1	32,6	29,4	30,6
Депозити строком до 1 року														
Обсяг, млрд. грн.	53,6	61,3	80,9	123,5	340,7	367,7	246,7	318,5	344,5	436,4	459,6	317,8	339,1	426,3
Процентні ставки, %	10,9	9,7	10,0	12,8	14,8	12,1	9,3	13,9	10,4	14,6	13,7	11,5	8,9	8,7
Процентна маржа	8,3	7,7	7,8	7,2	4,9	8,3	13,1	7,1	8,3	2,4	15,4	21,1	20,5	21,9
Кредити, надані строком від 1 до 5 років														
Обсяг, млрд. грн.	28,2	63,6	44,0	116,9	39,8	10,2	10,2	23,6	49,3	33,3	24,9	34,7	53,2	77,6
Процентні ставки, %	15,5	14,5	14,8	20,1	21,8	23,5	25,5	29,3	28,5	26,8	30,5	31,7	29,5	33,5
Депозити строком від 1 до 2 років														
Обсяг, млрд. грн.	41,0	72,1	115,0	124,4	64,4	110,4	135,7	146,5	223,8	179,8	126,2	99,9	137,1	67,3
Процентні ставки, %	12,5	11,6	11,7	13,1	15,9	14,3	11,8	10,4	11,7	13,4	14,7	12,4	9,8	8,4
Процентна маржа	3,0	2,9	3,1	7,0	5,9	9,2	14,5	15,4	19	23,4	17,1	19,3	19,7	25,1

Джерело: розраховано авторкою за даними НБУ [74]

Для оцінки рівня інституційного розвитку банківської системи України розрахуємо показники рівня проникнення, які дають змогу зробити висновок про фінансову глибину, активність й ефективність банківського посередництва. Рівень проникнення банківського сектора в економіку країни визначається співвідношенням основних показників, що свідчать про активність банків в роботі з клієнтами, до валового внутрішнього продукту (ВВП). У 2001–2018 рр. рівень проникнення був низький. Найвищим показник був у 2009 р. та 2014 р. Починаючи з 2014 р. спостерігається низхідна динаміка, що свідчить про зниження ролі банківського сектора у розбудові економіки. Співвідношення валових кредитів юридичних осіб до ВВП у 2018 р. становило 25,8% (зменшилось на 25,9% порівняно з 2014 р.),

валових кредитів фізичних осіб – 5,5% (-7,6%), коштів юридичних осіб – 12,1% (-5,7%) та коштів фізичних осіб – 14,3% (-11,1%). При цьому є потенціал для зростання (рис. 2.4).

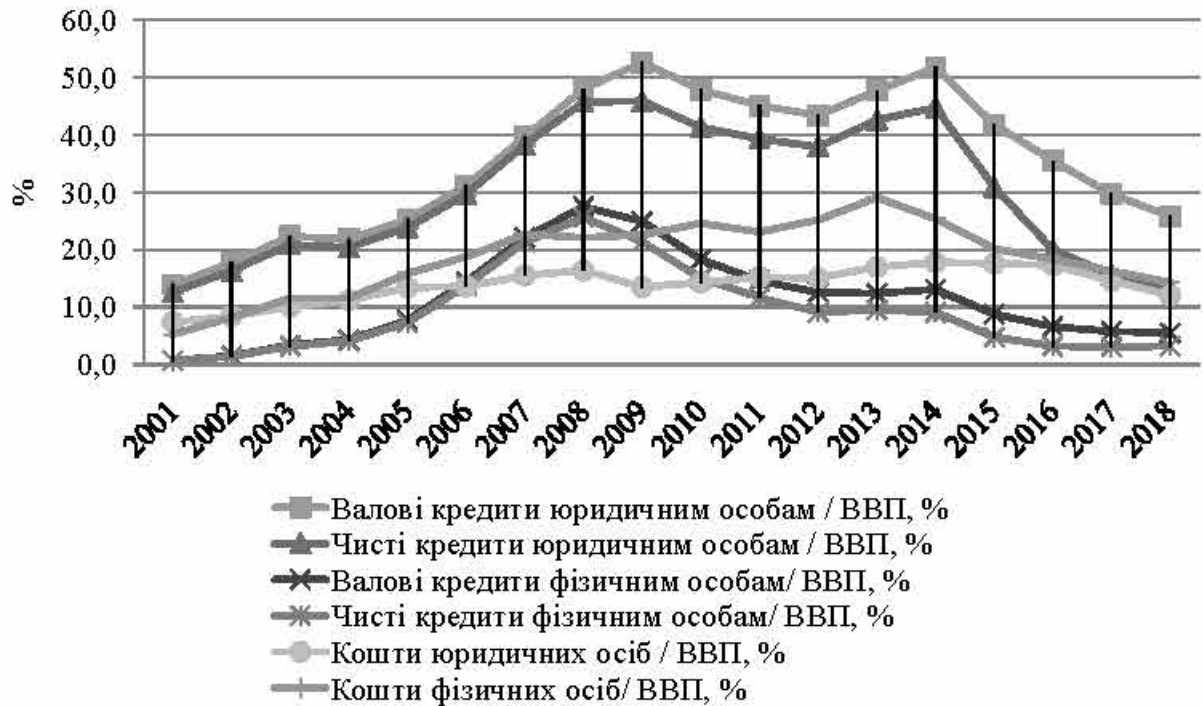


Рис. 2.4. Рівень проникнення банківського сектору в економіку України за 2001–2018 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними [74]

З метою виявлення характеру розподілу між конкурентами часток між конкурентами зазвичай використовують показник ринкової концентрації, який показує ступінь монополізації ринку та є величиною, яка зворотна до інтенсивності конкуренції. Зниження кількості учасників ринку банківських послуг та посилення нерівності між ними призводять до підвищення концентрації, яка, з одного боку, сприяє зростанню ефективності та потужності банківського ринку, а з іншого – може зумовити формування олігополії чи монополії на регіональному або продуктовому ринку з багатьма негативними наслідками або ж появу банків «занадто великих, щоб збанкрутувати». Концентрація як генерує позитивні результати для системи та клієнтів банків, так і може створити загрози для конкуренції [187].

Для оцінки рівня концентрації ринку найбільш вживаним індикатором

є індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ). Розраховується як сума квадратів часток окремих банків у загальному обсязі:

$$\text{ННІ} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{P_k}{P}\right)^2, \quad (2.1)$$

де P_k – визначений показник діяльності конкретного банку (наприклад, активи), обраний для оцінки рівня монополізації ринку;

P – значення визначеного показника для банківської системи загалом;

n – загальна кількість банків [50].

Показник може набувати значень від 0 до 10 000. Встановлено наступні рівні концентрації залежно від критеріальних значень ННІ: $\text{ННІ} = 0$ – мінімальна концентрація; $0 < \text{ННІ} < 1000$ – низький рівень концентрації; $1000 < \text{ННІ} < 1800$ – середній рівень концентрації; $\text{ННІ} > 1800$ – високий рівень концентрації. Якщо на ринку присутній лише один банк, то $\text{ННІ}=10000$ – повна монополія [50].

В вітчизняних та зарубіжних літературних джерелах інформації з економіки використовують дві протилежні концепції, які описують про взаємозв'язок між концентрацією і фінансовою стійкістю: «концентрація – нестійкість» і «концентрація – стійкість». Прихильники концепції «концентрація – стійкість» вважають, що неконцентрований банківський сектор є більш чутливим до криз, ніж концентрований. Це пояснюється тим, що концентровані банківські сектори є стійкішими до впливу зовнішніх ризиків, їх легше контролювати центральному банку.

Наприклад, J. Boyd, G. De Nicolo та A. Jalal у ста тридцяти чотирьох країнах світу у 1993–2004 рр., довели, що чим більш концентрованими є банківські системи, тим вищі доходи вони здатні генерувати [3]. Подібні висновки зробили A. Uhde і U. Heimeshoff провівши дослідження банківських систем 25 країн ЄС у 1997–2005 рр. [14]. Інші вчені зазначають, великі прибутки банків дозволяють знизити ризик їх банкрутства [16] та зміцнити здатність поглинати «шоки», подібний ефект матиме збільшення

частки капіталу банку на ринку банківських послуг [2]. С. Matutes та X. Vives стверджують, що великі банки зі значною часткою ринку, на відміну від малих, не братимуть участі у високоризикованих операціях та якісніше проводитимуть оцінку платоспроможності клієнта, що дозволить в майбутньому зміцнити стійкість банківського сектору [7, 13]. Підвищення концентрації підтримують також L. Saez та X. Shi, які зазначають, що у банківській системі загальна кількість суб'єктів обмежена, і один банк не зацікавлений у неплатоспроможності іншого, оскільки витрати ляжуть на всю систему [11]. За протилежною концепцією «концентрація – нестійкість», навпаки більш концентровані банківські системи є менш стійкими. Оскільки, системно важливі банки є «досить великими, щоб збанкрутувати», то держава змушена надавати їм фінансову допомогу, за рахунок якої вони можуть здійснювати високоризикові операції [8]. Крім того, олігопольний або монопольний ринок банківських послуг спонукає окремі банки наражатись на вищі ризики та змушує їх вдаватись до методів цінової конкуренції за рахунок більш високих процентних ставок [2].

Розрахунок ННІ підтвердив, що виведення з ринку банківських послуг 103 банків протягом останніх п'яти років вплинуло на рівень концентрації. Аналіз значень індексу Герфіндаля-Гіршмана показує, що до 2014 року вітчизняний ринок банківських послуг мав низький рівень концентрації. Так, індекси ННІ, розраховані для активів, власного капіталу, кредитного та депозитного сегментів ринку в розрізі юридичних та фізичних осіб, мали сталу тенденцію до зростання у 2001-2018 рр., що свідчить про зростання інтенсивності конкуренції у цих сегментах ринку (табл. Б.1 Додатку Б). З 2015 року спостерігалось суттєве зростання індексу ННІ за кредитами та депозитами фізичних осіб, в результаті чого депозитний та кредитний ринки фізичних осіб стали середньоконцентрованими. Графічно динаміка індексу Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) представлена на рис. 2.5. Розрахунок ННІ дозволив виявити значне зростання індексу протягом 2015-2018 рр., що обґрунтовує необхідність з'ясування динаміки ринкових позицій банків-

лідерів та поглиблення аналізу рівня концентрації банківського ринку.

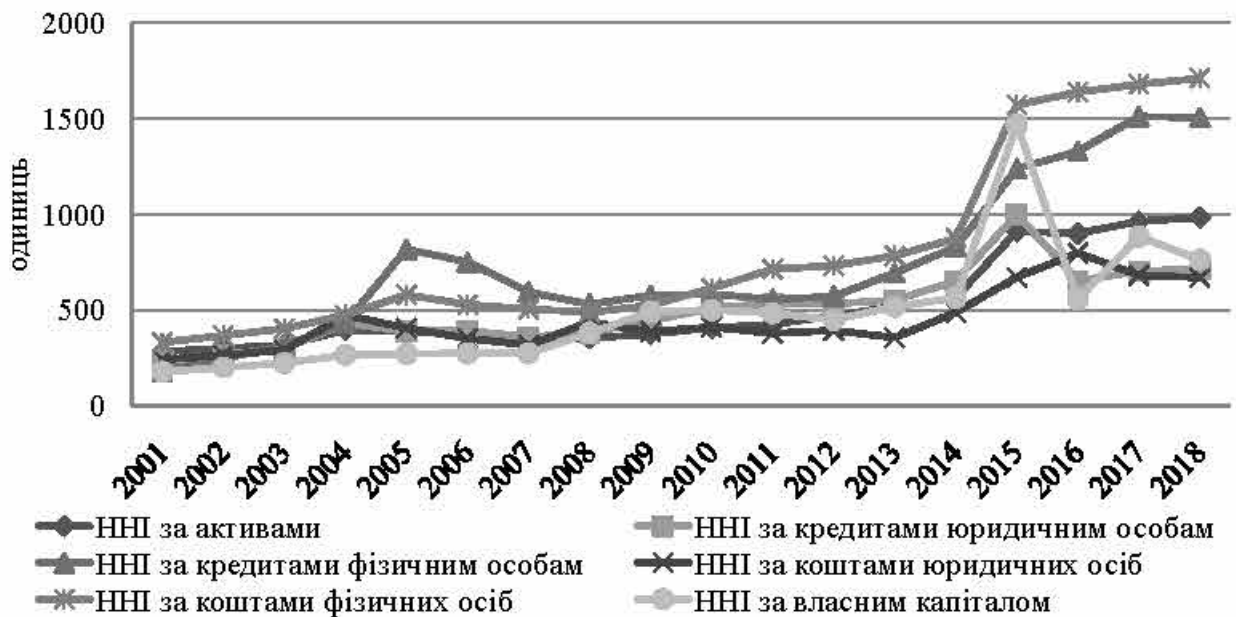


Рис. 2.5. Рівень концентрації банківського сектору за показником ННІ за 2001–2018 рр.

Джерело: побудовано авторкою

Середній рівень концентрації ринку банківських послуг ще не означає високу інтенсивність конкуренції, а лише свідчить про значну частку банків-лідерів та велику кількість банків, частка яких занадто мала. Оптимальний ринок банківських послуг передбачає функціонування обмеженої кількості банків, які несуть менші витрати на розміщення активів, мають можливості для диверсифікації, можуть забезпечувати свою фінансову стабільність. За час кризи концентрація змістилась у бік державних, іноземних та найбільших приватних банків [213].

Іншим вживаним індикатором є CR_n (n -firm Concentration Ratio) або індекс концентрації для n фірм:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n s_i, \quad (2.2)$$

де s_i – ринкова частка i -ої фірми;

n – кількість найбільших фірм, проранжованих у порядку спадання ринкової частки [187].

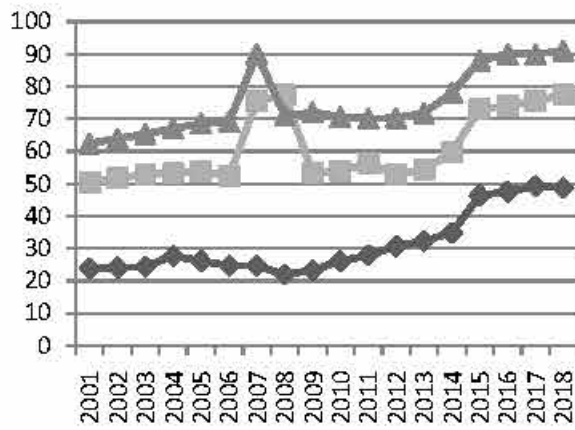
Вважається, що рівень концентрації ринку є низьким за умови $0\% < CR_n < 50\%$, середнім – $50\% \leq CR_n < 80\%$, високим – $80\% \leq CR_n < 100\%$. На відміну від індексу Герфіндаля-Гіршмана даний показник дозволяє здійснювати моніторинг зміни ринкових часток серед лідерів ринку.

Розрахуємо CR_3 , CR_{10} та CR_{20} , тобто частку 3, 10 та 20 найбільших банків в активах, кредитах юридичних осіб, кредитах фізичних осіб, коштах юридичних осіб, коштах фізичних осіб та власному капіталі банківського сектору у 2001–2018 рр. (табл. Б.2 Додатку Б).

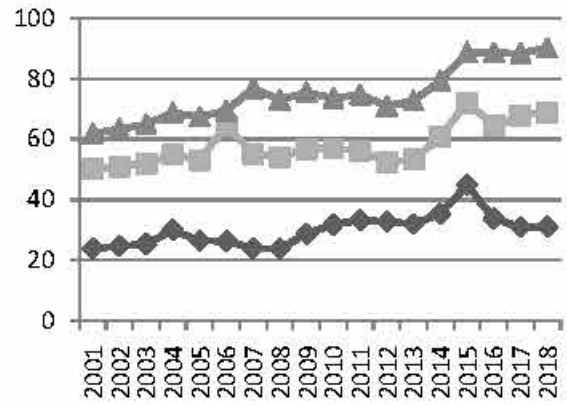
Рівень концентрації за 2001–2018 рр. помітно зріс. Ліквідація 103 банків за останні п'ять років призвела до розширення ринкових часток найбільших банків. На 20 найбільших банків припадало 91% активів, 90,2% кредитів юридичних осіб, 86,6% кредитів фізичних осіб, 89,4% коштів юридичних осіб, 91,7% коштів фізичних осіб та 84,6% власного капіталу сектору (рис. 2.6). Тобто рівень концентрації з 2015 року за CR_{20} високий.

Варто зазначити, що посилюється конкуренція серед найбільших банків. Якщо протягом 2001-2014 рр. середній рівень концентрації стосувався діяльності 10 найбільших банків, то з 2015 р. до групи середньої концентрації вже входить 3 найбільших банки, які володіють 55,3% коштів фізичних осіб на ринку. У 2018 р. тривав процес посилення концентрації, у 3 найбільших банках було зосереджено 48,7% активів банківського сектору, 31,1% кредитів юридичних осіб, 39,1% кредитів фізичних осіб, 31,7% коштів юридичних осіб, 58,7% коштів фізичних осіб та 37,7% власного капіталу.

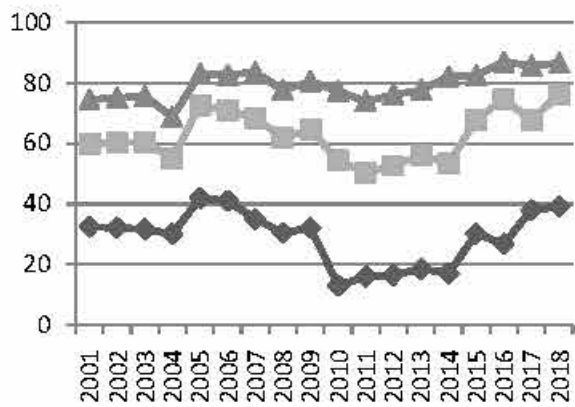
Концентрація банківських ресурсів у 3 найбільших банків (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк») пояснюється їх вищою надійністю та фінансовою стійкістю і, як наслідок, вищим рівнем довіри до них з боку вкладників, а також дає цим банкам більші можливості щодо кредитування потреб економіки у порівнянні з конкурентами.



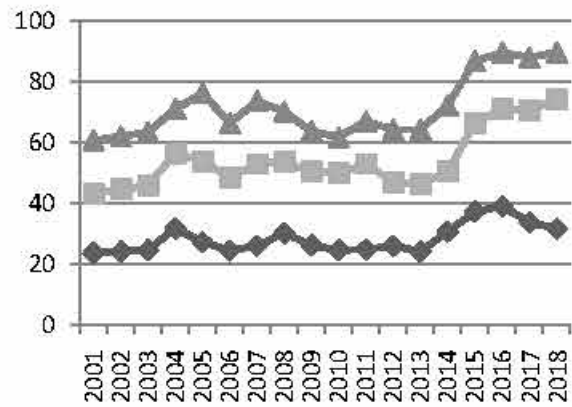
а)



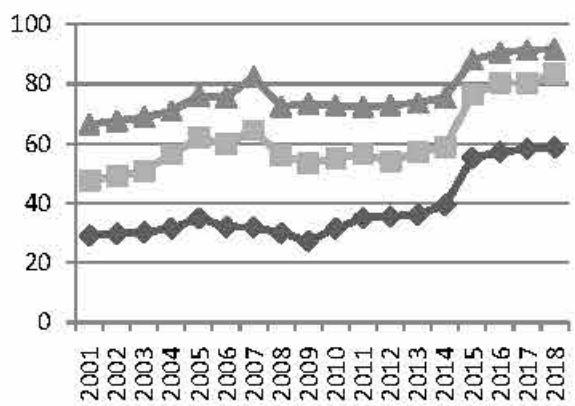
б)



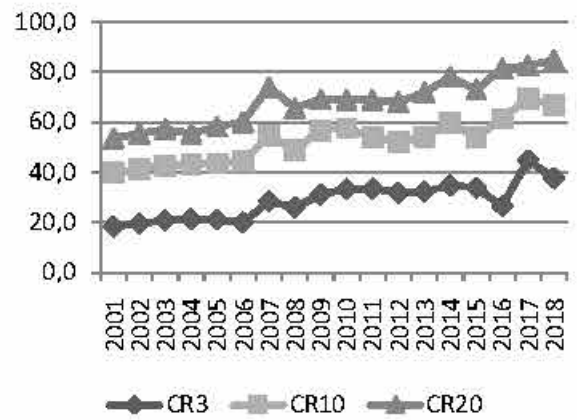
в)



г)



д)



е)

Рис. 2.6. Частка найбільших банків за період 2001–2018 рр. в: а) активах, б) кредитах юридичних осіб, в) кредитах фізичних осіб, г) коштах юридичних осіб, д) коштах фізичних осіб, е) власному капіталі банківського сектору

Джерело: розраховано авторкою

В свою чергу, можливості щодо залучення ресурсів визначаються розміром власного капіталу, який виступає основою розвитку банку в умовах конкурентного ринку. Власний капітал банківського сектора у 2001 р. становив 7 915 млн. грн. Перед кризами в 2008 р. та в 2014–2015 рр. спостерігалось посилення процесів концентрації власного капіталу серед 3 найбільших банків до 28,4% у 2007 р., до 34,8% у 2014 р. (рис. 2.6). Негативний вплив на обсяги власного капіталу мала збиткова діяльність банків у 2009–2011 рр., 2014–2017 рр. У 2009 р., на фоні збитковості банківської діяльності, власний капітал становив 115 175 млн. грн., а сплачений зареєстрований статутний капітал – 103,5% від капіталу, у 2014 р. власний капітал банків становив вже 148 062 млн. грн. Поступова стабілізація банківської діяльності у 2018 р. позначилася на зростанні власного капіталу банків до 154 960 млн. грн.

Підвищенню капіталізації вітчизняного банківського сектора сприяли зміни, внесені до ст. 31 Закону України «Про банки і банківську діяльність», відповідно до яких мінімальний розмір статутного капіталу під час реєстрації державою юридичної особи, яка має намір здійснювати банківську діяльність було змінено з 10 млн. євро на 120 млн. грн. (в редакції Закону № 3024-VI від 15.02.2011 р.). Необхідність фіксації мінімального розміру статутного капіталу у гривні була зумовлена зменшенням статутного капіталу банків наприкінці 2008 р. через різку девальвацію гривні та необхідністю мінімізації впливу валютного ризику на власний капітал банків. Крім того, на підвищення капіталізації суттєвий вплив мали внесені зміни Законом України № 1586-VII від 04.07.2014 р., згідно з якими мінімальний розмір статутного капіталу було підвищено до 500 млн. грн. Банки, статутний капітал яких не відповідає вказаним вимогам, зобов'язані поступово привести його до мінімального розміру до 11.07.2024 р. [178].

Тобто має місце стрімке посилення концентрації ринку банківських послуг. Концентрація за депозитами та активами зростає з кожним роком, і

це вказує на те, що на банківському ринку присутня монополістична конкуренція, оскільки третя частина послуг на банківському ринку сконцентрована у декількох банках; показник концентрації за капіталом має тенденцію до зменшення, що означає збільшення капіталу банків; зростає роль великих банків, частка ринку яких більше 1%; конкуренція підсилюється за рахунок обмеженого зростання ринку.

Проведемо кластерний аналіз 77 банків, які формують банківський сектор України, на основі алгоритму висхідної ієрархічної кластеризації методом Уорда, метрика відстані – проста евклідова відстань. Результати представлено на рис. Б.1 Додатку Б. На основі представленої дендрограми виділено три кластери банків 3 кластери банків за рівнем конкурентоспроможності: кластер 1 – банки з високим рівнем конкурентоспроможності, які за обсягом активів, кредитів юридичних осіб, кредитів фізичних осіб, коштів юридичних осіб, коштів фізичних осіб та власним капіталом займають лідируючі позиції на ринку; кластер 2 – банки з середнім рівнем конкурентоспроможності; кластер 3 – банки з низьким рівнем конкурентоспроможності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика кластерів банків за рівнем конкурентоспроможності

Параметр		Кластер		
		1 (5 банків)	2 (17 банків)	3 (47 банків)
Рівень конкурентоспроможності		високий	середній	низький
Кількість банків		5	17	55
Частка ринку	Активи	60,6	31,0	8,4
	Кредити юридичним особам	49,0	40,7	10,2
	Кредити фізичним особам	45,7	49,5	4,7
	Кошти юридичних осіб	49,9	39,4	10,8
	Кошти фізичних осіб	67,4	25,5	7,1
	Власний капітал	48,9	36,6	14,5

Джерело: розраховано і складено авторкою

Слід зазначити, що до кластеру 1 увійшли 5 найбільших банків, які займають найбільшу частку ринку банківських послуг. При цьому, із 5 банків, які увійшли до кластеру 1 – 4 банки з державною часткою (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк»,

АБ «Укргазбанк») та 1 банк з іноземним капіталом (АТ «Райфайзен банк Аваль»).

До кластеру 2 увійшли 17 банків, серед яких 12 банків іноземних банківських груп (АТ «Альфа-банк», АТ «Укрсиббанк», АТ «ОТП Банк», АТ «Креді агріль банк», АТ «Сбербанк», АТ «Сітібанк», АТ «Прокредит банк», АТ «Кредобанк», АТ «Укрсоцбанк», АТ «ІНГ Банк Україна», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Ідея Банк») та 5 банків з приватним капіталом (АТ «ПУМБ», АБ «Південний», АТ «Таскомбанк», АТ «Універсал банк», АТ «А-Банк»).

До кластеру 3 увійшли банки переважно (47 банків) з приватним капіталом (АТ «Банк кредит Дніпро», АТ «Мегабанк», ПАТ «Банк восток», АТ «МІБ», АКБ «Індустріалбанк», ПАТ «МТБ банк», Банк інвестицій та заощаджень, АТ «КБ «Глобус» та ін.) та 8 банків іноземних банківських груп (АТ «Правекс банк», АТ «Дойче Банк ДБУ», АТ «Піреус банк МКБ», АТ «Банк Форвард», АТ «СЕБ корпоративний банк», АТ «Кредит Європа банк», АТ «Кредитвест банк», АТ «БТА Банк»).

Отже позиція банків з державною часткою є домінуючою на ринку – на них припадає 54,8% активів, 40% кредитів юридичним особам, 41,5% кредитів фізичним особам і 41,4% капіталу банківського сектору. При цьому державні банки акумулюють 41,9% коштів юридичних осіб та 62,8% коштів фізичних осіб. Банки іноземних банківських груп також мають непогані конкурентні позиції на ринку – 30,4% активів, 41,3% кредитів юридичним особам, 39,6% кредитів фізичним особам, 39% капіталу банківського сектору, 39,5% коштів юридичних осіб та 22,8% коштів фізичних осіб. Найгірші показники мають банки з приватним капіталом – 14,8%, 18,7%, 18,9%, 18,6%, 14,4%, 19,4% відповідно (рис. 2.7).

Проведемо аналіз фінансових показників конкурентоспроможності банків у 2005–2018 рр., які увійшли до кластерів. Для цього з кожного кластеру візьмемо по одному банку, найбільш яскравому представнику кластеру: кластер 1 – АТ КБ «ПриватБанк», кластер 2 – АТ «Креді агріль

банку», кластер 3 – АТ «Східно-Український банк «Грант». Розрахунки наведено в табл. В.1 – В.6 Додатку В.

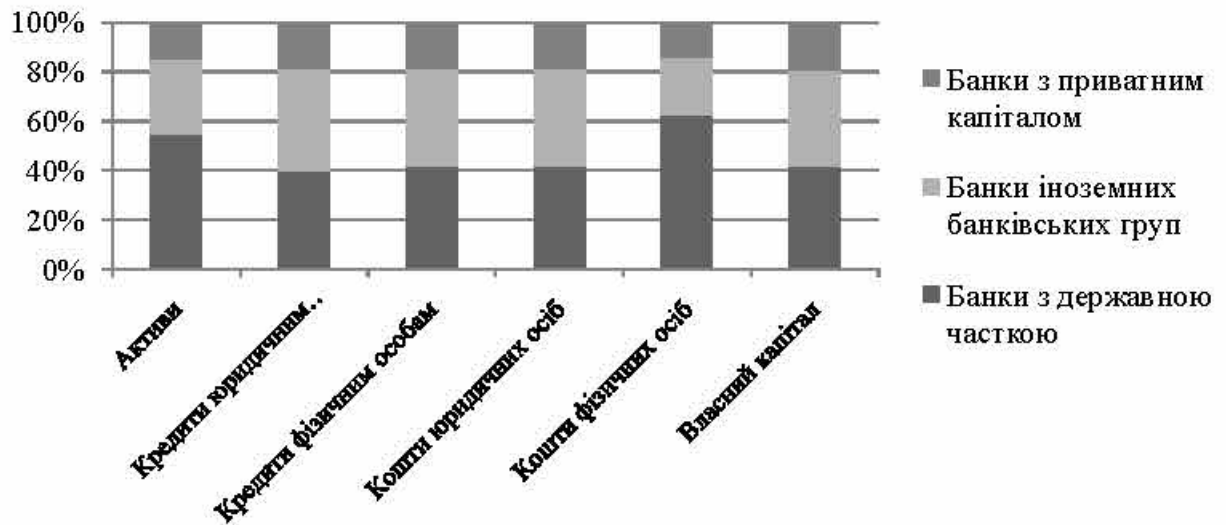


Рис. 2.7. Частка ринку груп банків на ринку банківських послуг станом на 01.01.2019 р.

Джерело: розраховано авторкою за даними [74]

Результати проведеного аналізу фінансових показників конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» показали, що найбільший державний банк, який увійшов до кластеру 1, є найбільш конкурентоспроможним на депозитному сегменті ринку (переважно фізичних осіб), працює переважно за рахунок залучених коштів клієнтів. За 2005–2018 рр. Демонструє суттєве зниження частки наданих кредитів в активах та дохідних активах в чистих. Високі ризики кредитування (частка недіючих кредитів становила 68% у 2018 р.) змусили банк диверсифікувати свої ресурси, шляхом розміщення в цінні папери. Співвідношення цінних паперів до чистих активів в АТ КБ «ПриватБанк» зросло з 4,6% до 33,3%. Упродовж 2018 р. банк відновив прибуткову діяльність. Процентні доходи більш ніж в 2 рази покривають витрати, а комісійні – в 4,4 рази.

Для АТ «Креді Агріколь банку», який увійшов до кластеру 2, характерним є збільшення капіталу та зниження запозичених коштів в ресурсах, підвищення співвідношення дохідних активів до чистих активів та зниження частки кредитування. Банк має високі валютні ризики, викликані зі

значною відкритою валютною позицією (88,9% капіталу). Упродовж 2005–2018 рр. банк був прибутковим та мав високі показники рентабельності, в 2018 р. ROA становила 34%, ROE – 34,8%. Процентні доходи покривають витрати в 2,6 рази, а комісійні – в 4 рази. АТ «Креді агріколь банк» є більш конкурентоспроможним на окремих сегментах ринку.

АТ «Східно-Український банк «Грант», який увійшов до кластеру 3, є невеликим регіональним банком, має вищу частку власного капіталу в ресурсах та немає запозичених коштів в пасивах. Найбільшу частку його ресурсів займають залучені кошти (55,2% – 71,0%), частка яких знижується в динаміці. У АТ «Східно-Український банк «Грант» 72,8% активів становлять кредити, частка недіючих кредитів не значна – 2,3%. Банк мав невисокі показники рентабельності, комісійні доходи в 6,7 разів покривали витрати. Слід додати, що у 2005–2018 рр. досліджувані банки мали надлишкову ліквідність та незначні витрати на маркетинг. Найбільшу частку нових продуктів в продуктовому ряді має АТ КБ «ПриватБанк».

В умовах цифровізації окрім фінансових показників конкурентоспроможності в банківській діяльності все більшу роль відіграють цифрові сервіси та іноваційні рішення. Навіть невеликі регіональні банки, за рахунок застосування цифрових технологій здатні конкурувати з лідерами ринку. Використовуючи можливості цифрових технологій, банківські установи намагаються максимально оптимізувати свої канали обслуговування та види банківських послуг, впроваджувати дистанційне обслуговування за допомогою цифрових сервісів, наведених в табл. 2.4. Найбільш активно у даному напрямі працює АТ КБ «Приватбанк», який пропонує максимально широку лінійку цифрових сервісів.

За цих обставин в умовах цифрової трансформації банківського сектору та розвитку цифрових технологій іноваційні рішення банків набувають все більшого значення у формуванні конкурентоспроможності банківської установи. На рис. В.1 Додатку В наведено результати досліджень

банків щодо залучення до співпраці з FinTech-компаніями у 2018 р. Тому, дослідимо детальніше, які саме інноваційні рішення банки впроваджують у свою діяльність. Беззаперечним лідером по впровадженню інноваційних рішень є також АТ КБ «Приватбанк». Дещо меншу інноваційну активність показують АТ «Креді Агріколь банк» та АТ «Східно-Український банк «Грант» (табл. Г.1 Додатку Г).

Таблиця 2.4

Цифрові сервіси досліджуваних банків станом на 01.01.2019 р.

№ з/п	Назва банку	Назва цифрового сервісу
1	АТ КБ «ПриватБанк»	мобільний додаток «Privat24», «Скарбничка», «Privat24 Business», «Мої вклади», «ПриватБюджет», «Бонус плюс», «ПриватАгент», «Фінансовий контролер», «Кредитна історія», «Дисконтний клуб», сервіс «Оплата частинами», SMS-банкінг
2	АТ «Креді Агріколь банк»	Інтернет-банкінг «i-Bank», GSM-банкінг, мобільний банкінг «CA Mobile», безконтактні платежі
3	АТ «Східно-Український банк «Грант»	системи дистанційного банківського обслуговування «Клієнт-банк» і «SMS-сервіс», зарплатні проекти з використанням міжнародних карт, система «Смарт-Грант» надає цілодобовий доступ до рахунків через мережу Інтернет

Джерело: складено авторкою за даними [151, 150, 156]

Дослідження конкурентоспроможності банків підтверджується їх фінансовими стратегіями (табл. Г.2 Додатку Г). Наприклад, АТ КБ «Приватбанк» є найбільш конкурентоспроможним на депозитному та кредитному ринках фізичних осіб та охоплює 34,9% та 34,2% ринків відповідно. Відповідно до критеріїв, наведених в вітчизняному законодавстві вважається ощадним банком. В фінансовій стратегії АТ КБ «Приватбанк» зазначається, що насамперед банк націлений на продовження збільшення роздрібного сегменту, в т.ч. за рахунок впровадження цифрових технологій.

АТ «Креді Агріколь банк» входить до групи Credit Agricole (Франція), обслуговує переважно корпоративних клієнтів, значну увагу приділяє інноваційній діяльності. Частка банку на корпоративному кредитному ринку становить 3,8%, депозитному – 4,5%. В 2019 році банк планує конкурувати за рахунок спрямування своїх ресурсів в торгівлю та будівництво.

Невеликий регіональний банк АТ «Східно-Український банк «Грант»

має незначну частку як кредитного, так і депозитного ринків (менше 1%). Фінансова стратегія АТ «Східно-Український банк «Грант» спрямована на збереження існуючих позицій на ринку та розширення діяльності, в т.ч. за рахунок новітніх інноваційних технологій.

Отже, має місце стрімке посилення концентрації ринку банківських послуг. Концентрація за депозитами та активами зростає з кожним роком, і це вказує на те, що на банківському ринку присутня монополістична конкуренція, оскільки третя частина послуг на банківському ринку сконцентрована у декількох банках; показник концентрації за капіталом має тенденцію до зменшення, що означає збільшення капіталу банків; зростає роль великих банків, частка ринку яких більше 1%; конкуренція підсилюється за рахунок обмеженого зростання ринку.

На сьогодні ринок банківських послуг України лише починає відновлюватись після значних потрясінь 2014-2015 рр., що суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності вітчизняних банків. Індекс Герфіндаля-Гіршмана, на відміну від індексу концентрації CRn, враховує ситуацію у всій галузі, а не тільки серед лідерів ринку. Аналіз значень індексу Херфіндаля-Хіршмана показує, що ринок неконцентрований, а індексу концентрації CRn – що ринок має характер монополістичної конкуренції. Водночас позиція державних банків, як і раніше, є найбільш суттєвою на ринку – на них припадає 54,7% активів і 56,4% зобов'язань сектору. Також має місце тенденція до зменшення кількості банків, які володіють більшою часткою капіталу галузі та збільшення частки капіталу, що припадає на ці банки, що призводить до олігополізації галузі. Дослідження фінансової складової конкуренції банків довело, що їх конкурентоспроможність на окремих секторах ринку тісно пов'язана з обраними фінансовими стратегіями. Результати проведеного кластерного аналізу за методом Уорда дозволило виокремити три кластери банків: кластер 1 – банки з високим рівнем конкурентоспроможності, які за обсягом активів, кредитів юридичних осіб,

кредитів фізичних осіб, коштів юридичних осіб, коштів фізичних осіб та власним капіталом займають лідируючі позиції на ринку; кластер 2 – банки з середнім рівнем конкурентоспроможності; кластер 3 – банки з низьким рівнем конкурентоспроможності. Узагальнення показників банківської діяльності за кластерами дозволило встановити наявність тісного взаємозв'язку між фінансовими показниками й рівнем конкурентоспроможності досліджуваних банків.

2.2. Оцінка фінансової стійкості банківського сектора України

Фінансова, політична та соціально-економічна нестабільність, яка має місце в Україні протягом останніх п'яти років, призвела до гострої необхідності перегляду існуючих підходів до оцінки фінансового стану банківських установ та фінансової стійкості банківського сектора України. В рамках інтеграції нашої країни в європейський та світовий економічний простір природним є виникнення необхідності застосування однорідних показників такої оцінки, а отже, паралельного використання разом із класичними коефіцієнтами фінансової стійкості індикаторів, рекомендованих Міжнародним Валютним Фондом.

Індикатори фінансової стійкості – це показники поточного фінансового стану та стійкості фінансових установ країни та їх контрагентів із сектору корпорацій та сектору домашніх господарств. Система індикаторів фінансової стійкості включає агреговані дані для окремих установ і показники, що дають уявлення про ринки, на яких здійснюють свою діяльність фінансові установи. Індикатори фінансової стійкості передбачають компіляцію та використання 40 індексів: 25 індикаторів для установ сектору депозитних корпорацій (12 із яких основні) та 15 індикаторів для клієнтів сектору депозитних корпорацій [141].

Основні індикатори фінансової стійкості депозитних корпорацій:

- співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів (I1) – надає інформацію щодо того, яка частка регулятивного капіталу відповідає одиниці активів, зважених за ризиком;

- співвідношення регулятивного капіталу 1 рівня до зважених за ризиком активів (I2) – надає інформацію щодо того, яка частка регулятивного капіталу 1 рівня відповідає одиниці активів, зважених за ризиком;

- співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів до капіталу (I3) – надає інформацію щодо того, яка частка недіючих кредитів без урахування резервів відповідає одиниці капіталу банку;

- співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів (I4) – надає інформацію щодо того, яка частка недіючих кредитів відповідає одиниці сукупних валових резервів;

- співвідношення кредитів за секторами економіки до сукупних валових кредитів (I5*) – надає інформацію щодо того, яка частка кредитів відповідного сектору економіки відповідає одиниці сукупних валових кредитів (розраховується як окремо за секторами економіки, так і агреговано);

- норма прибутку на активи (I6) – надає інформацію щодо того, яка частка чистого доходу відповідає одиниці середнього значення середніх активів за період;

- норма прибутку на капітал (I7) – надає інформацію щодо того, яка частка чистого доходу відповідає одиниці середнього значення капіталу за період;

- співвідношення процентної маржі до валового доходу (I8) – надає інформацію щодо того, яка частка процентної маржі відповідає одиниці валового доходу;

- співвідношення непроцентних витрат до валового доходу (I9) – надає інформацію щодо того, яка частка непроцентних витрат відповідає одиниці валового доходу.;

- співвідношення ліквідних активів до сукупних активів (I10) – надає

інформацію щодо частки ліквідних активів (базових, із кінцевим строком погашення до 31 дня) в сукупних активах банку;

- співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань (П1) – надає інформацію щодо того, яка частка ліквідних активів (із кінцевим строком погашення до 1 р.) відповідає одиниці короткострокових зобов'язань банку;

- співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу (П12) – надає інформацію щодо того, яка частка активів у відкритій валютній позиції відповідає одиниці капіталу банку [143].

Динаміку основних індикаторів фінансової стійкості банків подано у табл. 2.5, рис. 2.8, табл Д.1 Додатку Д.

Таблиця 2.5

Динаміка індикаторів фінансової стійкості банків, рекомендованих МВФ
за період 2005–2018 рр.

Рік	П1	П2	П3**	П4**	П6	П7	П8	П9	П10***	П11***	П12
2005	14,95	11,54	325,99	57,99	1,76	13,90	48,36	65,99	18,03	40,17	1,41
2006	14,19	10,84	352,44	59,76	2,10	17,64	54,49	59,79	14,28	37,83	10,55
2007	13,92	10,09	313,82	48,12	1,92	16,33	55,45	60,76	11,60	39,93	13,38
2008	14,01	11,15	9,16	3,88	1,46	11,96	51,16	52,95	9,35	32,99	33,10
2009	18,08	14,23	31,97	13,70	-4,42	-33,71	66,76	61,08	11,45	35,88	28,51
2010	20,83	15,11	29,17	15,27	-1,46	-10,29	65,98	61,89	18,84	91,19	21,61
2011	18,90	13,99	25,76	14,73	-0,65	-4,44	63,07	68,26	18,65	94,73	8,41
2012	18,06	13,77	36,03	16,54	0,48	3,26	64,15	61,45	22,15	90,28	2,50
2013	18,26	13,89	30,65	12,89	0,26	1,72	58,56	65,95	20,63	89,11	6,94
2014	15,60	11,21	61,07	18,98	-4,24	-31,95	48,46	59,85	26,40	86,14	31,69
2015	12,31	8,30	129,02	28,03	-5,54	-65,51	39,00	54,40	33,00	92,87	136,03
2016	12,69	8,96	89,37	30,47	-12,47	-122,17	45,94	60,91	48,53	92,09	118,88
2017	16,10	12,12	70,18	54,54	-1,76	-15,34	50,20	76,14	53,94	98,37	89,61
2018	16,18	10,52	60,20	52,85	1,60	14,61	52,02	61,92	51,14	93,52	134,77

** до кінця 2007 р. до недіючих кредитів включалися кредити під контролем, субстандартні, сумнівні та безнадійні, відображені в балансі, починаючи з 2008 р. до недіючих кредитів включалися кредити сумнівні та безнадійні, відображені в балансі.

*** з 2010 р. використовується показник ліквідні активи (широкий показник) із кінцевим строком погашення до 1 року, до кінця 2009 р. розрахунки здійснювалися за показником ліквідних активів (широкий показник) з початковим строком погашення.

Джерело: розроблено авторкою за [74]

Зауважимо, що на рис. 2.8. подано інформацію про найбільш репрезентативні індикатори фінансової стійкості, а саме: I1, I2, I4, I6, I7, I8, I10, I11. При цьому, динаміка значень за всіма індикаторами, окрім I6, була побудована по основній осі координат – Y, а динаміка значень останнього – по додатковій осі – Y.

Аналізуючи динаміку індикаторів I1 та I2 можна дійти висновку про постійну підтримку банками належного рівня співвідношення регулятивного капіталу та активами, зваженими за ризиком. Це свідчить про фінансову стійкість банківського сектора та передбачає створення банками додаткових резервних фондів для покриття збитків за активними операціями, обумовленими посиленням макроекономічної нестабільності. Особливо гостро така динаміка спостерігається наприкінці 2009р. та протягом всього 2010 р., коли при зростанні значень індикатора до 20,80% , відбулося суттєве зниження норми прибутку на капітал (I7) до позначки -30% (-33,71%).

Зворотня ситуація спостерігалася протягом всього 2015 р., коли вже за умов економічної та політичної нестабільності спричиненою військовими діями в країні, рівень фінансових індикаторів I1 та I2 критично знизився до позначки 8,35% та 5,50%, а рентабельність капіталу та активів становили близько -277,3% та -23%. Схожа ситуація спостерігалася й наприкінці 2016 р. коли індикатори фінансової стійкості I6 та I7 знизилися до -12,47% та -122,17% відповідно, однак при цьому банки продовжували нарощувати регулятивний капітал. Аналіз динаміки індикатора фінансової стійкості I4 свідчить, що у 2008 р. спостерігався значний спад обсягів недіючих кредитів. Фактично відбулося списання заборгованості за кредитами клієнтів банків внаслідок їх масових банкрутств та ліквідації, які були спричинені фінансово-економічною кризою 2008 р. Саме це й призвело до збільшення банками регулятивного капіталу внаслідок збільшення резервних фондів для покриття збитків, а наприкінці 2009 – початку 2010 рр. спостерігалася зменшення норми прибутку на активи (I6) та капітал (I7). Протягом 2009–

2018 рр. відбувалося постійне зростання фінансового індикатора І4, через постійне збільшення частки непрацюючих кредитів. Найвідчутніше це стало помітно у 2015 р., а піку досягло у 2017 р. Однак, варто зауважити, що темпи зростання індикатора І4 не співпадають із темпами падіння індикаторів І6 та І7 у цей період, а отже частка непрацюючих кредитів не є основним фактором впливу на норми прибутку.

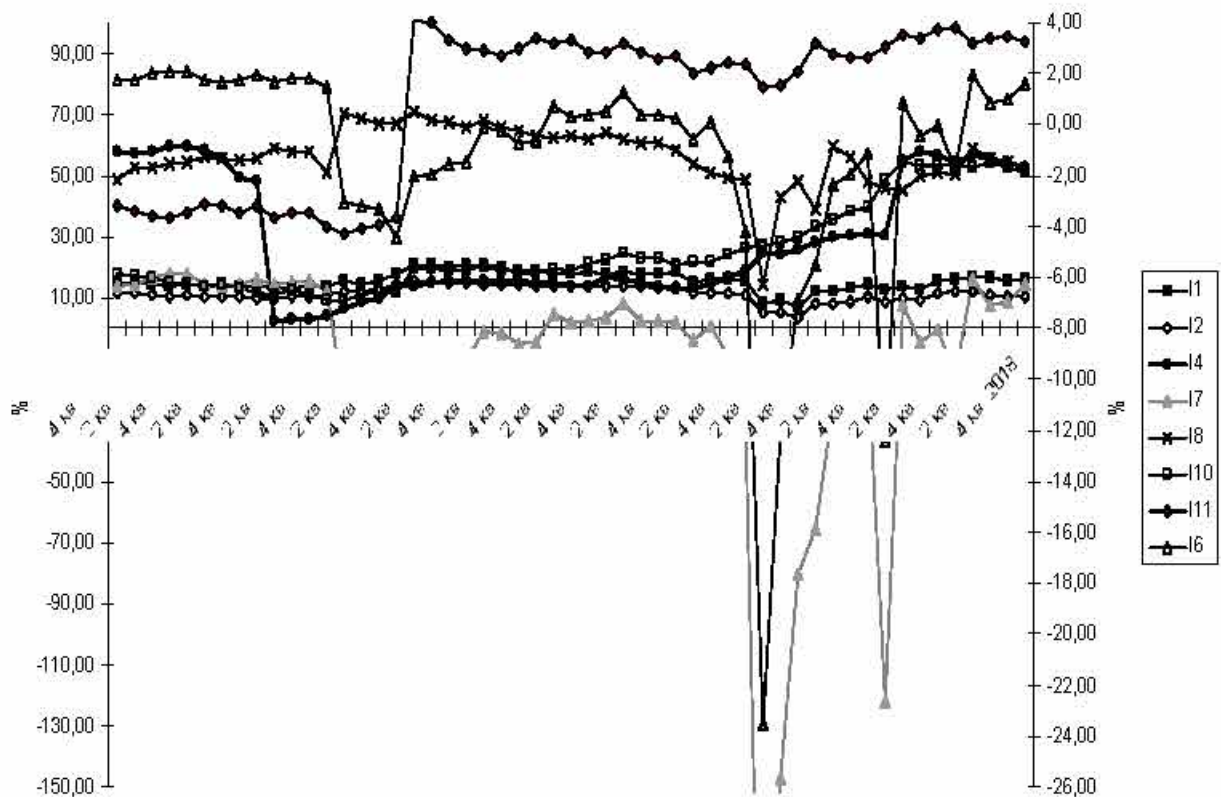


Рис. 2.8. Динаміка основних індикаторів фінансової стійкості банків за 2005–2018 рр.

Джерело: розроблено авторкою

Аналізуючи динаміку індикатора І8, можна побачити, що на тлі фінансово-економічної кризи 2008 р., значення цього показника суттєво збільшилось, що пов'язано зі зростанням відсоткових ставок за кредитами. Однак, криза 2015 р. та посилення макроекономічної нестабільності 2017 р. зумовили зменшення зазначеного показника та скорочення прибутковості діяльності.

Також протягом 2005–2018 рр. можна спостерігати постійне зростання частки високоліквідних активів в загальних активах банків (індикатор фінансової стійкості I10). Особливо відчутно це стало у 2015–2016 рр. По-перше, це відбулось за рахунок суттєвого зменшення розміру банківських активів (більше ніж на 7%), по-друге, за рахунок частки високоліквідних активів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики. Однак, зауважимо, що зростання індикатора I10 у даному випадку свідчить не про зростання фінансової стійкості банків, а про створення банками протекціоністської структури активів та капіталу для покращення власного фінансового стану.

Динаміка індикатора фінансової стійкості I11 демонструвала коливання протягом кризового періоду. Так за нестабільних умов 2008–2009 рр., його значення стрімко збільшилось, що пояснюється намаганням банків покрити збитки, пов'язані зі зростанням частки проблемних кредитів, та підвищити фінансову стійкість за рахунок збільшення частки ліквідних активів.

Однак несприятливі умови 2015–2016 рр. негативно позначилися на значенні індикатора фінансової стійкості I11, що призвело до його скорочення майже удвічі.

Отже, здійснивши аналіз ключових індикаторів фінансової стійкості можна дійти висновку про неоднозначність їх трактування. У різні періоди зазначені індикатори фінансової стійкості ведуть себе неоднорідно, що не дозволяє визначити достовірний рівень фінансової стійкості банківських установ без комплексного дослідження всіх зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на динаміку її зміни.

Для обґрунтування неоднорідності поведінки індикаторів фінансової стійкості, яка спостерігалась протягом 2005–2018 рр, було здійснено кластеризацію періодизації зазначених індикаторів (рис. 2.9). Групування було здійснено з використанням кластерного аналізу деревовидним методом, шляхом розрахунку мінімальної евклідової відстані між зваженими середніми групових значень показників.



Рис. 2.9. Групування періодів за показниками фінансової стійкості банківських установ за період 2005–2018 рр.

Джерело: розроблено авторкою

За результатами аналізу було виділено 6 груп, які, майже цілком відповідають часовій періодизації (рис. 2.9, табл. 2.6) А отже, можна дійти висновку про хронологічну залежність фінансової стійкості банківських установ в Україні від конкурентоспроможності банків у кожному виокремленому періоді. Встановлені часові межі (періоди) при проведенні кластерного аналізу свідчать, що в кожний окремий період на показники банківської діяльності чинили вплив різні групи зовнішніх факторів.

Для надання економічної характеристики кожному з виділених часових періодів пропонується дослідити тренди зміни макроекономічних показників у виокремлені часові періоди, зокрема: облікової ставки НБУ, індексу споживчих цін, індексу цін виробників, темпів зростання ВВП, курсу національної валюти, темпів зростання реальної заробітної плати, та індексу фондового ринку.

Таблиця 2.6

Періодизація розвитку банківського сектора за показниками фінансової стійкості банківських установ

Група	Період
1 кластер	2005-2007
2 кластер	2008-2009
3 кластер	2010-2014
4 кластер	1 кв. 2015
5 кластер	2 кв. 2015 - 4 кв. 2015, 4 кв. 2016
6 кластер	1 кв. 2016 - 3 кв. 2016, 2017 - 2018

Джерело: складено авторкою

Візуалізацію отриманих результатів подано на рис. 2.10 та рис. 2.11.

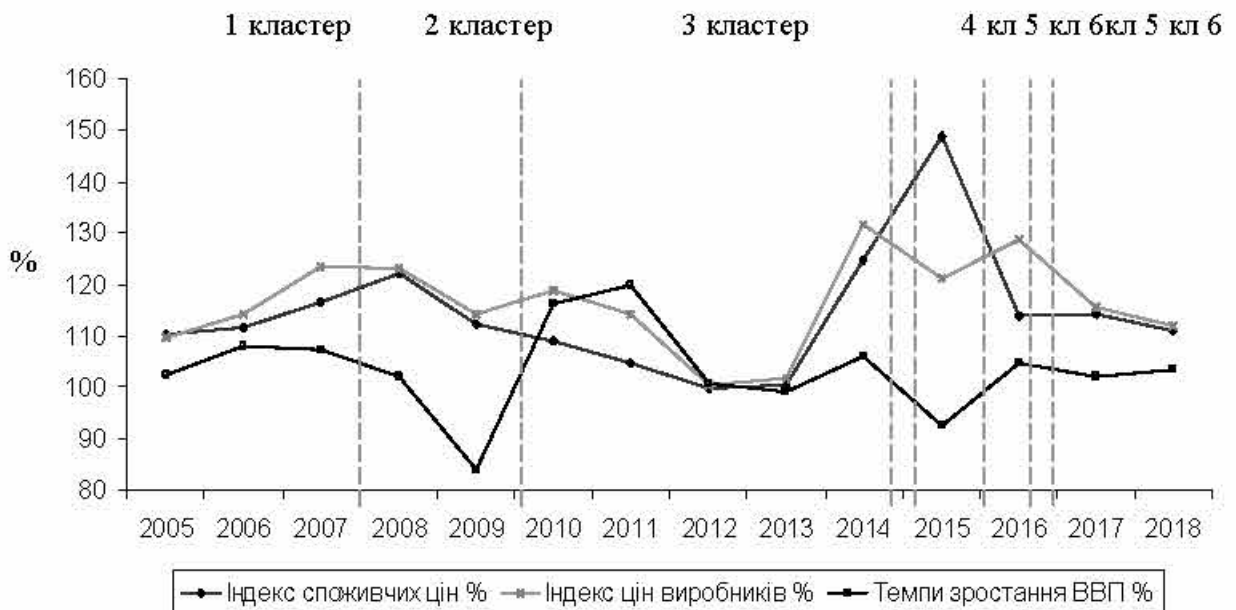


Рис. 2.10. Періодизація динаміки основних макроекономічних показників за 2005–2018 рр.

Джерело: розроблено авторкою

Отримані результати свідчать, протягом 2005–2007 рр. який відповідає кластеру 1, спостерігається стагнація макроекономічних показників: скорочення темпів зростання ВВП, зростання цін виробників та споживчих цін. Саме у цей період розвиток банківського сектора супроводжувався негативними наслідками фінансово-економічної кризи 2008 р., передумовами якої стали девальвація гривні та зростання доларизації економіки, погіршення якості кредитного портфеля через зростання проблемної

заборгованості та знецінення фондових інструментів (рис. 2.11). Аналізуючи динаміку індикаторів фінансової стійкості банківського сектора у цей період (рис. 2.9, табл. 2.3), можна зробити висновок про зменшення стійкості банківської системи із одночасним збільшенням частки високоризикових операцій.



Рис. 2.11. Періодизація динаміки основних макроекономічних показників за 2005–2018 рр.

Джерело: розроблено авторкою

Період 2008–2009 рр. (кластер 2) характеризується негативними наслідками фінансово-економічної кризи в країні: темпи падіння ВВП значно перевищували темпи падіння індексів цін виробників та споживчих цін. Одночасно із цим спостерігається значне зменшення курсу національної валюти, обвал фондових індексів, база розрахунку яких раніше була значно переоціненою, та підвищенням облікової ставки Національного банку України (рис. 2.11). Аналізуючи динаміку індикаторів фінансової стійкості банківського сектора у цей період, можна дійти таких висновків: банки намагались підтримати рівень достатності та адекватності регулятивного капіталу на високому рівні (про що свідчить зростання цих індикаторів); частка сумнівних та проблемних кредитів суттєво збільшувалась; зменшення рівня ліквідності активів супроводжувалося одночасним зростанням

відкритої валютної позиції, що було зумовлено валютними коливаннями) (рис. 2.10, табл. 2.3).

Період 2010–2014 рр. можна охарактеризувати як період рецесії. Економіка країни почала поступово відновлюватися від наслідків фінансово-економічної кризи, демонструючи підвищення темпів зростання ВВП, разом із зменшенням індексів споживчих цін та цін виробників; стабілізацію курсу національної валюти; відновлення активності на фондовому ринку. Не дивлячись на суттєве зростання інфляційних процесів 2014 р. індикатори фінансової стійкості банків були на високому рівні до кінця зазначеного періоду. При цьому спостерігалось: збільшення частки проблемних кредитів; низьким, а подекуди й негативним значенням показників прибутковості; суттєвим зменшенням рентабельності активів та капіталу; збільшенням процентної маржі для покриття зростаючих збитків; збільшенням відкритої валютної позиції, пов'язаної зі зростанням курсу долара США у 2014 р. Це дозволило зробити висновок про те, що індикатори фінансової стійкості банківського сектора зреагували на фінансово-економічні проблеми в країні із запізненням, а банки деякий час мали запас фінансової стійкості.

Однак, найпроблемнішим періодом, з точки зору фінансової стійкості банків, виявився 1 квартал 2015 р. (4 кластер). Значення індикаторів протягом цього періоду свідчать про: занижений рівень достатності та адекватності капіталу банків; завищену частку проблемних кредитів; високий негативний рівень рентабельності активів та капіталу, зменшення рівня ліквідності та погіршення якості активів; суттєве збільшення відкритої валютної позиції. Все це пов'язано зі стрімким падінням темпів зростання ВВП, підвищенням індексу споживчих цін, девальвацією національної валюти та відповідним збільшенням облікової ставки Національного банку України.

Період з 2 кварталу 2015 р.–4 квартал 2018 р. (кластери 5 та 6) характеризується як період коливань фінансової стійкості банківських

установ. Протягом всього 2015 р. банки намагались оговтатись після кризи 2014 р., нарощуючи показники достатності капіталу, прибутковості активів та їх ліквідності, однак, періодично спостерігається зниження якості кредитного портфеля банківського сектору, що пов'язано із зменшенням темпів зростання ВВП, зростанням індексу споживчих цін, та продовженням девальвації національної валюти.

Протягом майже всього 2016 р. банки продовжували збільшувати рівень достатності та адекватності капіталу, покращувати якість кредитного портфеля та зменшувати збитковість фінансових операцій. Однак, значна кількість ліквідаційних процесів серед банківських установ та націоналізація такого системно утворюючого банку як АТ КБ «Приватбанк», зумовили падіння індикаторів норми прибутку наприкінці 2016 р. до мінімального рівня. Це дозволило визначити 4 квартал 2016 р. як найгірший для банківського сектору за значеннями індикаторів фінансової стійкості.

Період 2017–2018 рр. можна охарактеризувати як період оздоровлення банківського сектору через суттєве збільшення показників адекватності та достатності регулятивного капіталу банків, зменшення частки проблемного кредитування, суттєве покращення показників рентабельності капіталу та активів, стабілізації рівня процентної маржі та позитивної динаміки відкритої валютної позиції. Нормалізація темпів зростання ВВП, помірне зростання облікової ставки Національного банку України та поступове відновлення активності на фондовому ринку свідчить про сприятливі умови для покращення показників фінансової стійкості банківських установ. Отже, можна дійти висновку, що фінансова стійкість банківських установ є чутливою до зовнішніх макроекономічних факторів. Однак, банківський сектор демонструє достатню фінансову стійкість та має своєрідний часовий буфер. Розглядаючи та аналізуючи фінансову стійкість банківського сектору у розрізі залежності показників його діяльності від зовнішньо-економічних умов, доцільним є й аналіз фінансової стійкості одного з системно важливих

банків – АТ КБ «Приватбанк». Динаміку основних індикаторів фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» за 2005 – 2018 рр. подано у табл. 2.7 та на рис. 2.12.

Таблиця 2.7

Динаміка основних індикаторів фінансової стійкості
АТ КБ «Приватбанк» за період 2005 – 2018 рр.

Рік	I1	I2	I3	I4	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
2005	12,57	9,42	86,91	12,27	11,47	111,35	35,95	80,54	13,31	68,15	-52,4
2006	11,93	7,94	1,85	0,21	10,96	112,59	50,71	88,44	13,39	65,56	-76,6
2007	11,11	6,47	16,72	2,33	9,51	99,17	57,91	72,64	21,78	53,82	-3,14
2008	10,16	7,99	19,4	2,24	12,28	120,14	25,99	58,19	13,94	55,3	25,76
2009	11,48	10,36	32,2	5,37	11,69	97,97	41,75	55,32	16,9	80,52	-5,77
2010	11,18	9,63	64,34	8,95	8,41	80,32	31,32	46,58	18,62	111,66	-23,62
2011	10,1	9,53	52,19	8,67	8,85	76,66	35,52	53,59	15,49	124	-42,73
2012	10,91	9,31	54,71	7,2	8,26	67,14	35,14	48,04	19,98	122	-58,79
2013	12,16	8,81	51,78	6,33	6,11	56,56	32,05	39,23	19,8	114,27	84,46
2014	11,18	11,61	31,77	4,75	4,73	41,07	15,88	36,6	6,8	85,16	88,01
2015	10,7	10,74	72,2	9,12	5,68	53,41	5,76	32,22	11,28	97,12	88,36
2016	2,1	-2,05	2073,92	8,03	-6,05	1408,84	10,42	859,84	14,7	97,09	4079,14
2017	17,36	30,02	650,4	62,71	2,73	106,03	24,41	134,04	9,93	99,76	16,33
2018	17,46	12,55	512,6	68,01	11,82	104,49	35,46	42,53	9,84	98,1	54,04

Джерело: розроблена авторкою з використанням [156]

Інформація в табл. 2.7, подана сірим кольором, відображає неоднорідність та неоднозначність розрахованих індикаторів фінансової стійкості, а саме наявність у розрахунках від'ємного значення капіталу з одночасним від'ємним значенням величин, з якими співвідносився останній.

Як можна побачити з рис. 2.12 та табл. 2.5, динаміка показників фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» повністю співпадає з динамікою показників фінансової стійкості банківського сектора за 2005–2018 рр.

Період 2005–2007 рр. характеризується стабільними значеннями показників достатності та адекватності капіталу банку. У цей період банк демонструє суттєве зменшення частки проблемних кредитів, поступове зменшення прибутковості діяльності, зростання рентабельності активів і капіталу; зростання ліквідності активів супроводжується зменшенням частки короткострокових зобов'язань. Така тенденція характерна для

передкризового періоду і характеризується тенденцією до збільшення середнього значення строків кредитування, збільшенням частки ризикових активів з одночасним зменшенням їх дохідності.

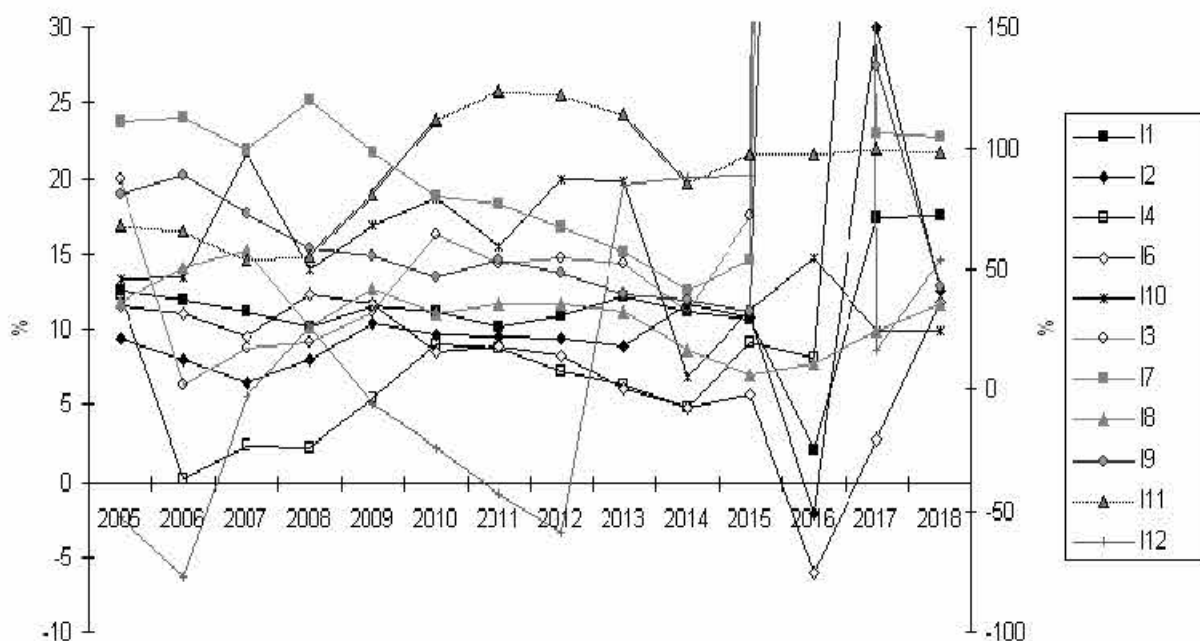


Рис. 2.12. Динаміка основних індикаторів фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» за період 2005 – 2018 рр.

Джерело: розроблено авторкою

Фінансово-економічна криза (2008 р.), суттєво не вплинула на структуру капіталу АТ КБ «Приватбанк», однак зумовила зростання частки проблемних кредитів. Також протягом кризового періоду спостерігається зростання чистого прибутку за рахунок збільшення відкритої валютної позиції внаслідок девальвації гривні, що можна пояснити переоцінкою залишків на рахунках у іноземній валюті. Також це підтверджується зменшенням частки процентних доходів у структурі доходів банку та зменшенням ліквідності.

У період рецесії 2010–2014 рр. спостерігалися незначні коливання рівня достатності та адекватності капіталу банку. Однак вже у другій половині 2014 р. банк починає нарощувати регулятивний капітал для підтримки фінансової стійкості, спостерігається зростання частки

проблемних кредитів у кредитному портфелі, що можна пояснити поступовим відновленням кредитної активності протягом 2010–2013 рр. За результатами 2014 р. частка проблемних кредитів зменшилась майже на 30%, що пояснюється підвищення вимог до позичальників на тлі посилення нормативно-правового регулювання та обмеженням кредитної діяльності з боку Національного банку України банків. Це зумовило скорочення чистого прибутку майже вдвічі протягом 2013–2014 рр. Однак, якщо у 2013 р. чистий прибуток зменшувалась внаслідок занижених регулятивних вимог до потенційних позичальників, то з другої половини 2014 р. зниження норми прибутку пояснюється протилежними протекціоністськими діями керівництва банку. Також зменшення вимог до позичальників, розширення сегментів кредитування та збільшення залучення депозитних коштів призвело до зменшення частки процентної маржі у структурі доходів банку, та одночасного збільшення її співвідношення їх непроцентними витратами. Варто, також, звернути увагу на динаміку валютної позиції банку. Майже протягом всього періоду відкрита валютна позиція банку мала від'ємне значення та постійно збільшувалась у цьому напрямку. Однак у 2013 р. банк стрімко наростив валютні активи. Високе значення цього показника банк втримував до самої націоналізації, яка відбулась у 2016 р.

Негативний тиск несприятливих економічних умов 1 кварталу 2015 р., та постійні коливання основних макроекономічних показників, призвели до незначного зменшення показників достатності та адекватності регулятивного капіталу банку, суттєвого збільшення проблемного кредитування, зменшенню норм прибутку та рівня процентної маржі. Для підтримки фінансової стійкості, керівництво банку розпочинає нарощувати високоліквідні активи, зокрема в іноземній валюті.

Відмова з боку НБУ у черговому рефінансуванні банку, призвела до негативних фінансових результатів його діяльності та необхідності його подальшої націоналізації, як системно важливого банку. Націоналізація

банку у 2016 р. спричинила тимчасове суттєве погіршення показників діяльності та фінансової стійкості банку, однак врятувала його від можливого банкрутства та ліквідації, як це трапилось із більшою половиною банківських установ за період 2015–2016 рр.

Починаючи з 2017 р. керівництво банку проводили політику щодо підтримки високого рівня показників достатності та адекватності регулятивного капіталу банку. Катастрофічно велика частка проблемного кредитування почала поступово зменшуватись разом із збільшенням частки високоліквідних активів. Також протягом 2017–2018 рр. спостерігається зростання норм прибутку та процентної маржі. Все це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості банку.

Оцінка та аналіз фінансової стійкості банківських установ потребує розрахунку та обчислення великої кількості індикаторів та показників, ще більше проблем виникає при інтерпретації отриманих значень. За цих обставин запропоновано проводити оцінювання фінансової стійкості банків на підставі побудови такого індикатора фінансової стійкості, який узагальнював би вплив всіх основних індикаторів фінансової стійкості, рекомендованих МВФ, та мав би при цьому простий ступень сприйняття, можливість побудови динаміки його абсолютних значень, а також можливість коригування методики його розрахунку.

Розрахунок цього індикатору запропоновано здійснювати за таким алгоритмом (2.3):

$$IA = (I1 - H2) + (I2 - H2 * n) - I3s - I4s + I6s + I7s - I8s + I9s + I10s + (I11 - H6) + I12s \quad (2.3)$$

де IA – агрегований індикатор фінансової стійкості;

$H2$ – нормативне значення обов'язкового економічного нормативу достатності регулятивного капіталу;

n – середнє співвідношення $I2$ та $I1$; $I3s, \dots, I10s, I12s$ – стандартизовані

значення індикаторів фінансової стійкості;

$H6$ – нормативне значення обов'язкового економічного нормативу короткострокової ліквідності.

Стандартизація індикаторів фінансової стійкості здійснюється за такою формулою (2.4):

$$Ins = \frac{In - \bar{In}}{\sigma} \quad (2.4)$$

де: Ins – стандартизоване значення відповідного індикатору;

In – відповідний індикатор фінансової стійкості банків;

\bar{In} - середнє значення відповідного індикатору фінансової стійкості банків за обраний період;

σ - стандартне відхилення значень відповідного індикатору фінансової стійкості банків за обраний період.

Фінансова та банківська системи кожної країни є унікальними, тому неможливим є встановлення нормативних значень ІА, або універсальних значень для всіх банків і систем. Отже, при здійсненні оцінки фінансової стійкості банків, авторкою пропонується використовувати середнє значення ІА за обраний період, як індикатор норми для конкретної підсистеми. Відповідно, всі фактичні значення ІА, які є вищими за середнє, вважати позитивними, а всі що менше негативними для фінансової стійкості банків. Основою для обчислення ІА є індикатори $I1$, $I2$ та $I11$, а саме їх відхилення від встановлених законодавством нормативів $H2$ та $H6$. Варто зауважити, що при розрахунку відхилення значення $I2$, значення $H2$ необхідно скоригувати на величину співвідношення $I2$ та $I1$, що дозволить враховувати розбіжність між цими індикаторами, а саме різницю у базі їх розрахунку між регулятивним капіталом, та регулятивним капіталом 1 рівня.

При розрахунку ІА значення індикаторів $I3...I10$, $I12$, повинні бути стандартизовані за формулою (2.4), що дозволить отримати однорідний масив даних.

Найсуттєвішим при розрахунку ІА є визначання характеру впливу кожного із зазначених індикаторів на фінансову стійкість банків. Так, на думку автора, збільшення значення індикаторів І1, І2, І6, І7, І9, І10, І11, І12, свідчить про підвищення фінансової стійкості, тоді як збільшення індикаторів І3, І4 та І8, навпаки – про її зниження.

Значення індикатору І5, запропоновано розглядати окремо, не без прив'язки до розрахунку індикатора ІА. Це пояснюється неможливістю отримання однорідних даних за обраний період, у зв'язку із постійною трансформацією кон'юнктури реального сектору економіки, за критерієм надійності окремих галузей, та динаміки такої надійності.

Значення побудованого агрегованого індикатора фінансової стійкості на рівні банківського сектору за 2005 – 2018 рр. подано у табл. 2.8.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що індикатор фінансової стійкості ІА, значно спрощує здійснення аналізу фінансової стійкості банківських установ в динаміці. Наведені тенденції повністю підтверджують динаміку індикаторів фінансової стійкості, поданих на рис. 2.9, та співпадають із періодизацією фінансової стійкості банківської системи поданій у табл. 2.6.

До недоліків запропонованого індикатору можна віднести неоднорідність бази його розрахунку у періодах. Так, база розрахунку індикаторів фінансової стійкості І3, І4, протягом обраного періоду, змінювалась НБУ двічі (у 2008 та 2010 рр.). Крім того з початку 2010 р. змінилась база розрахунку індикатор фінансової стійкості І11, що значно збільшило його фактичні значення, та відповідно, позначилося на зростанні індикатора у цей період. Зазначений недолік впливає лише на оцінку фінансової стійкості банків з точки зору розміру фактичного значенням індикатор фінансової стійкості ІА відносно його середнього значення, але повною мірою дозволяє оцінити фінансову стійкість банків у динаміці за конкретний період.

Таблиця 2.8

Динаміка агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА за 2005–2018 рр.

Дата	I1	I2	I3	I4	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	ІА
2005	14,95	11,54	1,94	1,47	0,67	0,55	-0,83	0,74	-0,52	40,17	-0,94	27,58
2006	14,19	10,84	2,16	1,56	0,75	0,63	-0,18	-0,17	-0,79	37,83	-0,75	21,99
2007	13,92	10,09	1,83	0,98	0,71	0,60	-0,08	-0,03	-0,97	39,93	-0,69	23,83
2008	14,01	11,15	-0,78	-1,25	0,60	0,52	-0,53	-1,17	-1,13	32,99	-0,29	22,24
2009	18,08	14,23	-0,59	-0,76	-0,73	-0,42	1,10	0,02	-0,99	35,88	-0,38	28,94
2010	20,83	15,11	-0,61	-0,68	-0,06	0,06	1,02	0,14	-0,46	91,19	-0,52	49,55
2011	18,90	13,99	-0,64	-0,71	0,12	0,18	0,71	1,07	-0,48	94,73	-0,79	51,36
2012	18,06	13,77	-0,55	-0,61	0,38	0,34	0,82	0,07	-0,23	90,28	-0,92	45,10
2013	18,26	13,89	-0,60	-0,80	0,33	0,31	0,24	0,73	-0,34	89,11	-0,82	45,62
2014	15,60	11,21	-0,34	-0,49	-0,69	-0,38	-0,82	-0,16	0,07	86,14	-0,32	36,11
2015	12,31	8,30	0,25	-0,04	-0,99	-1,07	-1,80	-0,96	0,54	92,87	1,83	37,43
2016	12,69	8,96	-0,09	0,09	-2,56	-2,22	-1,08	-0,01	1,63	92,09	1,48	36,15
2017	16,10	12,12	-0,26	1,30	-0,13	-0,04	-0,63	2,22	2,01	98,37	0,88	54,12
2018	16,18	10,52	-0,35	1,22	0,63	0,57	-0,44	0,14	1,82	93,52	1,80	47,76

Джерело: складено авторкою

Динаміку агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА за період 2005–2018 рр., подано на рис. 2.13. Середнє значення ІА за обраний період складає 36,53.

Розрахункові дані та динаміку агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА за 2005–2018 рр. АТ КБ «ПриватБанк» подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахункові дані для побудови агрегованого індикатора фінансової стійкості (ІА) АТ КБ «ПриватБанк» та його динаміка за 2005 – 2018 рр.

Рік	I1	I2	I3	I4	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	ІА
2005	12,57	9,42	-0,02	-0,65	1,26	0,32	-0,71	0,09	0,77	68,15	-0,09	56,89
2006	11,93	7,94	-0,16	-1,13	1,21	0,33	-0,19	0,13	0,78	65,56	-0,112	52,25
2007	11,11	6,47	-0,14	-1,05	1,08	0,29	0,06	0,05	1,61	53,82	-0,045	38,51
2008	10,16	7,99	-0,13	-1,05	1,34	0,35	-1,06	-0,01	0,84	55,3	-0,019	41,18
2009	11,48	10,36	-0,11	-0,93	1,28	0,29	-0,51	-0,03	1,13	80,52	-0,048	69,53
2010	11,18	9,63	-0,06	-0,79	0,97	0,24	-0,87	-0,07	1,30	111,7	-0,064	59,57
2011	10,10	9,53	-0,08	-0,80	1,01	0,23	-0,73	-0,03	0,988	124	-0,081	70,35
2012	10,91	9,31	-0,07	-0,85	0,96	0,21	-0,74	-0,06	1,428	122	-0,10	69,33
2013	12,16	8,81	-0,08	-0,89	0,76	0,18	-0,85	-0,10	1,411	114,3	0,03	62,34
2014	11,18	11,61	-0,11	-0,95	0,63	0,14	-1,42	-0,11	0,136	85,16	0,04	34,26
2015	10,70	10,74	-0,05	-0,78	0,71	0,17	-1,77	-0,13	0,575	97,12	0,04	45,52
2016	2,10	-2,05	-3,55	-0,82	-0,39	-3,62	-1,61	3,71	0,911	97,09	-3,74	23,01
2017	17,36	30,02	0,90	1,35	0,44	0,31	-1,12	0,34	0,443	99,76	-0,03	70,51
2018	17,46	12,55	0,67	1,56	1,29	0,31	-0,73	-0,09	0,434	98,1	0,01	51,56

Джерело: складено авторкою

Динаміку агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА АТ КБ «ПриватБанк» за 2005–2018 рр. подано на рис. 2.13. Середнє значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банківської системи становило 36,53, середнє значення ІА АТ КБ «ПриватБанк» за обраний період – 53,20. Це свідчить про те що, в цілому рівень фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» перевищує рівень фінансової стійкості банківського сектора України.

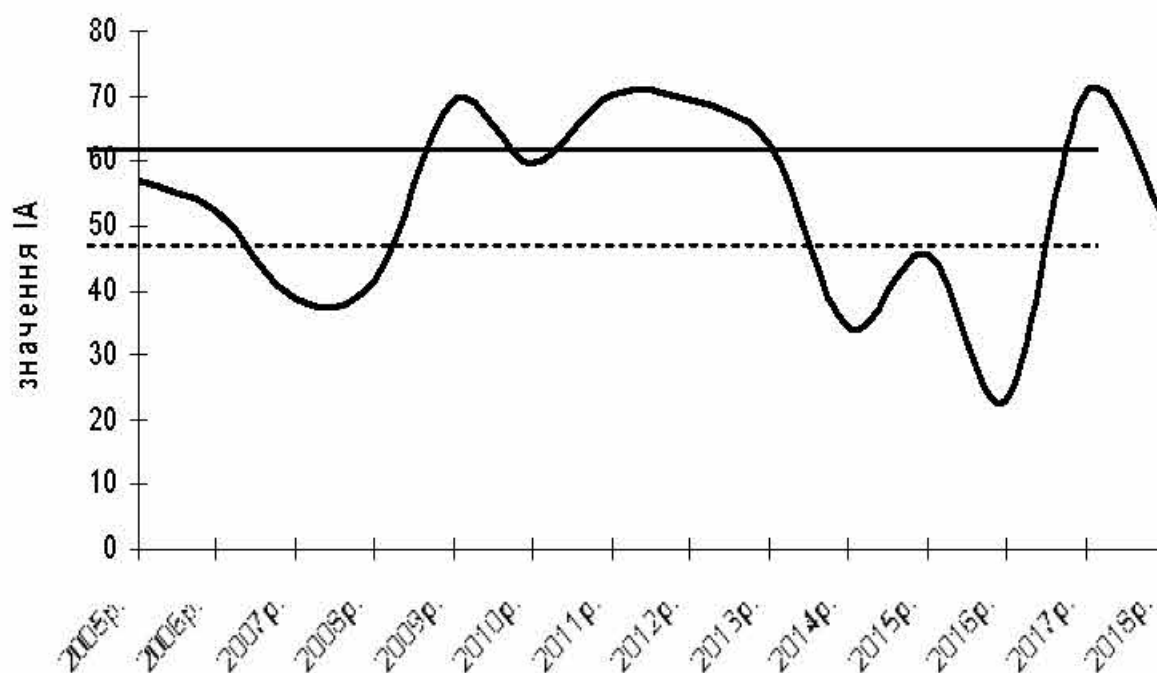


Рис. 2.13. Динаміка агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА АТ КБ «Приватбанк» за період 2005–2018 рр.

Джерело: розроблено авторкою

Динаміка значень агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА АТ КБ «Приватбанк», майже повністю повторює загальні тенденції агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банківського сектора, однак, варто зауважити, що значення останніх для АТ КБ «Приватбанк» розраховувались авторкою з урахуванням останніх змін, прийнятих НБУ щодо бази розрахунку індикаторів фінансової стійкості банків, у той час як, аналогічні показники для банківського сектора розраховувались НБУ на їх хронологічну дату. А отже, база розрахунку значень агрегованого індикатора

фінансової стійкості ІА для АТ КБ «Приватбанк», є більш однорідною, що дозволяє зробити висновок про більшу точність й відповідність результатів аналізу фінансової стійкості цього банку, у порівнянні з результатами, які були отримані авторкою щодо динаміки фінансової стійкості банківського сектора загалом. Абсолютна фінансова стійкість банку – значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА знаходяться вище середнього значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банку (кінець 2005 р.; друга половина 2009 р. – перша половина 2014 р.; друга половина 2017 р. – кінець 2018 р.).

За даними, наведеними на рис. 2.13, можна дійти таких висновків:

– абсолютна фінансова стійкість банку – значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА знаходяться вище середнього значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банку (кінець 2005 р.; друга половина 2009 р. – перша половина 2014 р.; друга половина 2017 р. – кінець 2018р.);

– відносна фінансова стійкість банку – значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА знаходяться нижче середнього значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банку, але вище середнього значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банківського системи (2006 – 2008 рр.; друга половина 2014 р.; друга половина 2015 – перша половина 2016 р.);

– негативна фінансова стійкість – значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банку знаходяться нижче середнього значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА банківської системи (перша половина 2015 р.; друга половина 2016 р. – перша половина 2017 р.).

Враховуючи той факт, що протягом 2005 – 2018 рр. в більшості випадків АТ КБ «Приватбанк» демонстрував абсолютні значення агрегованого індикатора фінансової стійкості ІА (57% від всіх випадків) можна робити висновок про високу фінансову стійкість банку. Лише у період

політичної кризи 2014 р. та у період націоналізації у 2016 р. (14,20% від всіх випадків) у банку виникла негативна фінансова стійкість.

Отже, аналіз індикаторів фінансової стійкості банків дозволяє з високою точністю дослідити динаміку останньої, та визначити місце конкретного банку у загальній банківській системі. Побудова та аналіз динаміки агрегованого показнику фінансової стійкості банку AI дозволяє значно спростити цей процес та підвищити точність отриманих результатів, що дозволило визначити періодизацію банківського сектора за рівнем фінансової стійкості, провести хронологічну оцінку фінансової стійкості з урахування макроекономічних показників та визначити сприятливі для банку періодів. Такий підхід дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень при формуванні фінансової стратегії банку та розробки коригувальних заходів, встановити існування взаємозалежності тенденцій розвитку банківського сектору та системно важливих банків, а також чутливість фінансової стійкості до внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Запропонований підхід дозволив розробити комплекс заходів підвищення фінансової стійкості банку та банківського сектору загалом.

2.3. Ідентифікація факторів впливу макроекономічних та фінансових показників діяльності на обов'язкові економічні нормативи банку

Зростання викликів та загроз зовнішнього середовища підвищує ризики банківської діяльності, які можуть призвести до скорочення показників прибутковості банків, ліквідності та фінансової стійкості, наслідком чого може стати зниження рівня конкурентоспроможності, втрати цільових сегментів ринку тощо. Крім того, банківський менеджмент ризикує відступити від постулатів обраної раніше стратегії розвитку, а під впливом

несприятливих зовнішніх факторів – втратити рівновагу та суттєво погіршити результати діяльності [3]. Так, в результаті посилення макроекономічної нестабільності, спричиненою військовою агресією в східній частині України та втратою контролю над окремими територіями, у 2014 р., банківський сектор України зазнав значних втрат капіталу (зменшився зі 192 599 млн. грн. до 148 023 млн. грн.) на 23,15%, а станом на 01.03.2015, становив 80 054 млн. грн. Таким чином, за результатами 2014 р. капітал банків знизився на 46%, а 33 банки було оголошено неплатоспроможними. Починаючи з 2015 р. ще у 7 банків було запроваджено тимчасову адміністрацію, в т.ч. ПАТ КБ «НАДРА», ПАТ «Імексбанк», АТ «Дельта-Банк» та ін. [66]. Протягом наступних 2015–2017 років було ліквідовано більше половини банків України, а їх кількість зменшилась з 163 у 2014 році до 77 – наприкінці 2018 року. На тлі подібних трансформацій, з метою підтримки задовільного рівня функціонування банківської системи України, Національним Банком було вжито низку заходів для запобігання подальших негативних наслідків фінансової кризи, яка мала місце у цей час, а саме: було докапіталізовано системоутворюючі банки, та націоналізовано АТ КБ «Приватбанк».

Протягом 2014 року тенденцію до зниження по банківському сектору загалом також мав норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) з 18,26% до 15,60. Станом на 01.03.2015 р. Н2 знизився до критичної позначки у 7,37%. У зв'язку зі стрімким зниженням Н2 в окремих банках до від'ємного значення НБУ дозволив банкам працювати з негативним регулятивним капіталом до 01.07.2015 р. Але вже наприкінці 2015 р. Н2 банків має становити не менше 5%, на кінець 2017 р. – 7%, на кінець 2018 р. – 10% [136]. Досягти встановленого нормативу вдалося лише у грудні 2015 р. Ефективні заходи НБУ щодо підтримки банківської системи дозволяють протягом 2016–2018 рр. підтримувати цей показник на рівні 12–16%.

Негативні тенденції, пов'язані із небезпечним положенням в країні та

девальвацією національної валюти, похитнули фінансове становище навіть провідних банків, таких як АТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк». Для фінансової підтримки АТ КБ «Приватбанк» тільки з початку 2015 р. тричі надавались стабілізаційні кредити з боку НБУ у розмірах 700 млн. грн., 1215 млн. грн., та 800 млн. грн. [141]. Тому, банки визначають наступні першочергові завдання: збереження платоспроможності в складних умовах ведення бізнесу, забезпечення фінансової стійкості та надійності, оптимізація внутрішніх ризиків. Саме у рамках запровадженої стратегії підтримки банківської системи у 2016 році було націоналізовано АТ КБ «Приватбанк».

Забезпечення фінансової стійкості банківського сектора України досліджували в своїх роботах такі вчені як: М. Алексеєнко, О. Дзюблюк [77], О. Добровольський, О. Заруба, О. Каба [93], А. Мороз, Т.Осадча [147], Л.Примостка [169], Р. Тиркало та ін. Але питання впливу макроекономічних факторів та особливостей структури активів та пасивів банків на фінансову стійкість банківського сектора на сьогодні не достатньо досліджені та потребують подальшого доопрацювання.

В сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття фінансової стійкості банку. Деякі автори ототожнюють її з надійністю, ліквідністю, платоспроможністю, але, на нашу думку, це поняття є набагато ширшим та повинно охоплювати також: ризики, фінансовий потенціал, здатність до ефективного розподілу залучених коштів [66].

На нашу думку, найважливішими показниками достатності капіталу та ліквідності банку, що характеризують фінансову стійкість банку, є обов'язкові економічні нормативи НБУ, зокрема, такі: нормативи капіталу Н1, Н2, Н3 (норматив Н3 виключено з обов'язкових нормативів капіталу Постановою Правління НБУ від 25.12.2014 р. № 862 [173]), та нормативи ліквідності Н4, Н5, Н6. Нормативи встановлені Постановою Правління НБУ

Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні від 28.08.2001 р. №368 [175].

Фактори впливу на фінансову стійкість банку можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів, що здійснюють суттєвий вплив на фінансову стійкість банку, можна віднести такі макроекономічні фактори як: темпи зростання ВВП, індекс споживчих цін, індекс цін виробників, курс національної валюти, темпи зростання реальної заробітної плати, облікова ставка НБУ, встановлені НБУ значення обов'язкових нормативів Н1–Н6 та фактичні значення нормативів Н1–Н6 по банківському сектору загалом. До внутрішніх факторів, що здійснюють суттєвий вплив на фінансову стійкість банку, можна віднести структуру капіталу, активів та зобов'язань, фінансові результати минулого періоду. Виходячи з того, що зазначені фактори по різному впливають на фактичні значення обов'язкових нормативів капіталу та ліквідності, необхідно встановити характер та ступінь їх впливу на підставі побудови багатофакторної регресійної моделі як для всього банківського сектора загалом [66].

Результати, отримані після побудови багатофакторних моделей впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на показники фінансової стійкості банківського сектора, подано в додатку Д табл. Д.2. Фактори для кожного показника стійкості було обрано з урахуванням того, що отримана модель повинна мати найвищий з можливих показник регресії та детермінації, які свідчать про ступінь покриття побудованою моделлю масиву даних. Так, за період 2001–2014 рр. на фінансову стійкість банківського сектора найбільший вплив мали індекс споживчих цін та курс долара США, що дозволяє стверджувати про високий ступінь залежності фінансової стійкості вітчизняного банківського сектора від інфляційного тиску. Під впливом зростаючого рівня інфляції найбільші зміни відбулись в фактичних значеннях нормативів капіталу Н1, Н2 та нормативу ліквідності Н6, про що

свідчать високі показники детермінації 0,989, 0,695 та 0,998 відповідно. На фактичне значення нормативу капіталу Н4 та нормативу ліквідності Н5 зовнішні фактори майже не впливають, показники детермінації сягають лише 0,2 та 0,41 відповідно [66].

Серед внутрішніх факторів найбільший вплив здійснюють: кошти юридичних осіб, кредити, надані фізичним особам та чистий прибуток попереднього періоду. Варто відмітити, що збільшення частки коштів юридичних осіб та кредитів, наданих фізичним особам, в структурі балансу банків негативно впливає на фактичні значення нормативів Н1 – Н6, що суперечить природній акумуляції коштів в економіці – від дрібних вкладників з подальшим перерозподілом їх шляхом фінансування потреб юридичних осіб. Такий розподіл коштів призводить до перенесення банківських ризиків з власників банку на його вкладників. Негативний вплив чистого прибутку у попередньому періоді пояснюється тим, що покращення фінансового результату підвищує частку активних операцій в банківському секторі у поточному періоді, що, у свою чергу, спричиняє підвищення ризиків, та як наслідок – скорочення показників фінансової стійкості. Також, негативний вплив чистого прибутку банківського сектора можна пояснити його від'ємними значеннями у масиві даних протягом 2010–2014 рр.. Аналіз показав, що найсуттєвіший вплив внутрішні фактори здійснюють на фактичні значення нормативів капіталу банку Н1–Н3 (показники детермінації не нижче 0,93) та нормативу короткострокової ліквідності (Н6). Варто відмітити високий ступінь впливу на фактичні значення нормативів ліквідності банку Н4 та Н5 таких факторів як фактичні значення капіталу Н2 та Н3, що свідчить про позитивний вплив адекватності регулятивного капіталу на показники ліквідності банківського сектора [3].

Зауважимо, що при побудові моделі залежності фактичного значення нормативу Н1 від зовнішніх факторів індекси цін та темпи зростання ВВП використовувались у розрахунку не у відносних показниках, а накопиченим

підсумком на кінець кожного періоду. При побудові моделі залежності фактичного значення нормативу Н1 від внутрішніх факторів замість структурних показників балансу використовувались їх абсолютні фактичні значення [3, 9].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що підвищення фінансової стійкості банківського сектора України можливе за умов зниження впливу інфляційного тиску за рахунок збільшення валютних резервів. Також необхідно привести грошові потоки в банківському секторі до нормального розподілу за рахунок збільшення частки коштів фізичних осіб у загальних пасивах та частки кредитів, наданих юридичним особам, у загальних активах [3].

Політика НБУ, яка проводилась у період 2015–2018 рр, щодо підвищення фінансової стійкості банківських установ, ліквідації неплатоспроможних банків, та підтримки функціонування банківської системи, призвела до зменшення впливу негативних факторів на результати діяльності банків. На нашу думку, підтвердженням цього можуть бути результати отримані при побудові багатofакторних моделей впливу зовнішніх факторів на показники фінансової стійкості банківського сектора, які подано в табл. 2.10.

Відповідні значення коефіцієнтів детермінації зменшились для всіх нормативів, однак знаходяться в діапазоні статистичної значущості, що свідчить про достовірність та актуальність побудованих моделей.

Своєрідним підтвердженням позитивного впливу політики НБУ на фінансову стійкість банківської системи є високе значення коефіцієнту такого фактору, як облікова ставка. Це свідчить про високий ступінь його впливу на фактичні значення нормативів капіталу банківських установ за період 2015–2018 рр. (табл. 2.10). Зменшився й негативний вплив індексу споживчих цін. Однак ключовими факторами негативного впливу на фінансову стійкість банківських установ станом на кінець 2018 року

залишилися: індекс цін виробників, індекс споживчих цін, та курс долара США, – що свідчить про суттєвий тиск інфляційних процесів, особливо на рівень ліквідності.

Таблиця 2.10

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на обов'язкові економічні нормативи (Н1–Н6) АТ КБ «ПриватБанк» за 2001–2018 рр.

Зовнішні фактори	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6
Кількість банків	1,515	x	x	x	x	x
Облікова ставка НБУ	0,102	0,575	0,424	-0,014	-0,315	-0,813
Індекс споживчих цін	1,548	-0,722	-0,181	0,340	-0,031	0,177
Індекс цін виробників	-2,033	-0,194	-0,345	-0,152	0,187	-0,488
Темп зростання ВВП	0,428	0,166	0,167	-0,119	-0,183	0,582
Курс долара США	1,178	-0,426	-0,781	0,254	1,121	1,371
Реальна заробітна плата	x	x	x	-0,234	0,288	-0,634
Нормативне значення Н1	0,730	x	x	x	x	x
Нормативне значення Н6	x	x	0,785	x	x	x
Регресія	0,962	0,736	0,912	0,667	0,924	0,908
Детермінація	0,926	0,542	0,831	0,445	0,853	0,824
Внутрішні фактори						
Кошти юридичних осіб	-0,356	-0,035	-0,652	-0,576	0,092	-0,367
Кошти фізичних осіб	0,116	-1,012	-0,212	0,383	-0,254	0,518
Кредити, надані юридичним особам	-0,013	-1,115	-0,400	0,361	-0,168	0,379
Кредити, надані фізичним особам	-0,237	-0,810	-0,671	-0,017	-0,073	-0,184
Інвестиції у ЦП	-0,412	0,489	-0,283	0,085	0,887	0,182
ЧП попереднього періоду	-0,259	-1,173	-1,030	-0,363	-0,417	-0,514
Загальні активи	1,030	x	x	x	x	x
Н2 Банківського сектора	X	x	x	-0,664	-0,360	x
Н3 Банківського сектора	X	x	x	0,448	0,014	x
Регресія	0,973	0,754	0,744	0,759	0,885	0,958
Детермінація	0,948	0,569	0,553	0,576	0,783	0,919

Джерело: складно авторкою

Розглядаючи вплив внутрішніх факторів, необхідно звернути увагу на збільшення негативного впливу наданих кредитів, при цьому кредити надані саме фізичним особам здійснюють негативний вплив на всі показники нормативів капіталу та ліквідності банківської системи наприкінці 2018 року. Це пов'язано з великою часткою проблемних кредитів, зокрема у споживчому кредитуванні, збільшення якої за період 2015–2018 років, можна пояснити фінансовою нестабільністю, яка має місце останніми роками.

Також можна помітити посилення негативного впливу й у сфері кредитування юридичних осіб, що пов'язано із збільшенням кількості випадків банкрутств та із наявністю тенденції до суттєвого погіршення фінансового стану середньостатистичного позичальника, а також чистого прибутку банківських установ. При цьому варто зазначити, що до 2015 р., така залежність пояснювалась підвищенням ризику активних операцій банків (яка відбувається із збільшенням прибутку попередніх періодів), тоді як у період 2015–2017 рр. це відбувалося за рахунок зменшення чистого прибутку, а подекуди - наявністю негативних значень цього показника в банківській системі.

Варто також звернути увагу на позитивний вплив розміру загальних активів банківських установ на фінансову стійкість банківської системи. Така стійка залежність спостерігалась й до й після подій 2014–2015 рр.

Розглядаючи коефіцієнти детермінації за моделями побудованими станом на кінець 2014 року, та порівнюючи їх із відповідними коефіцієнтами, розрахованими станом на кінець 2018 року, можна зробити висновок, про зменшення впливу внутрішніх факторів, та відповідне збільшення тиску зовнішніх умов. Показники детермінації за побудованими моделями щодо залежності нормативів капіталу від внутрішніх факторів, станом на 2014 рік, були не менше 0,87, тоді як, наприкінці 2018 року, відповідні значення становили від 0,55 до 0,94. Тоді як відповідні показники за зовнішніми факторами впливу на нормативи капіталу, навпаки суттєво збільшились (табл. 2.10).

Також спостерігається суттєве збільшення впливу зовнішніх факторів на нормативи ліквідності банківських установ. Станом на кінець 2014 року суттєвого тиску зовнішнього середовища зазнавав лише норматив Н6, тоді, як станом на кінець 2018 року, зовнішні фактори стали суттєво впливати також й на норматив Н5, та посилили вплив на норматив Н4.

Отже, можна дійти висновку, що за наявних соціально-економічних та

політичних процесів, складаються вкрай несприятливі умови для гармонійного розвитку банківської системи України та підвищення фінансової стійкості банківських установ. Протягом останніх років результати банківської діяльності здебільшого залежали від результатів державної політики у фінансовому та банківському секторі. Зазначимо, що такий стан речей призводить до зменшення ефективності внутрішньої політики банку для підтримки власної фінансової стійкості, та зменшує значущість стратегії банку у цьому напрямку.

Побудовані регресійні моделі вказують на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на показники фінансової стійкості банківського сектору, та можуть не відображати умови діяльності окремого банку. Тому, проведемо аналіз відповідності процесів, які відбуваються в банківському секторі процесам в окремому банку на прикладі АТ КБ «Приватбанк». Вихідні дані для розрахунку фактичних значень нормативів Н1–Н6 та факторів внутрішнього впливу АТ КБ «Приватбанк» за 2001–2018 рр. отримано з офіційного сайту банку.

Побудовані багатофакторні моделі залежностей фактичних значень нормативів капіталу та ліквідності АТ КБ «Приватбанк» подано в табл. Е.1 Додатку Е.

За даними, наведеними у табл. Е.1 Додатку Е можна зробити висновок, що станом на кінець 2014 року найвпливовішими зовнішніми факторами на фінансову стійкість АТ КБ «Приватбанк» були індекс споживчих цін, індекс цін виробників та курс долару США. Отже, можна зробити висновок про подібність зовнішніх факторів впливу на фінансову стійкість банку та банківського сектору загалом, тобто це фактори, дія яких спричиняє системні ризики. Всі показники фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» знаходяться під впливом зовнішніх факторів, про що свідчить значення коефіцієнту детермінації. Така ж тенденція залишалася й протягом 2015–2018 рр. (табл. 2.11).

При розрахунку моделей залежності фактичних значень нормативу капіталу Н1 від зовнішніх та внутрішніх факторів значення індексу цін та темпу зростання ВВП використовувались не у відносних показниках, а накопиченим підсумком на кінець кожного періоду, а замість частки показників в загальних активах використовувались їх абсолютні фактичні значення [3].

Таблиця 2.11

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на обов'язкові економічні нормативи АТ КБ «ПриватБанк» за 2001–2018 рр. Розраховані параметри

Зовнішні фактори	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6
Облікова ставка НБУ	0,041	0,125	-0,871	-0,176	-0,170	-0,047
Індекс споживчих цін	0,205	0,651	1,132	-0,144	-0,682	-0,053
Індекс цін виробників	-0,294	-0,359	-0,362	-0,183	0,300	0,024
Темп зростання ВВП	0,110	-0,195	-0,038	-0,060	-0,139	-0,055
Курс долара США	0,200	-0,495	-0,133	-0,291	1,114	-0,171
Реальна заробітна плата	X	0,003	x	x	x	x
Нормативне значення Н1	0,812	0,933	x	x	x	x
Загальні кредити надані в банківському секторі	X	0,031	x	x	x	x
Загальні кошти клієнтів в банківському секторі	X	-0,007	x	x	x	x
Чистий прибуток банківського сектора (т-1)	X	0,798	x	x	x	x
Н2 по банківському сектору	x	x	x	-0,802	x	x
Н3 по банківському сектору	x	x	x	0,850	x	x
Нормативне значення Н6	x	x	x	x	x	1,096
<i>Регресія</i>	0,941	0,731	0,689	0,821	0,969	0,971
<i>Детермінація</i>	0,887	0,535	0,475	0,675	0,939	0,943
Внутрішні фактори						
Кредити, надані юридичним особам	-0,177	-1,274	-0,029	-0,775	-0,513	-0,557
Кредити, надані фізичним особам	-1,088	-0,292	0,216	0,380	-0,235	-0,587
Вкладання в ЦП	-0,747	-0,330	-0,866	-1,293	-0,019	-0,788
Грошові кошти	-0,228	-0,218	0,0417	0,314	0,047	0
Кошти в інших банках	-0,117	-0,586	-0,690	-1,060	-0,264	-0,363
Інвестиції в дочірні компанії	-0,110	0,104	-0,039	0,155	0,058	0,053
Резерви	-0,066	-1,099	-0,047	0,603	0,355	0,353
<i>Регресія</i>	0,958	0,859	0,947	0,783	0,952	0,925
<i>Детермінація</i>	0,918	0,738	0,898	0,613	0,908	0,856

Джерело: складно авторкою

Найвпливовішими з внутрішніх факторів впливу на показники фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк», станом на кінець 2014 року, виявились: кошти в інших банках, кредити, надані юридичним особам, кредити, надані фізичним особам. Збільшення частки коштів в інших банках призводить до зниження значень нормативів капіталу АТ КБ «Приватбанк», так само, як збільшення частки кредитів, наданих юридичним особам, але збільшує фактичні значення нормативів ліквідності. Це свідчить про існування зворотної тенденції у порівнянні з тенденціями по банківському сектору загалом, де збільшення частки кредитів, наданих юридичним особам, в активах банку зумовлює зростання показників фінансової стійкості банківського сектора (Додаток Е табл. Е.2). При цьому необхідно враховувати що, по банківському сектору кредитування юридичних осіб виконує кінцеву функцію перерозподілу капіталу в економіці – висока його частка свідчить про ефективність функціонування банків та високий рівень фінансової стійкості банківського сектора, в окремому ж банку велика частка наданих кредитів свідчить про проведення агресивної кредитної політики і, як наслідок, зростання банківських ризиків, що негативно впливає на фінансову стійкість банку [3].

Варто зауважити, що станом на кінець 2018 року суттєво посилюється вплив на нормативи капіталу та ліквідності АТ КБ «Приватбанк» такого внутрішнього фактору, як вкладання в цінні папери, що можна пояснити, державною політикою у банківському секторі щодо підтримки фінансової стійкості банків шляхом вкладання коштів в державні цінні папери, а саме в облігації внутрішньої державної позики. Однак, ця стратегія ще не підтвердила своєї ефективності, а побудовані багатофакторні моделі (табл. 2.11), свідчать про негативний вплив цього чинника на нормативи капіталу та ліквідності АТ КБ «Приватбанк».

Найбільш схильними до впливу внутрішніх факторів у 2014 році є фактичні значення нормативів капіталу Н1 та Н3 та нормативу ліквідності Н6

(коефіцієнти детермінації 0,99, 0,89, 0,9 відповідно). Станом на кінець 2018 року внутрішні фактори однаковою мірою впливали на всі нормативи капіталу та ліквідності банків.

У 2014 році на фінансову стійкість АТ КБ «Приватбанк» незначний позитивний вплив мало збільшення частки грошових коштів в активах та підвищення резервів. Так збільшення грошових коштів або високоліквідних активів позитивно впливає на нормативи ліквідності, а резервів – на нормативи капіталу. Протягом 2015–2018 років, динаміка грошових коштів банку не здійснювала суттєвого впливу на нормативи капіталу та ліквідності банку.

Банківський сектор, зокрема АТ КБ «Приватбанк», піддаються суттєвому впливу, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів ризику.

Отже, за період 2015–2018 рр., збільшився вплив зовнішніх факторів на нормативи капіталу АТ КБ «Приватбанк», при цьому вплив цих чинників на нормативи ліквідності навпаки зменшився. Це пояснюється тим, що державна політика, яка проводилась щодо АТ КБ «Приватбанк» з моменту його націоналізації, була спрямована в першу чергу на підвищення його платоспроможності як системно утворюючого банку. Вплив внутрішніх факторів, при цьому наприкінці 2018 року, суттєво не відрізнявся від ситуації станом на 2014 рік.

Порівнюючи вплив зовнішніх факторів на банківську системи та окремо на АТ КБ «Приватбанк» станом на кінець 2018 року, можна дійти висновку, що банк зазнає меншого інфляційного тиску, ніж система загалом, а так на його фінансову стійкість меншою мірою впливає облікова ставка НБУ. Однак на показники фінансової стійкості банку більший вплив здійснювали кредити надані юридичним та фізичним особам, а також інвестиції у цінні папери.

Взаємозв'язок між банківським сектором та окремим банком яскраво описується ступенем взаємозалежності між нормативами банківського

сектора України та нормативами АТ КБ «Приватбанк». За результатами побудованих однофакторних регресійних моделей було отримано такі дані (табл. 2.12).

За даними табл. 2.12 можна зробити висновок про існування наприкінці 2014 року щільного взаємозв'язку між фактичними значеннями нормативів капіталу Н1 по банківському сектору та АТ КБ «Приватбанк» на рівні 95%, що спостерігається у 91% досліджуваних випадків, а також між фактичними значеннями нормативів Н6 на рівні 97%, що спостерігається у 92% випадків. Не настільки щільний, але суттєвий взаємозв'язок демонструють фактичні значення нормативів ліквідності Н4 на рівні 73% у більше ніж 53% випадках. Фактичні значення нормативів капіталу Н2 та Н3, а також нормативів ліквідності Н5 мають слабкий взаємозв'язок, цим й можна пояснити розходження у результатах побудови багатофакторних моделей, а саме різноспрямованість впливу одних й тих самих факторів на тотожні нормативи по банківському сектору та АТ КБ «Приватбанк» [3].

Таблиця 2.12

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на обов'язкові економічні нормативи по банківському сектору за 2001–2018 рр.

Показник	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6
β	0,958	0,415	0,338	0,731	0,645	0,969
Детермінація	0,918	0,172	0,114	0,534	0,416	0,940

Джерело: складно авторкою

Зменшення зв'язку між системним нормативом Н1 та нормативом Н1 АТ КБ «Приватбанк» відбувалося до кінця 2018 року, але його ступінь залишається на високому рівні – 0,9 (табл. 2.13). Суттєвий зв'язок ліквідності банку спостерігається із ліквідністю банківської системи. Так, за нормативами Н5 та Н6 такий зв'язок знаходиться на рівні не менше 91% більше ніж у 83% випадків для нормативу Н5, та більше ніж у 91% випадків для нормативу Н6.

Поняття фінансової стійкості як окремого банку так і банківської системи є багатограним та таким, що можна визначити, виходячи як

банківських операцій. Першочергово фінансова стійкість визначається структурою власних ресурсів банку [13], які забезпечують реалізацію банківських стратегій. Таким чином, структура банківських активів, фактично, є відображенням потенціалу банку та показником ефективності використання банківського ресурсу. Успішна реалізація активних операцій банку забезпечує підкріплення джерел фінансування, а й отже підвищує його фінансову стійкість. Тобто, збалансоване здійснення активних та пасивних операцій банку, підвищує ефективність його діяльності.

Таблиця 2.13

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на обов'язкові економічні нормативи по банківському сектору України і АТ КБ «Приватбанк» за 2001–2018 рр.

Показник	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6
β	0,901	0,110	0,536	0,538	0,916	0,958
Детермінація	0,812	0,012	0,287	0,289	0,838	0,917

Джерело: складно авторкою

Результати діяльності банківського сектору протягом 2008–2018 рр. у сфері кредитування можна характеризувати як період фінансового стримання, або період відсутності зростання обсягів наданих кредитів в економіці (рис. 2.14). Так протягом 2001–2008 рр. відбувалось збільшення обсягів кредитування у банківському секторі. Станом на 2001 рік обсяги кредитування склали 41 421 млн. грн., вже у 2008 цей показник збільшився до 7 418 116 млн. грн., або майже у 18 разів, тоді як у період з 2008 по 2014 рр. обсяги кредитування утримувались майже на одному рівні з кінцевим відносним зростанням у 1,17 рази. З настанням фінансової нестабільності у 2015–2018 рр., темпи зростання кредитування по всіх напрямках суттєво зменшились, подекуди, навіть зупинились. Це пояснюється суттєвим погіршенням фінансового стану потенційних та існуючих позичальників, погіршенням умов кредитування, великою часткою проблемних кредитів, несприятливими економічними та політичними умовами для інвестування кредитних коштів у сфері господарської діяльності.

Основними негативними факторами впливу на збільшення обсягів кредитування у банківському секторі протягом останніх 5 років стали: вплив світової економічної кризи 2008 року, стрімке збільшення нормативу мінімального розміру регулятивного капіталу у період з 2008 по 2011 рр., напруження соціально-економічного середовища з кінця 2013 р., спричинене політичною нестабільністю та військовими діями в країні, несприятливими економічними умовами у банківській системі у 2015–2018 рр.

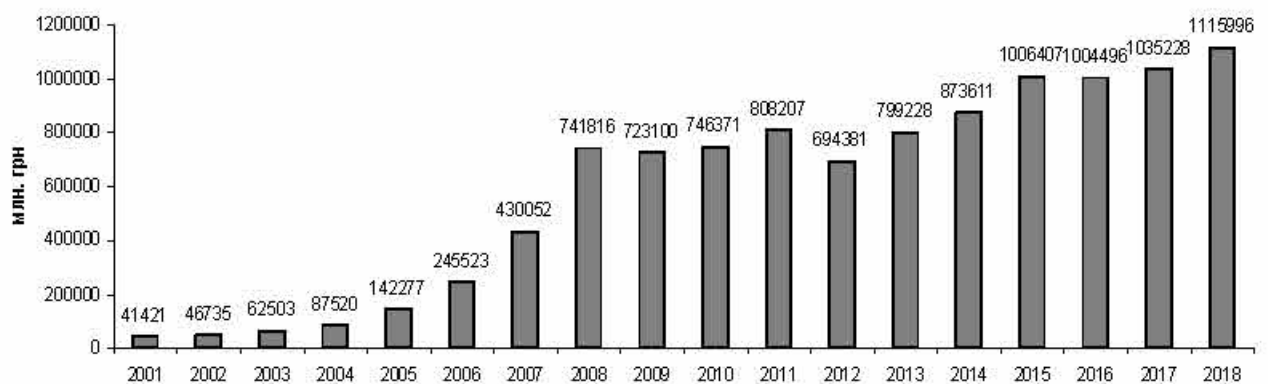


Рис. 2.14. Динаміка обсягів кредитування у банківському секторі за період 2001–2018 рр.

Джерело: складно авторкою за даними [74]

Сфера інвестування у банківському секторі здебільшого представлена вкладанням у цінні папери, в т.ч. інвестиціями у дочірні та асоційовані компанії. Результати інвестиційної діяльності банків, мають зворотній характер, так обсяги інвестування банків у цінні папери у період з 2001 по 2010 рік зросли з 4 444 млн. грн. до 25 241 млн. грн. (максимальне значення обсягу інвестування у цей період склало 39 127 млн. грн. у 2009 році), або у 1,55 рази.

Стрімке зростання обсягів інвестування відбулося у 2011 році (рис. 2.15), за цей період обсяги вкладень банківського сектору у цінні папери збільшились до 87 422 млн. грн., або майже у 3,5 рази лише за 12 міс. Таке стрімке зростання вартості портфелів цінних паперів банків можна пояснити переходом банків у 2011 р. від прямого кредитування, до кредитування опосередкованого, шляхом інвестування у боргові цінні папери

організацій-емітентів (фактичних дебіторів банківських установ). Ця тенденція зберігалась до кінця 2014 року; вартість портфелів цінних паперів банківських установ в цей період склала 161 569 млн. грн., тобто майже в 2 рази більше порівняно з 2011 роком. Суттєве зростання інвестицій банків у цінні папери спостерігається після 2014 року, але лєвова частка цих інвестицій – це вкладання коштів в облігації внутрішньої державної позики у рамках державної політики, щодо підтримання фінансової стійкості банківських установ.

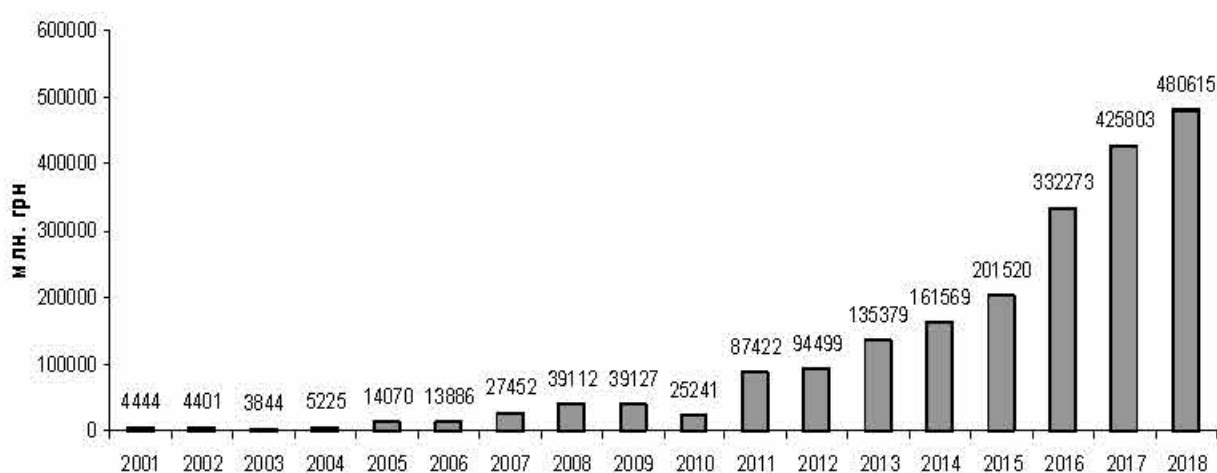


Рис. 2.15. Динаміка обсягів інвестування у цінні папери банківським сектором за період 2001–2018 рр.

Джерело: складно авторкою заданими [74]

Результатом провадження державної політики щодо підтримки рівня фінансової стійкості банків, шляхом розміщення облігацій внутрішньої державної позики, стало збільшення рівня інвестування у цінні папери банків із 161 569 млн. грн. наприкінці 2014 року до 480 615 млн. грн. на кінець 2018 року, тобто майже у 3 рази.

Таким чином, зменшення фінансової стійкості банків України, яке спостерігається протягом останніх років має неоднозначне відображення в активних операціях банків. Найвні негативні тенденції в економіці прямо пропорційно позначились на сфері банківського кредитування, але зворотно пропорційно у сфері банківського інвестування у цінні папери (зокрема у

боргові).

Отже питання визначення фінансової стійкості банківського сектору з огляду на активні операції банківських установ є неоднозначним та вкрай актуальним у світлі останніх подій у соціально-економічному середовищі в країні.

Фінансова стійкість банківського сектору з огляду на активні операції банківських установ визначається відповідністю показників діяльності банків встановленим НБУ нормативам кредитного ризику (Н7, Н8, Н9, Н10) та інвестування (Н11, Н12).

Нормативи кредитного ризику – економічні нормативи, що встановлюються Національним банком України з метою обмеження ризиків кредитування, недотримання яких може призвести до фінансових труднощів у діяльності банку.

Нормативи інвестування – економічні нормативи, що встановлюються Національним банком України з метою забезпечення контролю за інвестиційною діяльністю банків, у т. ч. за прямими інвестиціями.

Фактори впливу на фінансову стійкість банку з огляду на активні операції можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів, що здійснюють суттєвий вплив на фінансову стійкість банку, можна віднести такі макроекономічні фактори як: темпи зростання ВВП, індекс споживчих цін, індекс цін виробників, курс національної валюти, темпи зростання реальної заробітної плати, облікова ставка НБУ [66], індекс ПФТС.

До внутрішніх факторів, що здійснюють суттєвий вплив на фінансову стійкість банку з огляду на активні операції, можна віднести структуру капіталу, активів та зобов'язань, фінансові результати минулого періоду. Виходячи з того, що зазначені фактори по різному впливають на фактичні значення обов'язкових нормативів кредитного ризику та інвестування, необхідно встановити характер та ступінь їх впливу на підставі побудови

багатофакторної регресійної моделі для всього банківського сектора [66].

Вихідні дані, необхідні для розрахунку зовнішніх та внутрішніх факторів впливу за 2001–2018 рр. отримано з офіційного сайту НБУ.

При дослідженні впливу структури активів і пасивів банківського сектора на нормативи інвестування, інформацію щодо вартості портфеля цінних паперів банківських установ доцільно подавати розгорнуто, із дослідженням динаміки у його структурі. Результати, отримані після побудови багатофакторних моделей впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на показники фінансової стійкості банківського сектора, подано в табл. Е.4 Додатку Е. Фактори для кожного показника стійкості обирались таким чином, щоб отримана модель мала в результаті найвищий з можливих показник регресії та детермінації, які визначають ступінь покриття побудованою моделлю масиву даних.

Отримані дані свідчать, що станом на кінець 2014 року на фінансову стійкість банківського сектора з огляду на активні операції найбільший вплив здійснюють індекс споживчих цін та мінімальний рівень регулятивного капіталу (норматив Н1) (Додаток Е), що дозволяє зробити висновок про високий ступінь залежності фінансової стійкості вітчизняного банківського сектора від рівня капіталізації та інфляційних процесів. Внаслідок посилення інфляційного тиску найбільших змін зазнають фактичні значення нормативів кредитного ризику Н9 та Н10, а також нормативи інвестування Н11 та Н12, про що свідчать високі показники детермінації 0,887, 0,9223, 0,886 та 0,874 відповідно [3]. Збільшення рівня інфляції призводить до зменшення нормативних значень Н9 та Н10, що з одного боку призводить до зменшення кредитного ризику, а з іншого зменшує ділову активність банківських установ у сфері кредитування та зменшує ефективність його діяльності, негативно впливаючи на фінансову стійкість. На фактичне значення нормативів Н7 та Н8 зовнішні фактори впливають значно менше, показники детермінації сягають 0,7018 та 0,7041 відповідно.

Цікава тенденція спостерігається при аналізі впливу індексу споживчих цін та індексу цін виробників на кредитні ризики та ризики інвестування (нормативи Н7, Н8, Н11, Н12). Без урахування операцій з інсайдерами, зростання індексу споживчих цін призводить до зростання фактичних значень нормативів, тобто активізує кредитні та інвестиційні операції банків, що в межах встановлених нормативів, підвищує фінансову стійкість банківських установ [3]. Вплив індексу цін виробників на кредитний та інвестиційний ризик має, навпаки, негативний характер. Так зростання індексу, призводить до зменшення фактичних значень нормативів активних операцій банківських установ, знижує ділову активність та ефективність діяльності банку.

Не дивлячись на те, що індекс споживчих цін та індекс цін виробників є показниками інфляційних процесів, характер їх впливу на нормативні значення кредитного ризику та інвестування відрізняється. У період з 2001 по 2014 рр. темпи зростання індексу цін виробників переважно випереджали темпи зростання індексу споживчих цін, тому можна висунути гіпотезу, про те що випередження індексу цін виробників може здійснювати негативний вплив на темпи зростання активних операцій банків. Протягом 2015 – 2018 років, суттєво збільшився вплив зовнішніх факторів на нормативи кредитного ризику банків, зокрема на норматив Н8. Що свідчить про ефективність держаної політики у сфері підвищення якості кредитного портфеля банківської системи, зокрема шляхом регулювання рівня облікової ставки (табл. 2.14).

Дані табл. 2.14 дозволяють зробити висновок про відсутність суттєвого впливу на всі економічні нормативи такого чиннику як темпи зростання ВВП, що свідчить про негармонійний розвиток вітчизняної банківської системи, адже за нормальних умов темпи зростання реального сектору економіки, повинні суттєво корелювати із нормативами капіталу, ліквідності, кредитних та інвестиційних операцій.

Серед внутрішніх факторів найбільшого впливу завдають: кредити надані юридичним особам, кошти фізичних осіб, кошти юридичних осіб, кредитування фізичних осіб, окремо на нормативи інвестування, особливий вплив здійснюють торгові цінні папери, та цінні папери на продаж.

Таблиця 2.14

Розраховані параметри багатofакторних моделей залежності фактичних значень нормативів Н7–Н12 від зовнішніх та внутрішніх факторів за період 2001–2018 рр.

Зовнішні фактори	Н7	Н8	Н9	Н10*	Н11	Н12
Н1	-0,825	-0,951	-0,963	-0,920	-0,913	-0,864
Облікова ставка НБУ	-0,253	-0,952	0,812	0,021	0,408	-0,036
Індекс споживчих цін	0,625	1,092	-0,479	0,258	-0,325	0,087
Індекс цін виробників	-0,318	-0,360	-0,232	-0,390	-0,147	-0,166
Темп зростання ВВП	-0,039	0,121	0,193	0,233	0,287	0,164
Курс долара США	0,079	1,688	-0,103	0,045	0,166	0,001
Індекс ПФТС	x	x	x	x	-0,236	0,097
Регресія	0,897	0,907	0,929	0,960	0,913	0,917
Детермінація	0,805	0,822	0,863	0,922	0,833	0,841
Внутрішні фактори						
Кошти юридичних осіб	-0,292	-0,481	0,523	0,561	0,252	0,367
Кошти фізичних осіб	-0,045	0,764	-1,029	-0,500	-0,403	0,058
Кредити юридичним особам	-0,072	1,350	-0,584	-0,220	-0,186	-0,169
Кредити фізичним особам	-0,503	-0,232	-0,467	-0,550	-0,754	0,020
Інвестиції у ЦП, у т.ч:	-0,794	-0,951	-0,069	-0,790	x	x
Торгові ЦП				x	-0,263	-0,166
ЦП на продаж	x		x	x	-0,816	-0,539
ЦП до погашення	x	x	x	x	0,402	0,124
Інвестиції в дочірні та асоційовані компанії	x	x	x	x	-0,019	0,306
ЧП попереднього періоду	0,279	0,545	0,112	0,616	0,362	0,460
Загальні активи	x	-0,143	x	x	x	x
Регресія	0,886	0,751	0,770	0,878	0,779	0,950
Детермінація	0,784	0,564	0,593	0,771	0,607	0,903

* норматив Н10 не розраховується за відповідним рішенням НБУ із 2015 року

Позитивний вплив на нормативи кредитного ризику та інвестування здійснює збільшення обсягів коштів фізичних осіб, та чистого прибутку минулого періоду. При необхідності зменшення нормативних значень кредитного ризику у фінансах банківського сектору необхідно збільшувати частку коштів фізичних осіб, за необхідності зменшення нормативів інвестування – збільшувати частку кредитних операцій. Нормативи

інвестування є більш чутливими до впливу внутрішніх факторів, аніж, нормативи кредитного ризику.

Таким чином можна дійти висновку, що зовнішні фактори впливають на нормативи кредитного ризику та інвестування більш суттєво аніж внутрішні, а тому управління кредитним та інвестиційним ризиком банківського сектору шляхом внутрішніх важелів впливу (управління структурою активів та капіталу), потребуватиме більших зусиль, ніж шляхом регулювання нормативних значень, що встановлюються НБУ (облікова ставка, нормативи капіталу, підтримка курсу валюти, тощо) [3]. Ще більше ця тенденція посилилася після 2014 року, а вже наприкінці 2018 року показники детермінації побудованих моделей для всіх нормативів кредитного та інвестиційного ризику становили не менше 0,8. Особливий тиск за період 2015–2018 рр. відчувався від таких факторів як: мінімальний рівень регулятивного капіталу, облікова ставка НБУ, індекс споживчих цін та курс долара США.

Зауважимо, що негативний вплив мінімального рівня регулятивного капіталу на нормативи кредитного та інвестиційного ризику є природнім, адже із збільшенням капіталізації банку відбувається збільшення розмірів його резервних фондів, що виводить кошти із обігу в активних операціях банку, у т.ч. в кредитуванні та інвестуванні. Така політика має призводити до збільшення показників ліквідності та достатності капіталу банків та посилювати фінансову стійкість банківських установ. Однак така тенденція щодо показників достатності капіталу та ліквідності банків не спостерігалась після 2015 року, зокрема у випадку з націоналізацією АТ КБ «Приватбанк». При фактичному зростанні показників його ліквідності та достатності капіталу, можна спостерігати постійний негативний вплив інвестування в цінні папери банку. Виходячи з цього, можна дійти висновку, що позитивних змін нормативів Н1–Н6 за період 2016–2018 рр. було досягнуто за рахунок реструктуризації кредитного портфеля банку та зовнішньому системного

впливу. Відповідно зменшився вплив внутрішніх факторів на нормативи кредитного ризику та інвестування. Суттєвих змін зазнав й розподіл факторів за ступенем впливу на нормативи кредитного та інвестиційного ризиків. Так, до 2014 року ключовими внутрішніми факторами впливу залишались кошти клієнтів банку, та надані банком кредити. Однак починаючи із 2016 року, суттєвий негативний тиск на нормативи кредитного ризику та ризику інвестування здійснюють інвестування у цінні папери, а у випадку впливу на інвестиційний ризик – інвестиції у цінні папери на продаж. Негативний характер впливу пояснюється структурою портфеля цінних паперів АТ КБ «Приватбанк», лівову частку якого складають облігації внутрішньої державної позики, що виконує роль буфера при управлінні ризиками кредитних та інвестиційних операцій банку.

Таким чином врахування цієї особливості в управлінні структурою залучених коштів банківських установ дозволить підтримувати рівень кредитного та інвестиційного ризику на максимально ефективному рівні, що забезпечить не лише зростання прибутковості активних банківських операцій, але й підвищить фінансову стійкість банківських установ. Фінансова стійкість банківських установ може розглядатись з точки зору як пасивних так й активних операцій банків. Це дає змогу оцінити фінансову стійкість не лише на базі показників капіталізації та ліквідності, але й ширше поглянути на перспективи підтримки існуючого рівня фінансової міцності в подальших періодах.

Найбільш впливовими макроекономічними факторами на нормативи кредитного ризику та інвестування є інфляційні процеси та регулювання нормативів достатності капіталу (норматив Н1). Однак, в ході дослідження, вплив інфляційних процесів на нормативи Н7 – Н12 виявився неоднорідним. Збільшення індексу споживчих цін, ймовірно викликає збільшення фактичних значень нормативів, тоді як зростання індексу цін виробників зменшує їх значення. Майже всі внутрішні фактори суттєво впливають на нормативи кредитного ризику та інвестування у банківському секторі.

Ефективне управління структурою залучених коштів, дозволяє гнучко балансувати між прибутковістю та ризиком при здійсненні активних операцій, а саме збільшення частки коштів юридичних – збільшуватиме прибутковість та ризики активних операцій банків; збільшення частки коштів фізичних осіб – зменшує ризикованість активних операцій та надійно підтримує фінансову стійкість банківських установ у короткостроковому періоді. Зовнішні фактори впливають на фінансову стійкість банків більше ніж внутрішні, тому зовнішнє регулювання фінансової стійкості банківського сектора є більш ефективним, аніж внутрішнє управління. Найчутливішими до зовнішнього впливу є нормативи кредитного ризику пов'язаного з інсайдерами та інвестуванням. Внутрішні фактори найбільше впливають на нормативи інвестування.

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз рівня конкуренції на ринку банківських послуг за допомогою індексів Герфіндаля-Гіршмана (ННІ), CR_n та рівня конкурентоспроможності банків – з застосуванням кластерного аналізу. Розрахунок ННІ підтвердив, що виведення з ринку банківських послуг 103 банків протягом останніх п'яти років призвело до зростання рівня концентрації. Розрахунок CR_3 , CR_{10} та CR_{20} , тобто частки трьох, десяти та двадцяти найбільших банків в активах, кредитах юридичних осіб, кредитах фізичних осіб, коштах юридичних осіб, коштах фізичних осіб та власному капіталі банківського сектору засвідчив, що рівень концентрації за 2001–2018 рр. помітно зріс. Тобто відбулося розширення ринкових часток найбільших банків. Отримані результати засвідчили, що ринок неконцентрований, для якого характерна монополістична конкуренція. Також має місце тенденція до зменшення кількості банків, які володіють більшою часткою капіталу галузі та збільшення частки капіталу, що припадає на ці банки, що призводить до олігополізації галузі.

2. На основі проведеного кластерного аналізу 77 українських банків методом Уорда виділено три кластери банків: кластер 1 – банки з високим рівнем конкурентоспроможності (5 найбільших банків, серед яких 4 з державною часткою); кластер 2 – банки з середнім рівнем конкурентоспроможності (17 банків, серед яких 12 банків іноземних банківських груп); кластер 3 – банки з низьким рівнем конкурентоспроможності (47 банків переважно з приватним капіталом). Їх конкурентоспроможність на окремих секторах ринку тісно пов'язана з обраними фінансовими стратегіями. Тому, проведено аналіз фінансових показників конкурентоспроможності банків, які увійшли до кластерів та досліджено їх фінансові стратегії.

3. Встановлено наявність постійної підтримки банками належного рівня співвідношення регулятивного капіталу та активами зваженими за ризиком. Що теоретично свідчить про фінансову стійкість банківської системи, але фактично, за існуючих в Україні соціально-економічних та політичних умов, означає створення банками додаткових резервних фондів для покриття збитків за активними операціями. Особливо гостро така динаміка спостерігається наприкінці 2009р. та протягом всього 2010 р., коли при зростанні значень індикатору до 20,80% , відбулося суттєве просідання норми прибутку на капітал (I7) до позначки -30%. (-33,71%).

2. Запропоновано використання агрегованого індикатору фінансової стійкості, що дозволяє оцінити періодизацію динаміки фінансового стану банку з урахуванням зовнішніх умов фінансового і банківського сектору, його поточну конкурентну позицію, а також чутливість фінансової стійкості до макроекономічних чинників. За результатами аналізу біло виділено 6 груп, які, майже цілком відповідають часовій періодизації: 1) 2005 – 2007рр. – стагнація; 2) 2008 – 2009 рр. – розгортання фінансово-економічної кризи; 3) 2010 – 2014 рр. – рецесія; 4) 1 кв. 2015 р. – економічний спад; 5) 2 кв. 2015 р. – 4 кв. 2015 р., 4 кв. 2016 р. та 6) 2 кв. 2015 р. – 3 кв. 2016 р. , 2017 – 2018 рр.

– коливання фінансової стійкості банків. Отже, можна дійти висновку про хронологічну залежність фінансової стійкості банківських установ в Україні.

4. Встановлено позитивний ефект політики НБУ протягом 2015 – 2018 рр. щодо підвищення фінансової стійкості банківських установ, ліквідації неплатоспроможних банків, та підтримки функціонування банківської системи, а саме зменшення впливу негативних факторів на результати діяльності банків, а також високе значення коефіцієнту такого фактору, як облікова ставка. Ключовими факторами негативного впливу на фінансову стійкість банківських установ станом на кінець 2018 р. стали: індекс цін виробників, індекс споживчих цін, та курс долара США, – що свідчить про суттєвий тиск інфляційних процесів, особливо на рівень ліквідності.

5. Визначено, що ефективне використання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на кредитні ризики та інвестування дозволить підвищити ефективність діяльності банківських установ, та покращити їх фінансову стійкість. Для зменшення ступеня негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на нормативи капіталу та нормативи ліквідності необхідними є: підтримка регулятивного капіталу; додаткова капіталізація банків; збільшення статутного капіталу; збільшення резервів під активні операції банку; направлення нерозподіленого прибутку на збільшення капіталу; збільшення субординованого капіталу банку; підтримка достатнього рівня вартості високоліквідних активів; збільшення частки грошових коштів, банківських металів, коштів в інших установах; збільшення частки валютних резервів; збільшення частки кредитування юридичних осіб зваженого на поточні ризики; консолідація капіталів банківського сектора та окремих банків.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Оцінювання фінансової діяльності банку за критеріями результативності та збалансованості показників за підсистемами банківської діяльності

Управління діяльністю банківської установи це складний механізм, метою функціонування якого є досягнення проміжних та кінцевих цілей, на які орієнтована стратегія діяльності банку. До таких цілей можна віднести: максимізацію прибутку при мінімізації фінансових ризиків, збільшення обсягів операцій за окремими напрямками, збільшення частки ринку, переорієнтація основних напрямів діяльності тощо. Індикаторами ефективності обраної стратегії виступають окремі фінансові та статистичні показники, які, відповідно до сфери управління, що вони характеризують, можна розділити за групами. Збалансованість показників між собою, між групами, та загальна збалансованість показників дозволяє мінімізувати фінансові та операційні ризики; ретельний аналіз міжгрупової розбалансованості дозволяє виявляти напрями діяльності, стратегія за якими потребує перегляду щодо інтенсивності здійснюваних операцій. Алгоритм побудови збалансованої системи показників фінансової стійкості подано на рис. 3.1.

За результатами дослідження та оцінки фінансової стійкості банків за нормативами, встановленими НБУ, індикаторами фінансової стійкості, рекомендованими МВФ, а також показниками банківської діяльності була здійснена вибірка 36 показників за критерієм повноти надання інформації. Показники, які увійшли до вибірки, було розподілено за групами: управління

активами та пасивами банку, управління доходами та витратами банку, управління ліквідністю банку, управління банківськими ризиками, ефективність банківського маркетингу, управління внутрішніми процесами та персоналом, а також критеріями, які їх характеризують: дохідні активи; інвестиції та інновації; кредити надані; залучені ресурси; запозичені ресурси (доходи й витрати, короткострокові зобов'язання, капітал та чистий прибуток) (табл. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм побудови збалансованої системи показників фінансової стійкості та розробки фінансової стратегії банку

Джерело: складено авторкою

Всі показники було систематизовано за групами та критеріями. Під критерієм, в даному в даному випадку, слід розуміти умовний принцип розмежування показників всередині групи та надання їм конкретизуючих підкласових характеристик, що є необхідним для здійснення наскрізного аналізу збалансованості показників, як за групами так і за напрямками діяльності одночасно (табл. 3.1). Враховуючи той факт, що складові розрахунків одного показника можна відносити до декількох критеріїв, запропоновано умовне розмежування показників з урахуванням

особливостей лише одного такого елемента, з відповідними поясненнями у примітках [22, 31, 36, 70, 115, 239].

Таблиця 3.1

Збалансованої системи показників за підсистемами банківської діяльності

Назва показника	Аббревіатура		Аббревіатура	Назва показника
Група 1. Управління активами та пасивами		<i>Критерій</i>	Група 4. Управління ризиками	
1	2	3	4	5
Співвідношення дохідних активів та чистих активів	УАП 1	Дохідні активи	УР 1	Співвідношення процентної маржі та валового доходу (I8)
Співвідношення інвестицій у цінні папери та чистих активів	УАП 2	Інвестиції та інновації	УР 2	Норматив загальної суми інвестування (H12)
Співвідношення наданих кредитів та чистих активів	УАП 3	Кредити надані	УР 3	Співвідношення недіючих кредитів та валових кредитів (I4)
Співвідношення залучених коштів та загальних пасивів	УАП 4	Залучені ресурси	УР 4	Коефіцієнт динаміки ресурсної бази
Співвідношення запозичених коштів та загальних пасивів	УАП 5	Запозичені ресурси	УР 5	Коефіцієнт нестійкості ресурсної бази
Співвідношення власного капіталу та чистих активів	УАП 6	Капітал та чистий прибуток	УР 6	Співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті та капіталу (I12)
Група 2. Управління доходами та витратами		<i>Критерій</i>	Група 5. Управління маркетингом	
Рентабельність активів	УДВ 1	Дохідні активи	УМ 1	Частка активів на ринку
Співвідношення комісійних доходів та комісійних витрат*	УДВ 2	Інвестиції та інновації	УМ 2	Частка витрат на рекламу та маркетинг в адміністративних витратах
Співвідношення чистих процентних доходів та валових доходів	УДВ 3	Кредити надані	УМ 3	Частка розміщених коштів на ринку
Співвідношення чистих комісійних доходів та валових доходів**	УДВ 4	Залучені ресурси	УМ 4	Частка залучених коштів на ринку

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Співвідношення процентних доходів та процентних витрат	УДВ 5	Доходи та витрати	УМ 5	Співвідношення доходів від клієнтських операцій та витрат на маркетинг
Рентабельність капіталу	УДВ 6	Капітал та чистий прибуток	УМ 6	Співвідношення чистого прибутку та витрат на маркетинг
Група 3. Управління ліквідністю		Критерій	Група 6. Управління внутрішніми процесами та персоналом	
Співвідношення чистих активів та зобов'язань	УЛ 1	Доходні активи	УПП 1	Частка обсягів продажів нових продуктів в загальному обсязі продажів
Частка високоліквідних активів та цінних паперів у робочих активах	УЛ 2	Інвестиції та інновації	УПП 2	Частка нових продуктів в продуктовому асортименті банку
Співвідношення наданих кредитів та залучених коштів	УЛ 3	Кредити надані	УПП 3	Частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів ***
Нормативне значення поточної ліквідності (Н5)	УЛ 4	Залучені ресурси	УПП 4	Співвідношення витрат на персонал до непроцентних витрат *****
Нормативне значення миттєвої ліквідності (Н4)	УЛ 5	Короткострокові зобов'язання та витрати	УПП 5	Частка витрат на навчання персоналу у витратах на персонал
Нормативне значення короткострокової ліквідності (Н6)*****	УЛ 6	Капітал та чистий прибуток	УПП 6	Рентабельність персоналу (співвідношення чистого прибутку та витрат на персонал)

Джерело: складено авторкою

Проведене дослідження показників, які увійшли до вибірки для АТ КБ «Приватбанк», АТ «Креді Агріколь банк», АТ «Східно-Український банк «Грант» за період 2005 – 2018 рр.. Розрахунок парної кореляції між всіма показниками, свідчить про середній рівень кореляції між ними. Однак у межах побудови збалансованої системи показників, автор вважає за потрібне більшу увагу приділяти не абсолютному значенню коефіцієнтів кореляції, а їх спрямованості, тобто врівноваженості (збалансованості). Кількісним

виміром збалансованості коефіцієнтів парної кореляції є два коефіцієнти: 1. середнє значення кореляції і-того показника зі всіма іншими показниками (\bar{r}_i); 2. коефіцієнт збалансованості показників за критерієм нульової середньої кореляції – це середнє значення \bar{r}_i - их за всіма показниками, обраними до збалансованої системи показників (3.1):

$$\bar{R}_m = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{r}_i}{n} \quad (3.1)$$

де: \bar{R}_m - середнє значення n-ої кількості середніх значень коефіцієнта кореляції і-того показника зі всіма іншими показниками;

\bar{r}_i - середнє значення кореляції і-того показника зі всіма іншими показниками;

n – кількість показників між якими розраховується парна кореляція.

При абсолютній збалансованості показників значення \bar{R}_m та \bar{r}_i повинні біти максимально наближеними до нуля. Виходячи із середніх значень коефіцієнтів кореляції за дослідженими об'єктами, автор пропонує наступні довірчі інтервали рівнів збалансованості показників за критерієм парної кореляції: (- 0,05 – 0,05) – абсолютна збалансованість показників; (- 0,1 – - 0,051, 0,051 – 0,1) – задовільна збалансованість показників; (< - 0,1 > 0,1) – розбалансованість показників.

Коефіцієнти збалансованості показників за критерієм нульової середньої кореляції (КЗП 1) та середнє значення кореляції і-того показника зі всіма іншими показниками для АТ КБ «Приватбанк», АТ «Креді Агріколь банк», АТ «Східно-Український банк «Грант» за період 2005 – 2018 рр. наведено в табл. 3.2: найзбалансованішими є показники АТ «Креді Агріколь банк», та майже такими за ступенем збалансованості є показники АТ КБ «ПриватБанк». Загальний рівень збалансованості показників цих банків –

задовільний. Показники АТ «Східно-Український банк «Грант» є розбалансованими майже втричі (значення КПЗ 1 – 0,297, при верхній границі задовільного значення – 0,1). Найбільш збалансованими групами показників в АТ КБ «Приватбанк» виявились: управління активами пасивами, управління ліквідністю, та маркетингом. Окремо за показниками найвищу збалансованість мають показники: співвідношення доходів від клієнтських операцій та витрат на маркетинг, частка розміщених коштів на ринку, коефіцієнт нестійкості ресурсної бази та показник кредитного ризику.

Розбалансованою є група управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом, окремо варто виділити показник рентабельності персоналу та частку нових продуктів в продуктовому асортименті банку. За іншими групами розбалансованими є: показник співвідношення власного капіталу та чистих активів, рентабельність активів, рентабельність капіталу, співвідношення чистих активів та зобов'язань, співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу. Отже можна зробити висновок, що розбалансованими є показники банку, які відносяться під критерій капітал та чистий прибуток. Це пов'язано із наявністю негативних фінансових результатів банку протягом 2015 – 2017 рр, в період фінансово-економічної кризи та націоналізації банку. Збалансованість показників банку АТ «Креді Агріколь банк» є незначно вищою, ніж у АТ КБ «ПриватБанк». Абсолютну збалансованість мають показники за групами управління доходами та витратами та управління ліквідністю. Найвищі значення отримали показники ризику інвестування та коефіцієнт динаміки ресурсної бази. Розбалансованою є група управління маркетингом. Окремо розбалансованими є: показник нестійкості ресурсної бази, витрати на навчання персоналу, рентабельність персоналу, а також співвідношення власного капіталу та чистих активів. Банку слід більше уваги приділяти збалансованості співвідношення інвестицій у цінні папери та чистих активів, а також співвідношенню залучених коштів та загальних пасивів.

Таблиця 3.2

Збалансованість показників діяльності банків за критерієм нульової середньої кореляції

Коефіцієнт	АТ КБ «Приватбанк»	АТ «Креді Агріколь банк»	АТ «Східно-Український банк «Грант»
1	2	3	4
УАП 1	0,09	-0,01	0,17
УАП 2	-0,08	-0,18	0,48
УАП 3	0,10	-0,06	0,50
УАП 4	-0,09	0,18	0,26
УАП 5	0,08	-0,15	0,20
УАП 6	0,22	0,19	0,48
УДВ 1	0,24	-0,05	0,43
УДВ 2	-0,05	-0,03	0,32
УДВ 3	0,12	0,10	0,43
УДВ 4	0,19	-0,04	0,05
УДВ 5	0,07	0,04	-0,32
УДВ 6	0,24	-0,04	0,43
УЛ 1	0,21	0,03	-0,04
УЛ 2	0,09	0,05	0,48
УЛ 3	0,09	0,01	-0,01
УЛ 4	-0,11	0,01	0,38
УЛ 5	-0,05	0,07	0,19
УЛ 6	-0,05	0,21	0,06
УР 1	0,17	0,10	0,43
УР 2	0,09	0,01	0,44
УР 3	0,04	0,15	0,47
УР 4	0,15	0,00	0,02
УР 5	0,02	0,20	0,53
УР 6	-0,24	0,17	0,44
УМ 1	-0,09	0,23	0,43
УМ 2	0,01	0,12	-0,42
УМ 3	-0,02	0,24	0,43
УМ 4	-0,09	0,22	0,43
УМ 5	0,09	-0,10	0,44
УМ 6	0,24	0,20	0,19
УШ 1	0,19	-0,02	0,45
УШ 2	0,22	0,01	0,44
УШ 3	-0,16	0,09	0,10
УШ 4	0,14	0,12	0,44
УШ 5	0,14	0,19	0,45
УШ 6	0,24	0,18	0,45
КЗП 1	0,0688	0,0686	0,297

Джерело: складено авторкою

Абсолютно збалансованими показниками за результатами діяльності банку АТ «Східно-Український банк «Грант» є співвідношення чистих

комісійних доходів та валових доходів, співвідношення чистих активів та зобов'язань, співвідношення наданих кредитів та залучених коштів, коефіцієнт динаміки ресурсної бази, Задовільно збалансованими є норматив ліквідності Н6, та частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів та політик. Всі інші показники банку є розбалансованими, що свідчить про те, що банку терміново слід переглянути концепції стратегії на ринку.

Розрахунок та аналіз КПЗ 1 дозволяє оцінити ступінь внутрішньої збалансованості показників банку. Однак доцільним є також встановлення ступеня збалансованості показників із зовнішнім середовищем (адекватна збалансованість).

Для оцінки адекватної збалансованості необхідним є встановлення еталонного значення для кожного з показників та оцінка його відповідності встановленому еталону. Еталоном необхідно вважати таке значення показнику, яке забезпечує максимальну ефективність функціонування банківської установи. Значення еталону повинно відповідати наступним принципам: максимізації прибутку, мінімізації ризику, оптимізації грошових потоків, оптимізації розподілу ресурсів, збалансування напрямів діяльності банку тощо.

Для окремих показників значення еталонів було встановлено виходячи із нормативів встановлених законодавством, або виходячи із критерію максимізації отриманого блага. Однак, для іншої частини показників, для якої встановлення меж максимальної ефективності, або мінімального ризику є неможливим (наприклад, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, тощо), було обрано оптимальні значення еталонів за принципом їх відповідності періодам оптимального співвідношення дохідності та ризику банківської системи.

Із табл. Ж.1 Додатку Ж можна побачити, що такими періодами для банківської системи України стали 2006 та 2007 рр. Отже еталонами для

збалансованої системи показників є середні значення обраних показників банківської системи, які мали місце у вказаний період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Еталонні значення збалансованої системи показників

Група	1	2	3	4	5	6
УАП	100,00	4,50	70,00	75,00	17,00	10,50
УДВ	2,00	850,00	60,00	30,00	180,00	10,50
УЛ	113,00	25,00	90,00	75,00	55,00	95,00
УР	55,00	15,00	2,50	25,00	25,00	15,00
УМ	100,00	1,50	100,00	100,00	20000,00	5000,00
УПП	10,00	20,00	85,00	50,00	0,05	100,00

Джерело: складено авторкою

Для оцінки відповідності фактичного значення показника встановленому еталону необхідно розрахувати евклідову відстань між ними за наступною формулою (3.2):

$$d = \sqrt{\sum_{i=1}^n (p_i - q_i)^2} \quad 3.2$$

де: d – евклідова відстань;

p_i - i -та точка спостережень p , яка визначається n -ною кількістю координат;

q_i - i -та точка спостережень q , яка визначається n -ною кількістю координат.

Розраховані дані щодо евклідової відстані між фактичними значеннями показників та еталону за період 2005 – 2018 рр. наведені в табл. 3.4.

Найменша відстань банківських показників до еталону спостерігалась у 2013 р., найбільша – у 2016 р. А отже при побудові стратегії банкам варто звернути увагу на співвідношення показників та значення макроекономічних факторів у цей період.

Найближче до еталону знаходяться показники АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Креді Агріколь банк». Значення показників АТ «Східно-Український банк «Грант» знаходяться далеко від еталонних значень показників, а отже не є збалансованими.

Таблиця 3.4

Значення евклідової відстані між фактичними значеннями показників та встановленим еталоном

Рік	АТ КБ «Приватбанк»	АТ «Креді Агріколь банк»	АТ «Східно-Український банк «Грант»
2005	1,29	6,12	6,94
2006	2,03	3,75	7,23
2007	0,46	3,27	7,25
2008	0,83	3,55	6,8
2009	0,84	2,02	6,49
2010	0,53	1,45	6,58
2011	0,75	2,64	6,17
2012	0,67	0,98	6,44
2013	0,48	0,48	5,15
2014	1,15	1,17	4,12
2015	1,33	0,46	8,05
2016	8,86	0,44	7,25
2017	6,59	0,98	7,31
2018	0,66	1,23	7,31
\bar{d}	1,89	2,04	6,65

Джерело: складено авторкою

Динаміку відповідності показників банків еталономним значенням подано на рис. 3.2.

На рис. 3.2 наведена динаміка значень евклідової відстані між фактичними значеннями показників банків та еталоном. Збільшення евклідової відстані свідчить про погіршення збалансованості показників банку та відділення їх від еталону. Аналіз динаміки відповідності показників діяльності банків еталону за період 2005–2018 рр. свідчить про те, що найбільш збалансованими протягом обраного періоду були показники діяльності АТ КБ «Приватбанк». Виключенням став лише період націоналізації банку у 2016–2017 рр. Також високий ступінь відповідності показників спостерігається у банку АТ «Креді Агріколь банк». Значення його відповідності після 2008 року не підіймались вище середнього значення відповідності по банківській системі – 3.52. Розбалансованими є показники АТ «Східно-Український банк «Грант». Середня відстань показників цього банку до еталону складає 6,65, що майже вдвічі перевищує середнє значення відповідності по банківській системі.

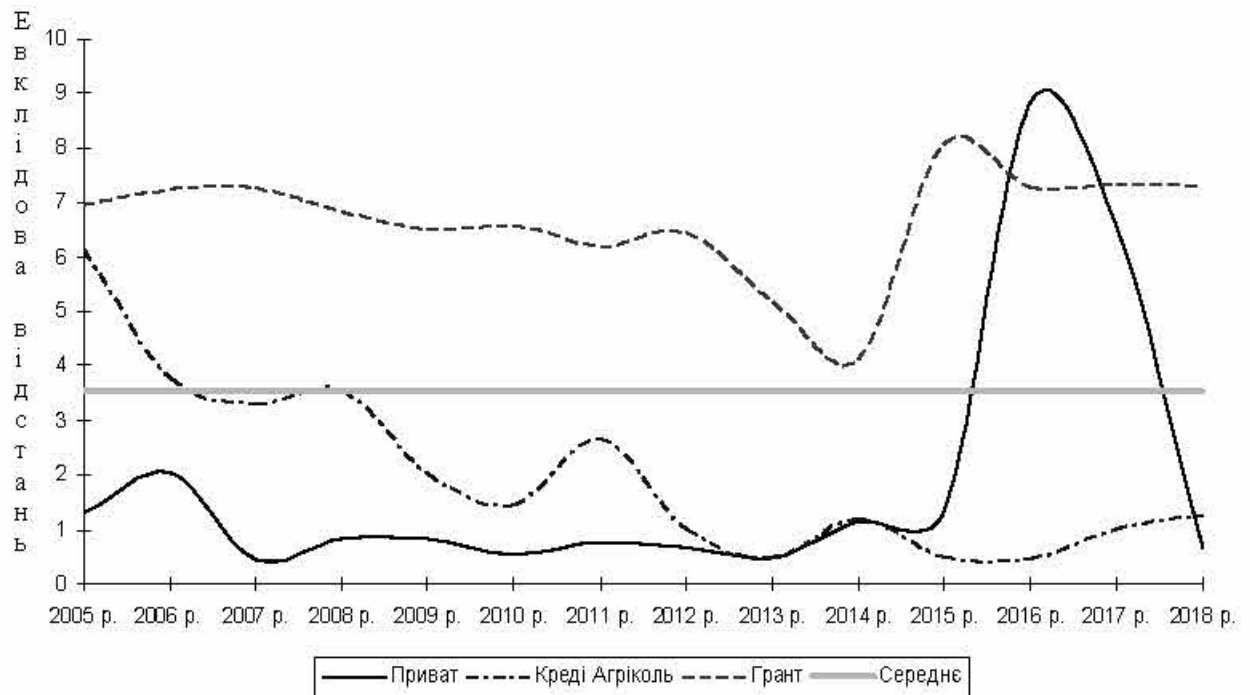


Рис. 3.2. Динаміка відповідності показників банків еталонним значенням

Джерело: складено авторкою

Розглядаючи евклідову відстань, як коефіцієнт збалансованості показників діяльності банку (КЗП 2), та виходячи із табл. 4 та рис. 2 можна зробити висновок, що найзбалансованішими за цим критерієм є показники АТ КБ «Приватбанк», із значенням КЗП 2 – 1.89.

Отже, КЗП 2 є значенням абсолютного відхилення фактичних значень показників від еталону. Однак, на думку автора, для отримання оптимальних результатів щодо збалансованості показників діяльності банку, необхідним є також визначення співвідношень таких показників із еталонними значеннями (КЗП 3). Для визначення КЗП 3 необхідним є створення агрегованої критеріальної матриці показників діяльності банку. Структура такої матриці має наступний вигляд (табл. 3.5).

Значення агрегованих показників, які містить матриця, розраховуються зважені середні фактичних значень показників за наступної формулою (3.3).

$$UX_i = \frac{(0,5 * UX_n) + (0,5^2 * UX_{n-1}) + (0,5^3 * UX_{n-2}) + \dots + (0,5^n * UX_1)}{n} \quad (3.3)$$

де: UX_i – відповідний агрегований показник X – ої групи та i – того критерію в агрегованій критеріальній матриці показників (зважене середнє значення показника за обраний період);

n – кількість спостережень.

Таблиця 3.5

Структура агрегованої критеріальної матриці показників

Групи	Критерій					
	1. Дохідні активи	2. Інвестиції та іновації	3. Кредити надані	4. Залучені ресурси	5. Запозичені ресурси та короткострокові зобов'язання	6. Капітал та чистий прибуток
Управління активами та пасивами	УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6
Управління доходами та витрагами	УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6
Управління ліквідністю	УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6
Управління ризиком	УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6
Управління маркетингом	УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6
Управління внутрішніми процесами та персоналом	УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6

Джерело: складено авторкою

Суттєвий вплив на значення агрегованого показника здійснюють його фактичні значення за останні 5–6 років. Такій підхід дозволяє збалансовано враховувати значення за весь період дослідження, у той самий час, акцентуючи значно більшу увагу на аспектах останніх років, що дозволяє банку розробляти оптимальну середньострокову стратегію на наступні 5 років.

Отримані дані свідчать про наявність суттєвого негативного впливу на значення агрегованих показників фактичних значень показників управління активами та пасивами АТ КБ «ПриватБанк» у 2016–2017 рр. Суттєво

вплинуло на агреговане значення показника УАП 2 вкладання банку у державні боргові цінні папери в рамках рефінансування банку НБУ, вкрай негативно політика націоналізації вплинула й на показник УАП 3, фактично перетворивши банк на ощадний, що додатково підкріплюється зростанням показнику УАП 4 та зменшенням показнику УАП 5.

Розрахунок агрегованих показників АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 3.1–3.3 Додатку 3; для банків АТ «Креді Агріколь банк» та АТ «Східно-Український банк «Грант» – відповідно в табл. 3.2 та табл. 3.3 Додатку 3.

Суттєвий переломний вплив на агреговані значення показників групи управління доходами та витратами також, як у першій групі, здійснювали фактичні значення показників 2016–2017 рр. До негативного значення агрегованого показнику УДВ 1, призвели фактичні негативні значення показнику рентабельності активів у цей період. Варто зауважити, що негативна рентабельність за всіма статтями активів у цей період була спричинена збитковими результатами діяльності банку. Зниження рівня кредитування (фактичне зниження УАП 3) призвело до зменшення рівня процентних доходів у загальних доходах банку (фактичне значення УДВ 3) починаючи із 2016 р., то стало суттєвим для визначення агрегованого показника УДВ 3, кінцеве значення якого є значно меншим ніж середнє значення до 2015 р. Відповідно, починаючи із 2016 р. відбулось збільшення частки комісійних доходів банку, що й визначило високе агреговане значення показнику УДВ 4. Особливої увагу заслуговує розгляд агрегованого значення рентабельності капіталу АТ КБ «ПриватБанк» (УДВ 6). Якщо до 2016 року фактичні значення цього показника коливались від 1 до 20 %, то під час економічної кризи 2016 року та націоналізації банку, внаслідок наявності суттєвих збитків у фінансових результатах його діяльності, фактичні показники УДВ 6 склали від мінус 100% до мінус 1000%, що призвело до погіршення значення агрегованого показника УДВ 6 до мінус 137%

(Додаток 3).

Збільшення частки високоліквідних активів в активах банку (УЛ 2) у 2016 – 2018 рр. призвело до збільшення фактичних значень показнику миттєвої ліквідності банку (УЛ 4), та відповідно вплинуло на його агреговане значення, внаслідок чого останнє сягнуло 137%, у той час, як до 2015 року складало в середньому від 1 до 2%. У цей час відбулось зменшення показників поточної ліквідності (УЛ 5), внаслідок зменшення середнього строку депозитних вкладень населення та запозичень банку. Внаслідок чого агреговане значення показника УЛ 5 склало лише 45%.

В управлінні ризиками внаслідок суттєвих змін фінансових показників АТ КБ «Приватбанк» у 2016–2017 рр. зазнав показник управління інвестиційним ризиком (УР 2), зменшення фактичного значення якого більше ніж в 10 разів за останні 7 років, призвело до заниженого значення агрегованого показника УР 2 на рівні 1,54%, тоді як до 2015 року, його значення складало від 10 до 50%. Суттєво погіршилось значення показника кредитного ризику. Збільшення частки проблемного кредитування у 2017 році на рівні 60%, призвело до критичного значення агрегованого показника УР 3 на рівні майже 52%. Незначний приріст ресурсної бази, починаючи із 2016 року, призвів до низького значення агрегованого показника УР 4 на рівні всього 7%. Однак, спостерігалось суттєве збільшення показника нестійкості ресурсної бази. Так збільшення частки поточних запозичень банку призвело до високого значення агрегованого показника УР 5. Особливої уваги заслуговує агреговане значення показника співвідношення відкритої позиції в іноземній валюті та капіталу банку (УР 6). Так від'ємне значення показнику відкритої валютної позиції банку у 2016 р., та одночасне від'ємне значення капіталу банку, призвело до позитивного значення їх співвідношення на рівні 4079%. Однак, насправді, це свідчить про критичне значення розміру капіталу у співвідношенні до валютних зобов'язань.

Фінансово-економічна криза 2015–2017 рр. призвела до ліквідації та

реорганізації великої кількості банків, що природно призвело до збільшення частки ринку АТ КБ «ПриватБанк», як системно утворюючого банку, майже за всіма напрямками діяльності, зокрема зросла його частка активів на ринку (УМ 1) до 20%, частка залучених коштів – до 24%. Однак, суттєве зменшення обсягів кредитування банку, про яке мова йшла і раніше, призвела до зменшення частки банку на ринку кредитування до 8–9%. Варто зауважити, що вказані успіхи банку, також співвідносяться із збільшенням частки витрат на маркетинг та ефективним співвідношенням витрат на маркетингові заходи (відповідне збільшення показників УМ 5, та УМ 6).

Також, варто зауважити про відсутність суттєвих змін у показниках управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом банку протягом останніх 10 років. Навіть націоналізація банку, суттєво не вплинула на структуру фінансових результатів його ключових концепцій. Отже, можна дійти висновку про відносний консерватизм у стратегічному управлінні банку. Виключенням є лише, його часткова, тимчасова переорієнтація із провідного кредитного посередника на ощадну організацію. Агрегована критеріальна матриця показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2005–2018 рр. наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Агрегована критеріальна матриця показників діяльності
АТ КБ «ПриватБанк» за період 2005–2018 рр

Групи	Критерій					
	1	2	3	4	5	6
УАП	59,197	32,918	24,957	78,713	1,778	9,910
УДВ	-7,789	456,081	40,089	45,686	172,842	-136,985
УЛ	111,244	31,816	31,715	137,348	45,734	98,374
УР	27,042	1,538	51,619	6,951	53,603	549,909
УМ	19,699	0,852	10,045	23,044	22627,425	-24476,130
УПШ	13,349	20,228	91,403	39,350	0,040	-507,721

Джерело: складено авторкою

Агрегована критеріальна матриця показників діяльності АТ «Креді Агріколь банк» за період 2005–2018 рр. наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Агрегована критеріальна матриця показників діяльності АТ «Креді Агріколь банк» за період 2005–2018 рр

Групи	Критерій					
	1	2	3	4	5	6
УАП	84,479	4,443	11,229	81,138	63,486	5,234
УДВ	29,767	392,617	68,788	17,848	292,901	32,288
УЛ	121,767	29,572	119,420	67,646	85,179	106,841
УР	68,788	0,215	9,643	7,865	56,002	88,022
УМ	2,266	2,080	3,248	2,746	12863,060	4556,199
УПШ	13,027	17,361	86,457	57,903	2,379	158,653

Джерело: складено авторкою

Агрегована критеріальна матриця показників діяльності АТ «Східно-Український банк «Грант» за період 2005–2018 рр. наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Агрегована критеріальна матриця показників діяльності АТ «Східно-Український банк «Грант» за період 2005–2018 рр.

Групи	Критерій					
	1	2	3	4	5	6
УАП	88,083	1,353	37,194	59,816	71,185	8,765
УДВ	7,932	835,950	72,708	20,300	321,474	10,341
УЛ	166,726	10,372	119,387	50,169	83,108	116,076
УР	72,708	0,667	3,194	104,673	42,122	2,056
УМ	0,100	0,103	0,160	0,090	13171,756	534972,654
УПШ	9,643	13,101	89,768	46,606	0,298	133,763

Джерело: складено авторкою

На базі даних отриманих в табл. 3.6. та даних щодо еталонних показників наведених в табл. 3.3 було побудовано матрицю значень їх співвідношень ($KЗП \geq X_i$) (табл. 3.9), та розраховано загальний показник КЗП 3 за всіма напрямками діяльності банку.

Для інтерпретації даних табл. 3.9. було встановлено шкалу довірчих інтервалів. Так значення показника $KЗП \geq X_i$, які знаходяться в діапазоні 0,7 – 1,3 свідчать про абсолютну збалансованість показників; в межах 0,2 – 0,699 та 1,301 – 1,790 – про задовільну збалансованість показників; < 0,2 та > 1,790 – про розбалансованість показників.

Таблиця 3.9

Матриця співвідношень агрегованих значень показників діяльності
АТ КБ «Приватбанк» з еталонними значеннями цих показників та розрахунок
показнику КЗП 3

Групи	Критерій						Середнє значення КЗП 3 Хі по групі
	Доходні активи	Інвестиції та інновації	Кредити надані	Залучені ресурси	Запозичені ресурси та короткострокові зобов'язання	Капітал та чистий прибуток	
УАП	0,592	7,315	0,357	1,050	0,105	0,944	1,727
УДВ	-3,894	0,537	0,668	1,523	0,960	-13,046	-2,209
УЛ	0,984	1,273	0,352	1,831	0,832	1,036	1,051
УР	0,492	0,103	20,648	0,278	2,144	36,661	10,054
УМ	0,197	0,568	0,100	0,230	1,131	-4,895	-0,445
УПШ	1,335	1,011	1,075	0,787	0,807	-5,077	-0,010
Середнє значення КЗП 3 Хі по критерію	-0,049	1,801	3,867	0,950	0,996	2,604	1,695

Джерело: складено авторкою

Отже, здійснюючі аналіз збалансованості показників банку за групами, можна побачити, що найзбалансованішою групою є управління ліквідністю банку, та задовільно збалансованою є група управління активами та пасивами банку. Вкрай розбалансованою є група управління банківськими ризиками. Однак значний ступінь ризику діяльності банку нівелюється групою управління доходами та витратами та частково групами управління маркетингом та управління внутрішніми процесами та персоналом. Останні, хоча й є всередині розбалансованими, однак, врівноважують загальну систему показників банку. Групу управління внутрішніми бізнес-процесами варто розглянути окремо, адже 5 із 6 показників, які вона містить є абсолютно збалансованими, а лише рентабельність персоналу (як і будь-який показник рентабельності АТ КБ «Приватбанк» за вказаний період), погіршує групове значення КЗП 3.

Розглядаючи збалансованість показників за критеріями, можна побачити, що найбільш збалансованими є напрями діяльності банку, які пов'язані із залученням та запозиченням ресурсів. Також абсолютно збалансованими є окремі показники по напрямам: доходні активи, інвестиції

та інновації. Розбалансованими є напрями: надані кредити та капітал і чистий прибуток, однак напрями залучення та запозичення ресурсів, а також частково напрям доходних активів врівноважують загальну структуру збалансованості показників банку.

Отже, в результаті взаємного врівноваження за групами і напрямками діяльності (критеріями), загальне значення коефіцієнту збалансованості показників (КПЗ 3) для АТ КБ «ПриватБанк» є 1,695, що, згідно запропонованої шкали, свідчить про задовільну збалансованість показників банку.

Рекомендації: реструктуризація проблемного кредитування, списання боргів за рахунок резервів, ініціація процедур судових стягнень з боржників; поступова нормалізація показників капіталу, та збалансування результатів фінансової діяльності; реструктуризація активів, вивільнення коштів із частини придбаних боргових цінних паперів.

Відповідні матриці співвідношень агрегованих значень показників діяльності АТ «Креді Агріколь банку» та АТ «Східно-Український банк «Грант» з еталонними значеннями цих показників та розрахунок показнику КЗП 3 для цих банків, наведено в табл. 3.10 та табл. 3.11.

Збалансованість показників АТ «Креді Агріколь банку» є двійчі гіршою, ніж збалансованість показників АТ КБ «ПриватБанк», однак, варто зазначити, що всередині груп та напрямів діяльності, збалансованість показників є задовільною, і лише, такі окремі показники, як УДВ 1, УПП 5 та УР 6, суттєво та негативно вплинули на загальну збалансованість показників банку.

Отже, найзбалансованими групами банку: управління активами та пасивами та управління ліквідністю. Розбалансованими – управління доходами та витратами, а також управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом. За напрямками діяльності абсолютно збалансованими є: інвестиції та інновації та кредити надані; задовільно збалансованими є залучені ресурси. На високий рівень збалансованості претендують й доходні

активи банку, але, показник УДВ 1 (рентабельність активів) негативно впливає на загальний середній КЗП 3 Хі за критерієм. Отже, в результаті взаємного врівноваження за групами і напрямками діяльності (критеріями), загальне значення коефіцієнту збалансованості показників (КПЗ 3) для АТ «Креді Агріколь банк» є 2,954, що, згідно запропонованої шкали, свідчить про розбалансованість показників банку.

Таблиця 3.10

Матриця співвідношень агрегованих значень показників діяльності АТ «Креді Агріколь банк» з еталонними значеннями цих показників та розрахунок показнику КЗП 3

Групи	Критерій						
	Дохідні активи	Інвестиції та інновації	Кредити надані	Залучені ресурси	Запозичені ресурси та короткострокові зобов'язання	Капітал та чистий прибуток	Середнє значення КЗП 3 Хі по групі
УАП	0,845	0,987	0,160	1,082	3,734	0,498	1,218
УДВ	14,883	0,462	1,146	0,595	1,627	3,075	3,631
УЛ	1,078	1,183	1,327	0,902	1,549	1,125	1,194
УР	1,251	0,014	3,857	0,315	2,240	5,868	2,257
УМ	0,023	1,387	0,032	0,027	0,643	0,911	0,504
УШП	1,300	0,868	1,017	1,158	47,581	1,587	8,919
Середнє значення КЗП 3 Хі по критерію	3,230	0,817	1,257	0,680	9,562	2,177	2,954

Джерело: складено авторкою

Рекомендації: нормалізація результатів фінансової діяльності, розміру чистого прибутку та значень власного капіталу; оптимізація напрямів доходів та витрат банку; зменшення ризиків за напрямом кредитування; збалансування активів та зобов'язань в іноземній валюті.

Збалансованість показників АТ «Східно-Український банк «Грант» є в 2,5 рази гіршою, аніж збалансованість показників АТ КБ «ПриватБанк». Абсолютно збалансованими є групи управління активами та пасивами банку, а також управління ліквідністю. Задовільно збалансованими – управління доходами та витратами, а також управління ризиками. Розбалансованою є

група управління внутрішніми процесами, та вкрай розбалансованою є група управління маркетингом банку. Саме значення останнього показника й вплинули на незадовільне значення КЗП 3.

Таблиця 3.11

Матриця співвідношень агрегованих значень показників діяльності АТ «Східно-Український банк «Грант» з еталонними значеннями цих показників та розрахунок показнику КЗП 3

Групи	Критерій						Середнє значення КЗП 3 Хі по групі
	Дохідні активи	Інвестиції та іновації	Кредити надані	Залучені ресурси	Запозичені ресурси та короткострокові зобов'язання	Капітал та чистий прибуток	
УАП	0,881	0,301	0,531	0,798	4,187	0,835	1,255
УДВ	3,966	0,983	1,212	0,677	1,786	0,985	1,601
УЛ	1,475	0,415	1,327	0,669	1,511	1,222	1,103
УР	1,322	0,044	1,277	4,187	1,685	0,137	1,442
УМ	0,001	0,069	0,002	0,001	0,659	106,995	17,954
УПШ	0,964	0,655	1,056	0,932	5,962	1,338	1,818
Середнє значення КЗП 3 Хі по критерію	1,435	0,411	0,901	1,211	2,632	18,585	4,196

Джерело: складено авторкою

За напрямками діяльності абсолютно збалансованими є надані кредити та залучені кошти. Що вкрай позитивно характеризує фінансову стратегію банку, адже саме ці два напрями є ключовими для банківської діяльності в Україні. Задовільно збалансованими є дохідні активи, а також інвестиції та іновації.

Розбалансованим є напрям залучених коштів банку, та вкрай розбалансованим – капітал та чистий прибуток. Однак, варто зауважити, що 3 з 6 показників за критерієм показників капіталу та чистого прибутку банку є абсолютно збалансованими. Негативний вплив на загальну збалансованість показників спричиняє показник УМ 6 – співвідношення витрат на маркетинг та чистого прибутку банку.

Рекомендації: оптимізація управління маркетингом банку, та збільшення частки ринку за рахунок рекламних інновацій; реструктуризація запозичених ресурсів та короткострокових зобов'язань банку.

Отже, отримані результати свідчать про те, що банки більше уваги приділяють саме фінансовій стратегії управління. Абсолютно збалансованими майже за всіма банками є групи показників з управління активами та пасивами, а також управління ліквідністю. Трохи менше уваги банки приділяють управлінню доходами та витратами та управлінню внутрішніми бізнес-процесами та персоналом. Найменше уваги банками приділяється збалансованості показників управління маркетингом. Узагальнення результатів проведеного аналізу зведено в табл. 3.12, де абсолютно збалансовані групи позначені цифрою «0», умовно збалансовані – цифрою «1», розбалансовані – цифрою «2».

Таблиця 3.12

Структура збалансованості показників діяльності банків за групами

Групи	Банки		
	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Креді Агріколь банк»	АТ «Східно-Український банк «Грант»
УАП	0	0	0
УДВ	1	2	1
УЛ	0	0	0
УР	1	2	1
УМ	2	1	2
УПП	2	2	2

Джерело: складено авторкою

Структура збалансованості показників АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Східно-Український банк «Грант» є ідентичними, за абсолютно різних результатів КЗП 3. Можна дійти висновку, що абсолютні значення окремих показників здійснюють вирішальний вплив на остаточну збалансованість показників діяльності банку. А це означає, що стримом стратегічного розвитку банку, повинно бути саме нівелювання факторів негативного впливу. Структуру збалансованості показників діяльності банків за напрямками подано в табл. 3.13.

Абсолютно збалансованим за показниками всіх банків є напрям залучення ресурсів. Добре збалансованими є надані кредити а також інвестиції та інновації. Варто зауважити, що при задовільній збалансованості показників за групами та незадовільній збалансованості показників за напрямками, загальні результати збалансованості показників АТ КБ «ПриватБанк» є найліпшими. Це свідчить про те, що міжгрупова та міжкритеріальна збалансованість здійснює більший вплив на збалансованість всієї системи, ніж збалансованість показників всередині груп та напрямів. Отже, при формуванні та коригуванні банківської стратегії, керівництву необхідно приділяти більше уваги саме міжгруповим співвідношенням.

Таблиця 3.13

Структура збалансованості показників діяльності банків за напрямками

Напрями	Банки		
	АТ КБ «Приватбанк»	АТ «Креді Агріколь банк»	АТ «Східно-Український банк «Грант»
Дохідні активи	2	2	1
Інвестиції та інновації	2	0	1
Кредити надані	2	0	0
Зулучені ресурси	0	1	0
Запозичені ресурси та короткострокові зобов'язання	0	2	2
Капітал та чистий прибуток	2	2	2

Джерело: складено авторкою

Джерело: складено авторкою

Результати аналізу на всіма коефіцієнтами КЗП для досліджених банків наведені в табл. 3.14.

Дослідження збалансованості показників діяльності банків за критерієм нульової середньої кореляції (КЗП 1) (табл 3.2), надало схожі висновки, щодо гармонізації загального рівня збалансованості, саме завдяки міжгруповому вирівнюванню.

Таблиця 3.14

Агреговані коефіцієнти збалансованості підсистем діяльності банків
за 2005–2018 рр.

Показник	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Креді Агріколь Банк»	АТ «Східно-Український банк «Грант»
КЗП 1	0,0688	0,0686	0,297
КЗП 2	1,891	2,037	6,650
КЗП 3	1,695	2,954	4,196

Джерело: розраховано і складено авторкою.

Дослідження збалансованості показників шляхом розрахунку евклідової відстані фактичного значення до еталону (КЗП 2) дозволило виокремити роки, протягом яких показники діяльності банків були збалансовані найбільш оптимальним чином із зовнішнім середовищем (фінансовим ринком та ринком банківських послуг). Саме структура показників у ці періоди повинна стати відправною точкою при формуванні та коригуванні стратегії банків, в умовах, коли вплив зовнішніх факторів є більш визначним ніж вплив внутрішнього управління (адекватна збалансованість).

Ступінь збалансованості показників банків напряму залежить від зваженої стратегії банку, з тісними взаємозв'язками між напрямками діяльності. Дослідження збалансованості показників банків АТ «Креді Агріколь банк» та АТ «Східно-Український банк «Грант» виявило протилежний ефект – абсолютна або задовільна внутрігрупова збалансованість призводить до збільшення між групової розбалансованості показників. Отже наведена система збалансованих показників банків визначає ступінь міжгрупової та міжкритеріальної узгодженості результатів діяльності банків, дозволяє оцінити ступінь оптимальності наявної структури показників, виявити розбалансовані сегменти та застосувати відповідні механізми коригування стратегії банку. Відправною точкою для формування та коригування стратегії банку повинні бути шаблони, які мали місце в періоди найліпшої збалансованості.

3.2. Удосконалення фінансової стратегії банку на основі клієнтоорієнтованого підходу

Фінансова стратегія банку пов'язана з постійною розробкою, впровадженням та реалізацією на банківському ринку ефективних інноваційних банківських продуктів і технологій, сприяє зниженню трансакційних витрат і, як наслідок, зростанню прибутковості банківської діяльності. Посилення фінансової боротьби між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами зумовлює потребу у розширенні спектру послуг, що надаються, підвищенню якості обслуговування клієнтів [60].

Зростання конкуренції та одночасне падіння прибутковості спеціалізованих сегментів фінансового бізнесу (банківського, страхового, інвестиційного, консультаційного, брокерського та ін.) в багатьох країнах привели учасників ринку до консолідації зусиль [67]. За цих обставин важливою умовою стимулювання продажу банківських продуктів і, як наслідок, збільшення показників дохідності банківської діяльності є врахування положень клієнторієнтованого підходу при розробці фінансової стратегії банку. В сучасних умовах ведення банківського бізнесу клієнтоорієнтованість виступає головним критерієм, який дає характеристику здатності організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів. Сьогодні «клієнтоорієнтованість» банківського бізнесу, яка визначає клієнта основною цінністю банку, передбачає зміщення акцентів у бік довготривалої взаємодії з клієнтами з (чим довше клієнт з банком, тим більший дохід він їй приносить) на підставі створення нових бізнес-моделей, розробки нових сервісів та редизайну існуючих (створення банківських продуктів, які будуть корисними та зрозумілими для клієнта в найбільш зручних для нього каналах), а також сприяють підвищенню:

- якості культури обслуговування клієнтів (прозорість та

компетентність наданих послуг);

- рівня сервісу незалежно від точки контакту (принципи "тут і зараз", "будь-який пристрій, будь-який канал зв'язку");

- безпеки даних (використання програм антифродового захисту даних клієнтів);

- системи дистанційного управління фінансами – контроль споживачів банківських продуктів за користуванням інтернет та мобільним банкінгом, банкінгом в месенджерах.

- **моніторингу напрямку задоволеності клієнтів** за допомогою різних інструментів: зовнішніх досліджень, внутрішніх спеціалізованих опитувань, скарг та пропозицій для того, щоб мати інформацію щодо відгуків та поведінки клієнтів при взаємодії з банком;

- **аудит рівня сервісу на відповідність зовнішнього вигляду**, який отримують клієнти незалежно від точки контакту: справність роботи ПТКС/АТМ, наявність місць для очікування, актуальність рекламних матеріалів, чистота приміщень, дотримання корпоративного стилю співробітниками тощо.

Результатом клієнторієнтованості банків є створення цифрових фінансових супермаркетів, які, з одного боку, є світовою тенденцією, а з іншого, – підвищують конкурентоспроможність учасників таких супермаркетів. Основне призначення фінансового супермаркету полягає у максимальному задоволенні потреб клієнтів, шляхом підвищення швидкості та полегшення надання їм широкого спектру фінансових послуг в єдиному місці. Підтверджуючи ці слова, можна навести наступне визначення фінансового супермаркету: фінансовий супермаркет - це клієнтоорієнтована модель бізнесу, що являє собою інтегрований канал доступу споживачів до фінансових послуг [145]. Визначення сутності категорії «фінансовий супермаркет» у вітчизняному законодавстві немає. Погляди представлено в табл. К.1 Додаток К.

Не дивлячись, на певні відмінності наведених в літературних джерелах визначень, сучасний фінансовий супермаркет можна охарактеризувати як місце, де будь-який клієнт (як фізична особа, так і корпоративний клієнт) зможе оперативно і якісно отримати повний спектр фінансових та супутніх їм послуг.

Синергетичний ефект від такої співпраці виявляється у більш стійкому фінансовому стані таких об'єднань. Банки, які щорічно втрачають прибуток від зменшення припливу коштів від різних комісій, отримують доступ до довгих активів страхових, іпотечних, лізингових компаній. Небанківські структури можуть продавати свої продукти через розвинену мережу філій банків, що також дає можливість підвищувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність цих організацій. Згідно цього, можна виокремити три види фінансових супермаркетів:

- до першого належить холдинг, який об'єднує в собі низку дочірніх компаній, що пропонують клієнтам не тільки фінансові, а й страхові послуги під загальним брендом (наприклад, фінансова група «ТАС»);

- до другого типу належать компанії (страхові, банки, компанії з управління активами), які між собою укладають партнерський договір і спільно пропонують на ринку як свої основні послуги, так і послуги партнерів, використовуючи при цьому свої канали продажів (наприклад, фінансова група ОТП Group);

- до третього типу фінансових супермаркетів належать брокери, які акумулюють інформацію про всі послуги фінансових компаній, представлених на ринку, і пропонують клієнту необхідний продукт у кожному конкретному випадку (наприклад, «Мега поліс», «Ліга. Фінанси»).

До найефективніших моделей економічної співпраці у вигляді надання єдиного комплексу фінансово-посередницьких послуг сьогодні можна віднести: спільне надання єдиного комплексу послуг на основі договору про співпрацю фінансових компаній; надання послуг на основі злиття банку і

страхової компанії (найбільш поширена модель співпраці в Україні); заснування банком нової страхової компанії; поглинання дрібних компаній великими.

Тож, фінансовий супермаркет є універсальним фінансовим посередником, який здатен надавати клієнтам майже повний спектр фінансових послуг. Однак, в реальних економічних умовах пакет послуг, що пропонується фінансовим супермаркетом є дещо вузьким. Його базовими складовими, що користуються стабільним попитом на ринку, є банківська, страхова та інвестиційна (рис. 3.3) [112]. FinTech складова забезпечує фінансовий супермаркет сучасними технологіями та інноваційними рішеннями. Наявність інших складових фінансового супермаркету регламентована: законодавчими нормами щодо фінансової діяльності; існуючого та потенційного попиту на ринку фінансових послуг; розвиненості фінансового ринку та окремих його сегментів; стійкості та платоспроможності членів фінансового супермаркету.

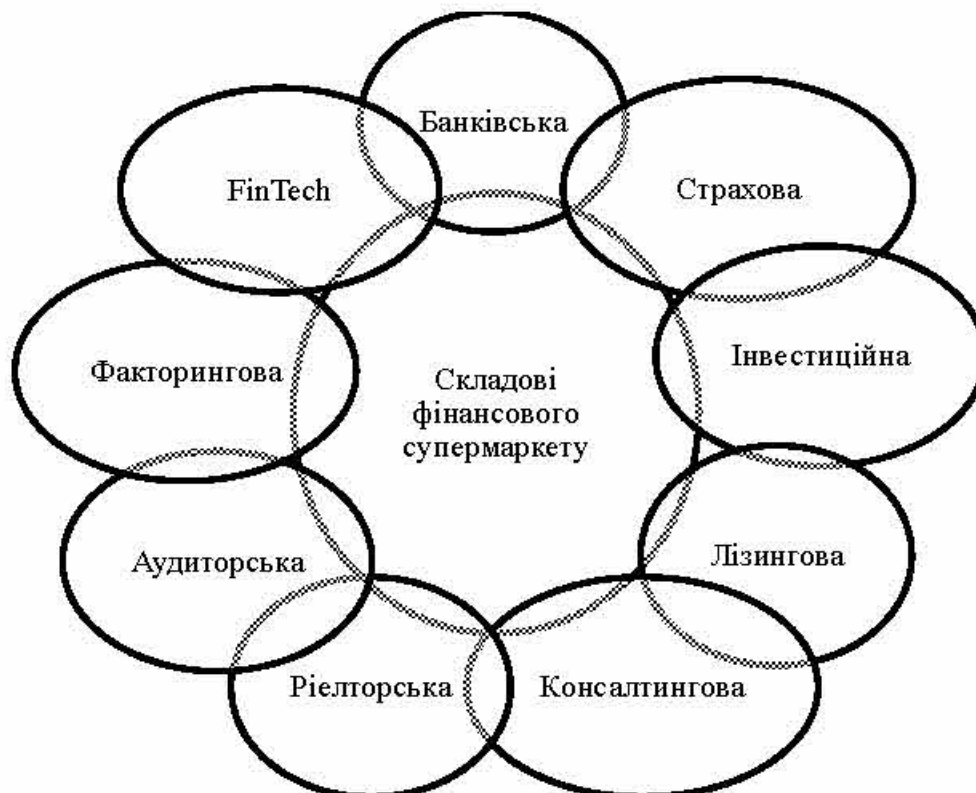


Рис. 3.3. Складові фінансового супермаркету

Джерело: складено авторкою

Моделі фінансового супермаркету на базі злиття банку і страхової компанії можуть бути двох типів – коли її ядром є банк і коли страхова компанія. Створення інтегрованих фінансових посередників в умовах високої конкуренції дасть змогу значно підвищити ефективність їх взаємодії. При цьому, взаємопроникнення і асиміляція суб'єктів фінансового ринку може відбутися в двох основних випадках: з утворенням єдиної юридичної особи (банківська холдингова група, фінансова холдингова група і т.д.) та без утворення спільної юридичної особи. Модель конвергенції банків та страхових компаній представлено на рис. К.1 Додаток К.

Зацікавленість банків у створенні фінансового супермаркету в поєднанні зі страховою компанією пояснюється рядом переваг, які вони отримують: додаткові доходи, утримання клієнтів в умовах зміни їх уподобань, розширення клієнтської бази.

Створення фінансового супермаркету має ряд переваг для кожного із його учасників (рис. К.2). Додаток К. Участь страхових компаній як частини фінансового супермаркету в поєднанні з банками також обумовлено очевидними перевагами: зниження витрат і диверсифікація каналів розповсюдження послуг, збільшення кількості клієнтів і вихід на нові сегменти ринку, поліпшення якості бізнесу (страхова організація зможе запропонувати клієнту більш широкий спектр послуг, що включає як страхові, так і банківські продукти (або їх аналоги) [129].

Міжнародний досвід показав високу ефективність створення фінансових супермаркетів. Незважаючи на те, що модель фінансового супермаркету широко розповсюджена в Європі, у вітчизняних економічних умовах пакет послуг, що пропонується фінансовим супермаркетом є значно вужчим. Основними факторами, які гальмують розвиток фінансових супермаркетів в Україні є: недостатній рівень розвитку фінансового ринку загалом та окремих його сегментів, зокрема фінансові супермаркети знаходяться на початковому етапі розвитку; відсутність законодавчих норм,

що регулюють діяльність фінансових супермаркетів; низький рівень компетентності співробітників фінансових установ (співробітники банків слабо знають страховий, інвестиційний ринок, а страховики, навпаки, слабо уявляють собі банківський сегмент); обмежений попит на значну кількість фінансових продуктів (оскільки, в Україні поки є тільки незначна клієнтська база, якій потрібні перехресні продажі фінансових послуг); економічні труднощі організацій (недостатня стійкість, конкурентоздатність, платоспроможність) на шляху входу до складу фінансового супермаркету [67].

Дослідження проблем законодавчого урегулювання діяльності фінансових супермаркетів дає змогу стверджувати, що компанії, які хочуть налагодити партнерські відносини, можуть обирати ступінь інтеграції без створення спільної юридичної особи, тобто зберегти свою правову та господарську суверенність. Чинне законодавство України не дозволяє проводити об'єднанчі дії самостійним фінансовим інститутам в одну юридичну особу. Однак, співпрацювати на основі агентського договору такі юридичні особи мають право. Відповідно до агентського договору банк має право представляти страхову компанію на ринку фінансових послуг, пропонувати страхові продукти через власну дистриб'юторську мережу, а також встановлювати винагороду за виконання посередницьких послуг [171]. Таким чином, незважаючи на те, що в Україні на сьогодні фінансові супермаркети створюють у вигляді банківських груп, це не єдина можливість організації їхньої діяльності.

З метою розвитку фінансового ринку України та удосконалення діяльності фінансових посередників, доцільно заохочувати створення фінансових супермаркетів і на базі інших фінансових установ, не лише банків. Брокерські фінансові супермаркети «Мега поліс» та «Ліга. Фінанси» не є похідними тих фінансових інститутів, які вже існують, вони не виробляють фінансові продукти. Фактично ці установи є незалежними

посередниками на фінансовому ринку України та партнерами провідних банків України, страхових та юридичних компаній, послуги яких вони і реалізують. Тобто такі організації надають своїм клієнтам право обирати партнера та активно працюють в режимі он-лайн [67].

Створення інтегрованих фінансових посередників в умовах високої конкуренції дасть змогу значно підвищити ефективність взаємодії банків і страхових компаній. Ініціатором створення фінансового супермаркету в Україні була ПрАТ “Страхова група “ТАС”, СК “Універсальна”, УАСК “АСКА” та інші. Втім, більшість банків не обмежуються пропозицією у фінансових супермаркетах лише страхових послуг. Банки пропонують також факторингові, інвестиційні, лізингові, консалтингові, брокерські послуги, продаж авіа та залізничних квитків, туристичних путівок та інші.

Найбільш ефективним, як свідчить світова практика, є фінансовий супермаркет на базі банку, що передбачає, переважним чином, створення фінансового супермаркету як відділення банку. Крім того, існує можливість створення супермаркету як установи з початково незалежних один від одного фінансових одиниць, при цьому структури банку та небанківських фінансових установ є інтегровані між собою переважним чином на рівні фронт-офісів, що забезпечують спільне використання каналів продажу фінансових послуг (ПрАТ “Українська фінансова група”, ТОВ “Омега-Профіт” та ін.) [112].

Також відповідно до наведеного визначення, фінансовими супермаркетами можна вважати таких гіганти вітчизняного фінансового ринку як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «УкрСиббанк» та АТ «ОТП Банк». Наприклад, ще десять років тому АТ КБ «ПриватБанк» почав застосовувати одноразові SMS-паролі. До останніх визнаних інновацій належать: платіжний міні-термінал, QR-код, онлайн-інкасація, мобільні додатки, через які можливо не тільки виконувати різноманітні операції з поточними та картковими рахунками, а й отримувати безліч різноманітних послуг, таких

як, оформити поліси страхування (життя, здоров'я, застрахувати автомобіль або нерухомість), купити квитки на автобус, поїзд, літак, кіно чи театр, замовити доставку їжі, квітів, води та багато іншого. Лідером серед продажу нетипових банківських продуктів та послуг є АТ КБ «Приватбанк». В табл. Л.1 Додатку Л наведено нетипові банківські продукти та послуги деяких банків України.

Для юридичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» пропонує сервіси для спрощення ведення бізнесу та швидкості прийняття рішень, наприклад, електронний облік робочого часу (альтернатива журналу відвідування), електронний документообіг (можливість створювати рахунки-фактури, акти здачі-приймання виконаних робіт, створювати і реєструвати податкові накладні в Єдиному реєстрі, і обмінюватися електронними документами з контрагентами через Інтернет-банк «Приват24 для бізнесу») [156], ведення бухгалтерії онлайн (для ведення оперативного, управлінського, бухгалтерського, податкового обліків та звітності до ДФС в хмарі) та багато чого іншого. Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» об'єднує широке коло підприємців – створюючи платформу для всебічного розвитку їх бізнесу (закупівель, пошук партнерів та клієнтів).

АТ «Креді Агріколь банк» - найстарший іноземний банк в Україні, який пропонує повний спектр банківських послуг корпоративним клієнтам та фізичним особам, включаючи преміум-клієнтів.

Банк надає повний спектр послуг бізнесу, особливо аграрним компаніям. Як стратегічний партнер для агробізнесу, АТ «Креді Агріколь банк» пропонує своїм клієнтам поєднання аграрної та фінансової експертизи, а також інноваційні рішення для українського ринку.

АТ «Креді Агріколь банк» посідає впевнені позиції на ринку автокредитування. У 2008 році АТ «Креді Агріколь банк» став першим банком в Україні, який започаткував партнерські програми з виробниками автомобілів. Сьогодні банк співпрацює з понад 400 автосалонами, прагне

бути у першій десятці «цифрових» банків України і приділяє особливу увагу інноваціям у сфері інформаційних та діджитал технологій. Банк пропонує клієнтам широкий спектр цифрових рішень: Інтернет- та мобільний банкінг, безконтактні платежі, операції в мережі Інтернет.

АТ «Східно-Український банк «Грант» - постійно розширюється спектр послуг, які надаються клієнтам банку. До послуг клієнтів - найсучасніші банківські технології: системи дистанційного банківського обслуговування «Клієнт-банк» і «SMS-сервіс», зарплатні проекти з використанням міжнародних карт, система «Смарт-Грант» надає цілодобовий доступ до рахунків через мережу Інтернет. Володіючи висококласними фахівцями, новітнім програмним і апаратним забезпеченням, банк здійснює розрахунки своїх клієнтів з їх вітчизняними та зарубіжними партнерами в мінімальні терміни [149].

Зовнішня соціальна відповідальність банку включає в себе якісне і повноцінне задоволення запитів клієнтів і партнерів, взаємодію з місцевою громадою і участь в державних програмах, підвищення обізнаності населення у фінансових питаннях і готовність банку брати участь у кризових ситуаціях, благодійність і спонсорство. АТ «Східно-Український банк «Грант» цілком усвідомлює, що комерційна успішність його діяльності безпосередньо залежить від інтересів суспільства, тому банк намагається, щоб кожен клієнт, який його відвідує, отримав повне задоволення своїх запитів. Банк активно працює над популяризацією банківських послуг і підвищенням рівня фінансової грамотності населення. Відділення Банку, усвідомлюючи свою відповідальність по відношенню до тих, хто живе і працює по сусідству, тісно співпрацюють з місцевими громадами, посилено відповідаючи на запити спільноти, в якій вони розташовані.

Розроблена модель реалізації вітчизняного фінансового супермаркету на прикладі «ОТП Group» представлена на рис. 3.4., де визначені: спільне підприємство або холдинг, що складається з банку (АТ «ОТП Банк») та

інших фінансових компаній, які розробляються специфічні фінансові продукти (КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лізинг» та «ОТП Факторинг Україна», ТОВ «Автомобільні Аукціони», відкритий недержавний пенсійний фонд «ОТП Пенсія»).

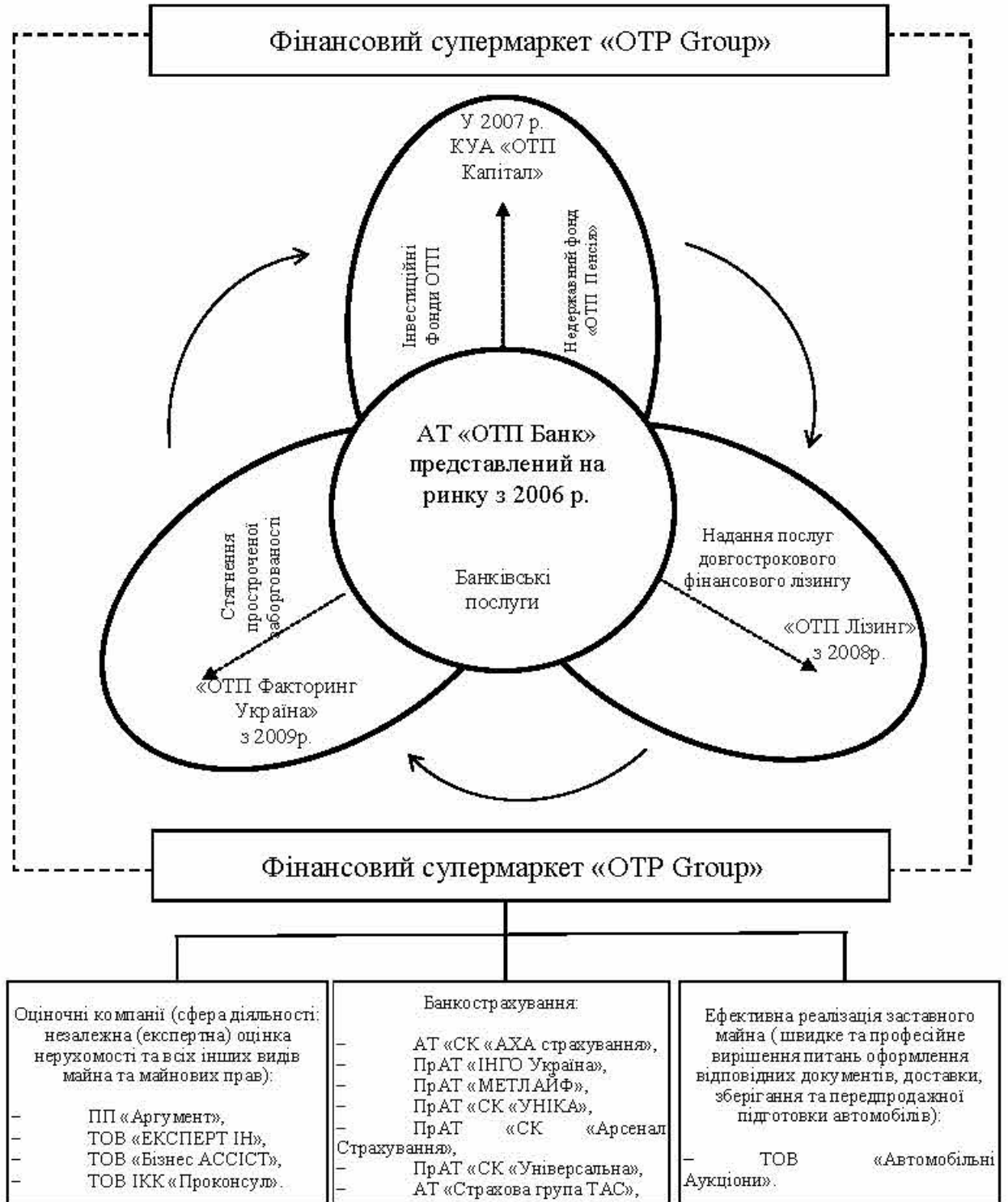


Рис. 3.4. Модель організації фінансового супермаркету «ОТП Group»

Джерело: розроблено авторкою

Підвищення рівня конкурентоспроможності на фінансовому ринку зумовлено підвищенням впливу інновацій, а також інтенсивності і механізмів реалізації інноваційних процесів, спрямованих, в першу чергу, на створення стратегій та методик, що сприяють залученню нових клієнтів та збереженню вже існуючих, а також підвищенню рівня їх довіри та лояльності до фінансових установ, підвищенню якості кредитних операцій та ін.

Впровадженні нових продуктів та послуг, форми банківського обслуговування клієнтів, створення «фінансових супермаркетів» - є інструментом підвищення ефективності діяльності за рахунок скорочення витрат на утримання відділень та філій, збільшення клієнтської бази, що в кінцевому результаті призведе до підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Отже, важливою складовою фінансової стратегії розвитку банків України, повинна стати розробка та впровадження технологічних дистанційних послуг фінансового супермаркету. Сьогодні, найбільш поширеними напрямками інноваційної діяльності банків є:

- зміни структури та вигляду банку, що проявляється у багатоканальній діяльності з поєднанням нових і традиційних технологій та інструментів, самообслуговування, дистанційне обслуговування, телефонні інформаційні центри; нові можливості здійснення внутрішнього контролю та аудиту – управлінські інновації;

- віртуальні банківські технології: електронний підпис, готівкові розрахунки, управління банківськими рахунками, укладання договорів; комплексне використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для електронного та змішаного (традиційного і нового) маркетингу – технологічні інновації;

- розосередження і організаційне розділення банку на три елементи: поширення послуг, виробнича частина і портфельний банк; оптимізація банківської мережі (сегментація, зміни у філіях і філіальній мережі) – структурні інновації;

- створення принципово нових ринків банківських продуктів і послуг;

нововведення, що дозволяють відкрити нові області застосування вже існуючих продуктів і послуг – ринкові інновації;

– нові банківські продукти та послуги на базі сучасних інформаційних технологій – продуктові інновації [237].

При чому до управлінських інновацій слід віднести: CRM System та ERP System. CRM System призначена для оптимізації бізнес-процесів із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами, основною метою є поліпшення відносин з наявними замовниками, довести потенційних клієнтів до стадії оплати та підвищити ефективність роботи співробітників [110]. ERP System представляє собою комплексне інформаційне середовище для автоматизації планування, обліку, контролю і аналізу всіх основних бізнес-процесів, реалізована на базі інтегрованого програмного забезпечення [233].

До останніх технологічних інновацій слід віднести: Інтернет-банкінг, робототехнології (наприклад, робот-порадник, який в режимі реального часу допоможе клієнту запобігти ухваленню помилкових фінансових рішень), банківництво речей, NFC (системи безконтактних платежів, таких як PayPass, Google Pay, Apple Pay та Garmin Pay[43]), QR-коди (наприклад, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код), GPS (наприклад, додаток «Розумна заправка» від АТ КБ «ПриватБанк», що знаходить заправку по GPS-координатам, після чого вибирається номер колонки, марка бензину і кількість літрів або сума, на яку необхідно заправитися через телефон, а потім оплачується операція через додаток в онлайн-режимі [156]).

Прикладами є: система автоматичної оплати проїзду автодорогою – система набула широкого застосування в США, Канаді, Мексиці, Таїланді, Малайзії, Сінгапурі, Ірландії, Португалії, Франції, Німеччині, Італія та інших розвинутих країнах [233]; Державний Ощадбанк запустив продаж перснів з вбудованим NFC-модулем, який дозволяє здійснювати безконтактну оплату покупок у магазинах; Альфа Банк спільно з мережею фітнес-клубів Raketa.Fit вперше змогли інтегрувати в невеликий спортивний браслет одночасно функції банківської карти, пропуску в клуб і ідентифікатора особистості;

також в партнерстві з MasterCard почав продавати смарт-годинник Alfa Watch з технологією PayPass, де потрібно вставити smart-карту з EMV-чіпом, що буде пов'язана з основним картковим рахунком користувача. Безконтактні платежі в Alfa Watch через технологію MasterCard PayPass базується на бездротовому протоколі ISO/IEC 14443, за рахунок чого забезпечується безпека платежу [143].

Новозеландський ASB запропонував цифрову скарбничку Clever Cash, що дозволяє дітям зберігати в реальному вигляді електронні гроші, скарбничка зроблена у вигляді чарівного іграшкового слоненяти з великим екраном на животі, її принципова відмінність від звичайної скарбнички полягає в тому, що Clever Kash не зберігає готівкові гроші, а відображає баланс рахунку дитини, взаємодіючи з мобільним додатком ASB Bank.)

Продуктові інновації пов'язані з cash back, сутність якого полягає у повергненні невеликого відсотку від покупок, віртуальними картками (картка для покупок в Інтернеті та торгових мережах), бонусами, електронною звітністю та електронним документообігом, mass-market у смартфоні (замовити квіти, їжу, викликати таксі, організувати прибирання квартири, будинку, котеджу можливо через мобільний додаток банку), фінансовою грамотністю для дітей, реалізацією заставного майна (розміщення заставного майна на електронних торговельних майданчиках, участь в аукціонах та можливість його придбання), послугами від партнерів (наприклад, Raiffeisen Bank Aval презентує навчальний онлайн-курс Школи бізнесу "Нова Пошта": «8 кроків до розвитку бізнесу», безкоштовні курси з Інтернет-маркетингу від Google, навчання на всеукраїнських воркшопах "Створення доданої цінності в AGRIFOOD" за підтримки Ukrainian Food Valley [10]), благодійністю.

Українські банки стикаються з проблемою вибору між трьома варіантами впровадження інформаційних технологій – розробляти самостійно, звернутись до FinTech-компаній чи використати вже існуючі на ринку (наприклад розроблені іноземними банками). Більшість українських банків не розробляє власні інноваційні продукти, а використовує вже

розроблені іноземними банками.

Більшість інновацій стосується дистанційного банківського обслуговування клієнтів, яке надає можливості виконувати безпаперові платіжні операції з мінімальним залученням праці людей і скороченням організаційних витрат; проводити обробку платежів переважно в реальному часі, за виключенням підведення бухгалтерських звітів у кінці дня і звітності по них; прискорювати обмін інформацією між банками і клієнтами, банками і їх відділеннями за допомогою комунікаційних ліній зв'язку [6]; мінімізувати банківські ризики та ін.

Спектр послуг для клієнтів через дистанційне банківське обслуговування, практично не відрізняється від того, яке доступне клієнтам в відділенні банку: інвестування, кредитування, перекази та оплата рахунків, отримання довідкової інформації. Таким чином, під дистанційним банківським обслуговуванням слід розуміти дії банку, що спрямовані на вдосконалення та реалізацію звичних банківських операцій шляхом використання електронних мереж. Але поява Інтернет-комерції, тобто звичайної комерції, тільки за участю комп'ютерних технологій (мереж), стала результатом появи відносно нових банківських продуктів, таких як: обслуговування платежів Інтернет-магазину (поєднання реального магазину та сайту, який дає змогу замовляти товари зі свого комп'ютера через Інтернет), «мобільний банкінг» (використання мобільного зв'язку та SMS-повідомлень), віртуальні платіжні картки та ін [6]. Досвід використання інноваційних технологій вітчизняними банками України представимо у табл. Л.2. Додаток Л.

Використання інтернет-банкінгу для платежів можливе за наявності платіжної картки, поточного рахунку. Деякі банки мають більш складний механізм підключення за інші. У табл. Л.3 Додаток Л узагальнено особливості реєстрації та підключення інтернет-банкінг у Топ-10 банках України. У всіх онлайн-банкінгах для фізичних осіб доступні перекази між власними рахунками і перекази за довільними реквізитами, відкриття або

поповнення депозитів онлайн доступно рідше. Незважаючи на функціональні онлайн-сервіси по оплаті комунальних послуг (Portmone, iPay, EasyPay і інші), бажання клієнта мати всі необхідні форми для оплати в одному місці, не переходячи від сервісу до сервісу, є логічним. Проте, багато банків навіть з ТОП-20 цього не пропонують [6].

У табл. Л.2 Додатку Л зазначено наявність основних функцій онлайн-банкінгу у деяких з банків, де вказано наявність (+) або відсутність (-) функцій в інтернет-банкінгу. Простота підключення - кількість дій (кроків), які потрібно зробити клієнту, щоб підключитися до інтернет-банкінгу банку, тобто чим менше тим краще. Дія відбувається один раз і не впливає на подальшу роботу [6]. Аналіз процентного співвідношення застосування технологій дистанційного обслуговування серед банків показав, що такі технології не використовуються в 18% банків, хоча б одна технологія використовується в 17% банків (рис. 3.5).

Фінансовий супермаркет спрямований на вільний вибір і можливість самообслуговування клієнтів з метою стимулювання продажів та збільшення клієнтської бази, що забезпечується шляхом запровадження цифрових фінансових послуг.

Інтеграція банківського сектора України до світового фінансового простору висуває підвищені вимоги до рівня конкурентоспроможності банків, який визначається їх можливостями та готовністю до впровадження інновацій, заснованих на використанні цифрових технологій. Прибутковість діяльності банку пов'язана не лише із його здатністю професійно будувати свою внутрішню політику, але і від можливостей пристосовуватися до зовнішніх умов ринкового середовища, передбачати тенденції розвитку ринку та отримувати конкурентні переваги від тих змін, які відбуваються на цьому ринку. Сучасними тенденціями в діяльності фінансових установ є дистанційне та пакетне обслуговування клієнта, що стає можливим за умови впровадження цифрового фінансового супермаркету.

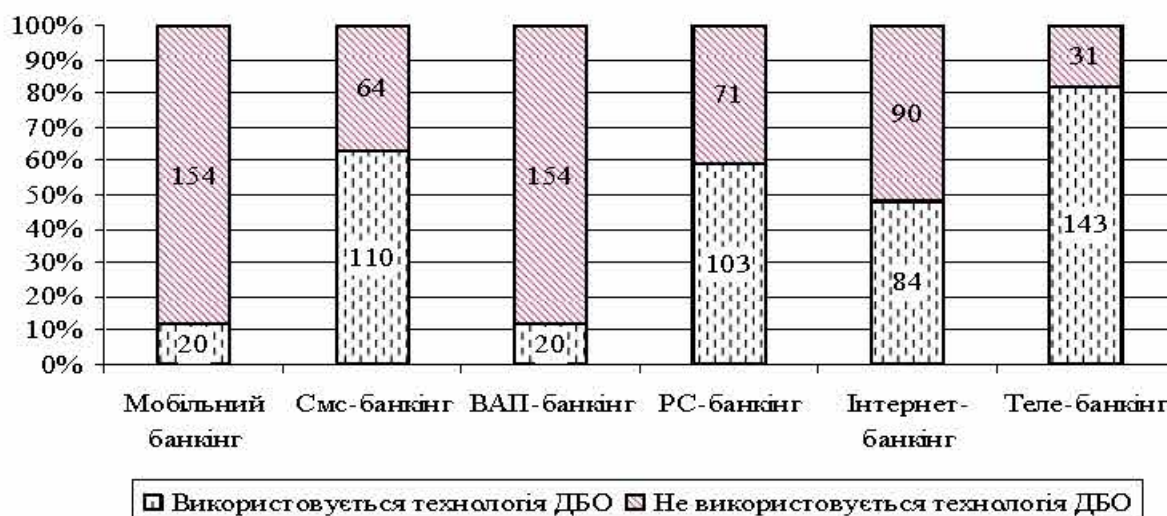


Рис. 3.5. Кількісне співвідношення технологій дистанційного банківського обслуговування, застосовуваних банками у 2018 р.

Джерело :

Отже, ми пропонуємо створення цифрового фінансового супермаркету в мережі Інтернет, де клієнт має доступ до пакетних продуктів і послуг online 24/7. При чому такий фінансовий супермаркет повинен бути не брокерського типу, а створений на базі банку. Цифрова модель фінансового супермаркету, побудована на основі застосування управлінських, технологічних, структурних, ринкових та продуктових інновацій, передбачає можливість співпраці великої кількості різноманітних банківських і небанківських фінансово-кредитних установ (рис. 3.6). Основними перевагами цифрової моделі фінансового супермаркету є: відкриття загального порталу для всіх учасників, застосування цифрових технологій, надання пакету послуг, можливість консолідації рахунків клієнтів по різних операціях, оперативність проведення і стандартизація операцій, доступ клієнтів до фінансової інформації.

За цих обставин фінансова стратегія банку має розроблятися з урахуванням положень клієнтоорієнтованої моделі ведення банківського бізнесу, яка передбачає створення єдиного інтегрованого каналу доступу клієнтів до банківських послуг у вигляді цифрового фінансового супермаркету

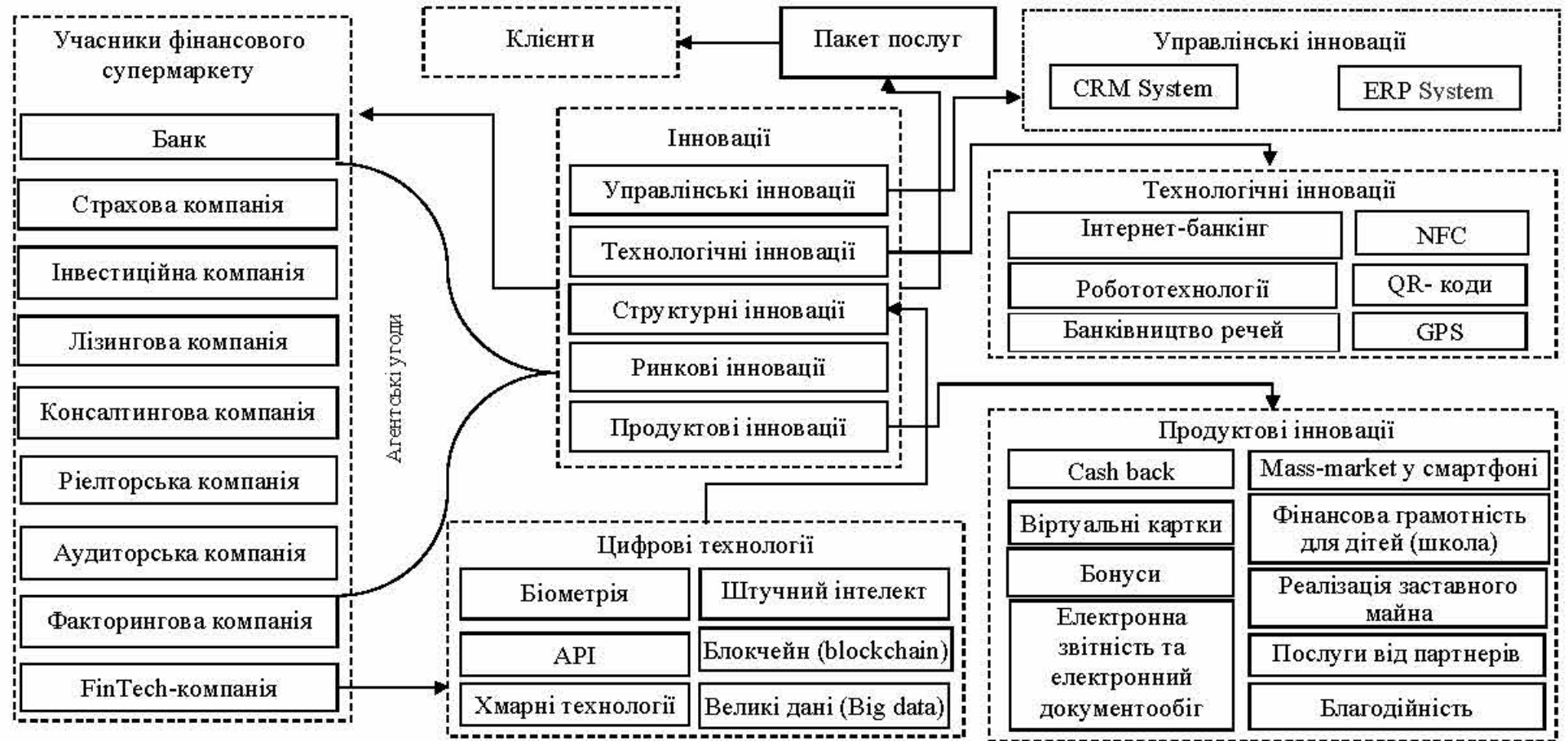


Рис. 3.6. Цифрова модель фінансового супермаркету

Джерело: розроблено авторкою

Здатність цифрового фінансового супермаркету розробляти та впроваджувати нові цифрові технології в значній мірі залежить від наявності необхідної кількості фінансових ресурсів, достатності кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, ресурсів та співпраці з FinTech-компаніями. Окрім того, запорукою успішності впровадження цифрових технологій є наявність такої методичної бази, яка б дала можливість учасникам цифрового фінансового супермаркету приймати виважені рішення щодо потреби в інвестуванні в цифрові технології, виявити можливості досягнення поставленої мети, забезпечити оптимізацію ризиків.

Інновації в цифровому фінансовому супермаркеті тісно пов'язані як з впровадженням нових видів продуктів та послуг, так і поєднанням цього процесу з сучасними цифровими технологіями. До таких технологій слід віднести: штучний інтелект (Artificial intelligence – AI), великі дані (Big data), біометрію, інтерфейси програмування додатків (Application Programming Interfaces – API), хмарні технології, блокчейн (blockchain) тощо. Впровадження цифрових технологій покладене на FinTech-компанії, які повинні стати рівноправними учасниками цифрових фінансових супермаркетів. Застосування технології штучного інтелекту в цифровому фінансовому супермаркеті дозволяє: виявляти потреби клієнта у конкретному товарі (послуги) та пропонувати супутні товари (послуги) на основі аналізу відвідуваних клієнтом Інтернет-сторінок; виявляти спроби шахрайства та запобігати їм; здійснювати аналіз великих даних для прийняття управлінських рішень, наприклад, у процесі оцінки кредитоспроможності позичальника; надавати on-line підтримку клієнтам, консультації на веб-сайті з використанням чат-ботів. Таким чином, відвідувач сайту може швидко дізнатися потрібну йому інформацію в режимі on-line.

Отже, фінансовий супермаркет є універсальним фінансовим посередником, який здатен надавати клієнтам широкий асортимент фінансових послуг (банківських, страхових, інвестиційних, лізингових, консалтингових, ріелторських, аудиторських, факторингових та інших) в єдиному місці та під

одним брендом [6]. Суттєву конкурентну перевагу отримують ті фінансові установи, які здатні розробляти та впроваджувати нові технології, модернізувати продуктивний ряд, розробляти альтернативні канали обслуговування клієнтів та здійснювати інноваційний процес. Цифрова модель фінансового супермаркету має такі переваги: відкриття загального порталу для всіх учасників, застосування цифрових технологій, надання пакету послуг, можливість консолідації рахунків клієнтів по різних операціях, оперативність проведення і стандартизація операцій, доступ клієнтів до фінансової інформації.

Проведене дослідження цифрових технологій дозволило дійти висновку, що більшість інновацій стосується дистанційного обслуговування клієнтів (управління рахунками на відстані по каналах віддаленого доступу), яке надає можливості виконувати безпаперові платіжні операції з мінімальним залученням праці людей і скороченням організаційних витрат; проводити обробку платежів переважно в реальному часі, за виключенням підведення бухгалтерських звітів у кінці дня і звітності по них; прискорювати обмін інформацією між банками і клієнтами, банками і їх відділеннями за допомогою комунікаційних ліній зв'язку; мінімізувати банківські ризики та ін.

Синергетичний ефект від конвергенції банків та небанківських фінансових установ визначається підвищенням конкурентоспроможності та фінансової стійкості всіх учасників цифрового фінансового супермаркету, зокрема банки отримують доступ до довгих активів страхових, іпотечних, лізингових компаній та технологій FinTech; небанківські фінансові установи – можливість продавати свої продукти через розвинену мережу філій банків. Серед основних факторів, які гальмують розвиток фінансових супермаркетів в Україні можна виокремити: недостатній рівень розвитку ринку банківських послуг загалом та окремих його сегментів, зокрема фінансові супермаркети знаходяться на початковому етапі розвитку; відсутність законодавчих норм, що регулюють діяльність фінансових супермаркетів.

3.3. Рекомендації щодо вибору банками фінансової стратегії в умовах цифровізації банківського бізнесу

Основним завданням підвищення конкурентоспроможності банку є вибір фінансової стратегії і виділення пріоритетних напрямів його роботи в межах стратегічного управління фінансовою діяльністю банку, що дасть змогу оптимально використовувати наявні фінансові ресурси, забезпечити максимальне використання його внутрішнього потенціалу, дозволить реально оцінити конкурентні позиції банку на ринку банківських послуг тощо. Правильно обрана фінансова стратегія банку є визначальним фактором успіху на ринку банківських послуг. Сучасні підходи до вибору фінансової стратегії ґрунтуються на використанні фундаментальних положень стратегічного управління та банківського менеджменту, де характерною рисою є спрямованість на середньо- та довгострокову перспективу підвищення основних фінансових показників діяльності банку. Тобто, вибір фінансової стратегії банку залежить від особливостей функціонування кожного банку та від кон'юнктури середовища його діяльності. Ці фактори є вирішальними при визначенні рівня фінансової стійкості кожного окремого банку.

На нашу думку, цей процес повинен складатися з трьох етапів. На першому етапі відбувається постановка завдання та визначення принципів формування фінансової стратегії банку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, поточної ринкової ситуації; формування мінімально припустимого рівня інформації, необхідного для аналізу фінансової стійкості банку; визначення осіб, відповідальних за прийняття рішень тощо.

Другий етап містить визначення конкурентоспроможності банку та основних загроз фінансовій стійкості банку, а саме: аналіз фінансової стійкості банку за основними показниками результатів діяльності; визначення фінансової стійкості банку за нормативами діяльності встановленими НБУ; визначення фінансової стійкості банку за основними індикаторами рекомендованими МВФ; використання збалансованої системи показників для визначення рівня фінансової стійкості банку.

На третьому етапі на основі одержаної інформації відбувається

формування фінансової стратегії банку.

Четвертий етап передбачає реалізацію фінансової стратегії, засновану на використанні моделі цифрового фінансового супермаркету. В свою чергу використання моделі цифрового фінансового супермаркету передбачає наявність інноваційного потенціалу банку. Як зазначає С. Єгоричева, наявність певного інноваційного потенціалу є необхідною умовою здійснення банками інноваційної діяльності, вибору стратегії власного розвитку та безпосередньо впливає на характер стратегії розвитку, якої дотримується банківська установа, причому найінноваційніші стратегії – концентрованого або диверсифікованого зростання – вимагають від банку здійснення інноваційної діяльності не як додаткової функції, а як повноцінного бізнес-процесу [82, с. 23].

Останній етап передбачає оцінку ефективності реалізації фінансової стратегії банку і виділення напрямів її подальшого коригування.

Для успішного вибору фінансової стратегії банку необхідно використовувати як поточні дані, так і систему аналітичних показників, розрахованих на основі статистики за певний період, що дозволяє скласти прогноз на довгострокову перспективу.

В рис. М.1 Додатка М наведено матрицю вибору фінансової стратегії банку за класифікаційною ознакою «за орієнтацією» залежно від рівня його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та частки ринку, яку банк займає. Наприклад, якщо банк має середній рівень конкурентоспроможності, збалансовану фінансову стійкість та займає середню частку ринку йому варто обирати амбівертну стратегію. На рис. М.2 Додатка М наведено матрицю вибору фінансової стратегії банку за класифікаційною ознакою «за інтенсивністю» залежно від рівня його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та частки ринку, яку банк займає. За умови, що банк має середній рівень конкурентоспроможності, несистемну фінансову стійкість та займає середню частку ринку, йому варто обирати консервативно-агресивну стратегію. На рис.М.3 Додатка М наведено матрицю вибору фінансової стратегії банку за класифікаційною ознакою «за напрямками діяльності» залежно від рівня його дохідності, фінансової стабільності та фінансового ризику. Наприклад, якщо

банк має високий рівень дохідності, низький фінансовий ризик та незначну фінансову стабільність, йому варто обирати пропорційну стратегію.

Аналіз фінансових та ринкових показників діяльності банківської системи та окремих банків України виявив банки, які є показовими всередині підгруп, до яких вони відносяться. Такими банками стали: націоналізований, системоутворюючий АТ КБ «ПриватБанк», банк із суттєвою часткою іноземного капіталу АТ «Креді Агріколь банк», та регіональний АТ «Східно-Український банк «Грант».

Показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» вказують на високий фінансовий потенціал банку, однак банк має проблеми із структурою власного капіталу, дисбаланс між залученням та розміщенням ресурсів та структурою активів. За 2005–2018 рр. суттєво знизилась частка наданих кредитів в активах та дохідних активах в чистих. Високі ризики кредитування (частка недіючих кредитів становила 68% у 2018 р.) змусили банк диверсифікувати свої ресурси, шляхом розміщення в цінні папери. Упродовж 2018 р. банк відновив прибуткову діяльність.

Показники діяльності АТ «Креді Агріколь банк» свідчать про збільшення капіталу та зниження запозичених коштів в ресурсах, підвищення співвідношення дохідних активів до чистих активів та зниження частки кредитування. Банк має високі валютні ризики, викликані зі значною відкритою валютною позицією, стабільну прибутковість та високі показники рентабельності.

Показники діяльності АТ «Східно-Український банк «Грант» свідчать про те, що банк має невисоку рентабельність, вищу частку власного капіталу в ресурсах та немає запозичених коштів в пасивах. Найбільшу частку його ресурсів займають залучені кошти, а активів – кредити, частка недіючих кредитів незначна.

У 2005–2018 рр. досліджувані банки мали надлишкову ліквідність та незначні витрати на маркетинг.

Аналіз фінансової стійкості банків за нормативами діяльності встановленими НБУ виявив тенденцію, яка характеризується суттєвим негативним впливом зовнішніх факторів на результати діяльності банків, а саме: нестабільність національної валюти, постійний інфляційний тиск, та індекс споживчих цін. Серед зовнішніх факторів, що позитивно впливали на значення нормативів діяльності варто виділити облікову ставку НБУ.

Окрему увагу варто приділити впливу зовнішніх факторів саме на нормативи АТ КБ «ПриватБанк». Націоналізація банку у 2016 році та багаторазові рефінансування банку з боку НБУ, призвели до того, що показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» є вищими ніж по системі в цілому, зокрема у банків АТ «Креді Агріколь банк» та АТ «Східно-Український банк «Грант».

Вплив внутрішніх факторів на значення нормативів діяльності банків є також значним, однак не перевищує системний вплив. Так, ключовими несистемними факторами впливу на нормативи діяльності АТ КБ «ПриватБанк» стали: кредити надані юридичним та фізичним особам, а також інвестиції у цінні папери (лева частка облігацій внутрішньо державної позики). Для банків АТ «Креді Агріколь банк» та АТ «Східно-Український банк «Грант» такими факторами є надані кредити та чистий прибуток попереднього періоду.

Отже, з урахуванням щільного тиску факторів системного впливу АТ КБ «ПриватБанк» та іншим банкам слід орієнтуватися на екстрорвертно-інтровертну стратегію (перевага орієнтації на зовнішнє середовище), а з урахуванням негативного впливу наданих кредитів відходити із пропорційної стратегії у бік ощадно-розрахункової та інвестиційно-консалтингової, що власне й було зроблено менеджментом банку у період 2017 – 2018 рр. З урахуванням негативної соціально-економічної ситуації в країні, а також внутрішнього потенціалу банку, йому слід дотримуватись консервативно-агресивної стратегії.

Аналіз періодизації індикаторів фінансової стійкості банків та вплив на них системних факторів виявив, що в останні роки в банківській системі спостерігався період оздоровлення. Відбулося збільшення показників адекватності та достатності регулятивного капіталу банків, зменшення частки проблемного кредитування, суттєве покращення показників прибутку, прибутковості активів та капіталу, нормалізація рівня процентної маржі, та позитивна динаміка відкритою валютної позиції, не пов'язана із коливанням курсу національної валюти.

Аналіз динаміки агрегованого індикатору фінансової стійкості свідчить, що фінансова стійкість АТ КБ «ПриватБанк» значно вище, ніж фінансова стійкість банківської системи України (зокрема, банків АТ «Креді Агріколь банк» та АТ «Східно-Український банк «Грант»). Майже весь період дослідження фінансової стійкості банку за критерієм агрегованого індикатора ІА, свідчать про відносну, а період 2017 – 2018 рр. свідчить про абсолютну фінансову стійкість банку. Отже, з урахуванням зовнішніх ризиків банк може обрати амбівертну, збалансовану, або навіть агресивно-консервативну стратегію пропорційного або ощадно-розрахункового спрямування.

Визначення фінансової стійкості банку із використанням збалансованої системи показників, встановило що АТ КБ «ПриватБанк» має задовільну збалансованість показників. Окремої гармонізації потребують наступні групи: управління ризиками, управління маркетингом та управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом. За напрямками діяльності банку необхідно збалансувати надані кредити та структуру власного капіталу, а також гармонізувати внутрішньогрупові зв'язки між показниками.

Отже, виходячи із результатів аналізу фінансових та ринкових показників діяльності банку, АТ КБ «ПриватБанк» має екстравертно-інтровертну стратегію (перевага орієнтації на зовнішнє середовище), але йому слід орієнтуватися на амбівертну фінансову стратегію, збалансованої інтенсивності та пропорційного спрямування. Рекомендації за результатами

кожного з методів аналізу щодо обрання стратегії управління фінансовою стійкістю досліджуваних в розділі II банків, за алгоритмом поданим на рис. М.1-М.3 Додатка М, для АТ КБ «ПриватБанк» наведені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Рекомендації щодо вибору фінансової стратегії АТ КБ «ПриватБанк»

Метод аналізу	Орієнтація	Інтенсивність	Напрямок діяльності
Фінансові та ринкові показники діяльності	екстровертно-інтровертна	збалансована	ощадно-розрахункова / пропорційна
Нормативи НБУ	екстровертно-інтровертна	консервативно-агресивна	ощадно-розрахункова / інвестиційно-консалтингова
Індикатори МВФ	амбівертна	збалансована / агресивно-консервативна	ощадно-розрахункова
Збалансована система показників	амбівертна	збалансована	пропорційна
<i>Рекомендована</i>	<i>амбівертна</i>	<i>збалансована</i>	<i>ощадно-розрахункова / інвестиційно-консалтингова</i>
<i>Генерішня стратегія банку</i>	<i>екстровертно-інтровертна</i>	<i>консервативно-агресивна</i>	<i>ощадно-розрахункова</i>

Джерело: складено авторкою

Рекомендації щодо вибору фінансової стратегії АТ «Креді Агріколь банк» наведено в табл. 3.16.

Однак, варто зауважити, що остаточне рішення, щодо коригування фінансової стратегії банку необхідно приймати після оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії банку із застосуванням показників результативності Key Performance Indicators (далі – KPI).

KPI – це комплексна система оцінки діяльності банківської установи з використанням інструментів вимірювання за якісними та кількісними характеристиками щодо відстеження рівня та якості управління ефективністю бізнес-процесів, технологічних процесів, людським капіталом та рівнем фінансової стійкості та надійності. За допомогою KPI можна отримати добре збалансовану картину коротко - та середньострокових цілей, фінансових та нефінансових показників діяльності, прямих індикаторів або індикаторів симптомів [100].

Таблиця 3.16

Рекомендації щодо вибору фінансової стратегії АТ «Креді Агріколь банк»

Метод аналізу	Орієнтація	Інтенсивність	Напрямок діяльності
Фінансові та ринкові показники діяльності	амбівертна	консервативно-агресивна	пропорційна
Нормативи НБУ	інтровертно-екстрровертна	агресивно-консервативна	кредитно-позикова
Індикатори МВФ	амбівертна	збалансована	кредитно-позикова
Збалансована система показників	амбівертна	збалансована	кредитно-позикова / інвестиційно-консалтингова
<i>Рекомендована</i>	<i>екстравертно-інтровертна</i>	<i>збалансована</i>	<i>пропорційна</i>
<i>Генерішня стратегія банку</i>	<i>амбівертна</i>	<i>агресивно-консервативна</i>	<i>кредитно-позикова</i>

Джерело: складено авторкою

Перевагою цієї системи є можливість оцінити управлінські рішення з точки зору їх впливу на КРІ, що дає можливість зосередити максимальні зусилля на досягненні ключових стратегічних цілей банківської установи та вирішенні наступних низки завдань: делегування відповідальності та здійснення контролю за ключовими параметрами діяльності банку; проведення ефективного бюджетування; поліпшення якості персоналу банку. Оцінка ефективності – інструмент, який дозволяє визначати, наскільки управління банківською установою відповідає рівню досягнення стратегічної цілі, зокрема, забезпеченню фінансової стійкості та підвищенню рівня конкурентоспроможності. Дана методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми, але не дає готових рішень. Етапи впровадження системи КРІ в банку зазначено на рис. 3.7. Рекомендації щодо вибору фінансової стратегії АТ «Східно-Український банк «Грант» наведено в табл. 3.17.

На останньому етапі обираються джерела даних для розрахунку і обґрунтування показників, а також проводиться розрахунок КРІ за формулою:

$$KPI = \frac{\text{вага показника} \times \text{факт}}{\text{план}} \quad (3.4)$$

Так, за підсумками показника КРІ робиться висновок про ефективність або неефективність реалізації фінансової стратегії банку. Зокрема, якщо:

- $KPI > 100\%$ фінансова стратегія визначається як ефективна;
- $KPI < 100\%$ фінансова стратегія визначається як неефективна.

Виходячи з цього, показники результативності КРІ дозволять отримувати оперативну, достовірну та комплексну оцінку поточного фінансового стану банку, виявляти проблеми на ранніх стадіях їх виникнення та приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на їх усунення.

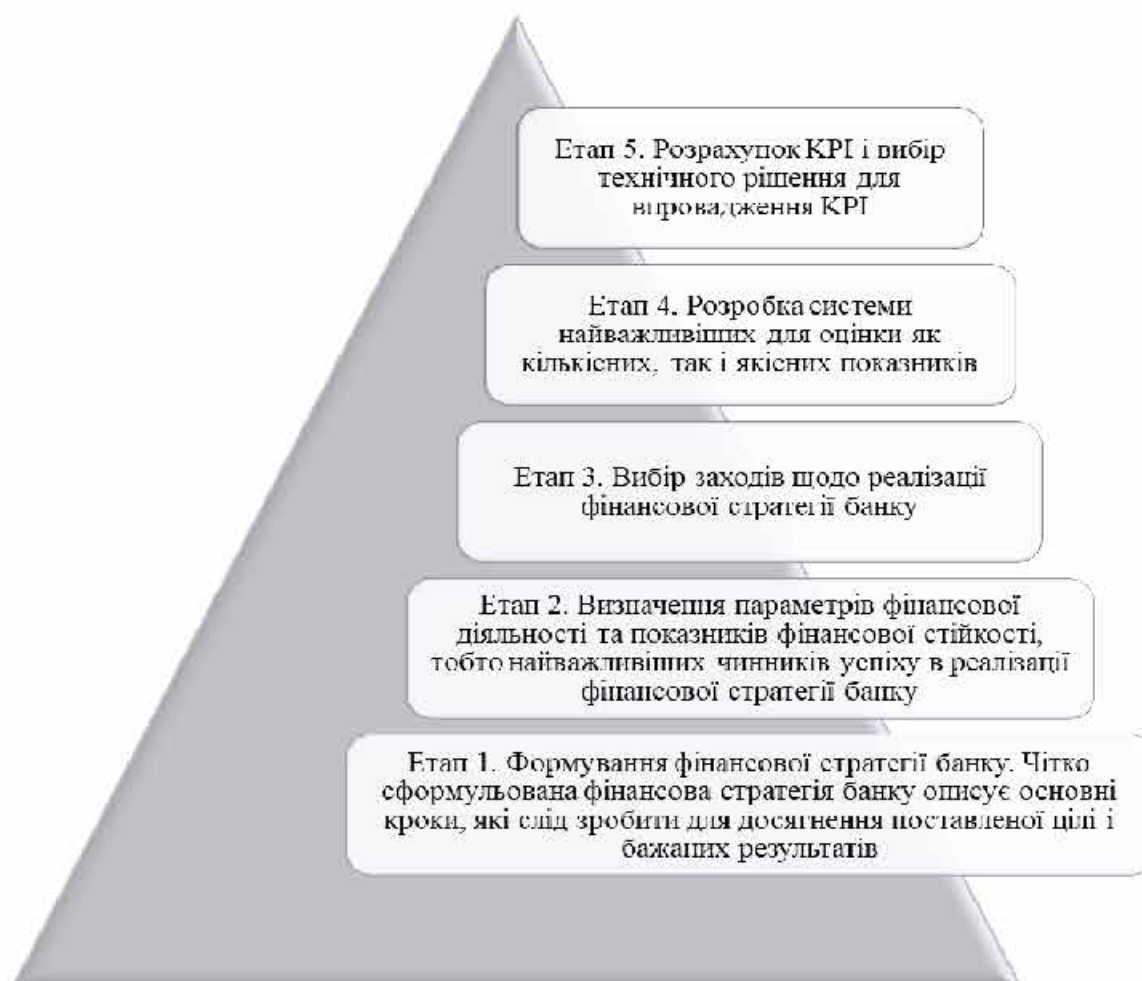


Рис. 3.7. Етапи впровадження системи КРІ в банку

Джерело: складено авторкою

Для розрахунку ефективності реалізації фінансової стратегії банку було обрано: АТ КБ «Приватбанк», АТ «Креді Агріколь банк», АТ «Східно-Український банк «Грант». Розрахунок проводився за даними фінансової звітності банків за період 2014–2018 рр.

Таблиця 3.17

Рекомендації щодо вибору фінансової стратегії

АТ «Східно-Український банк «Грант»

Метод аналізу	Орієнтація	Інтенсивність	Напрямок діяльності
Фінансові та ринкові показники діяльності	амбівертна	консервативно-агресивна	пропорційна
Нормативи НБУ	екстравертно-інтравертна	консервативна	ощадно - розрахункова
Індикатори МВФ	амбівертна	конвервативна	ощадно - розрахункова
Збалансована система показників	екстравертно-інтравертна	консервативна	пропорційна
Рекомендована	екстравертно-інтравертна	консервативна	пропорційна
Теперішня стратегія банку	амбівертна	консервативно-агресивна	пропорційна

Джерело: складено авторкою

Розрахунок КРІ здійснено з використанням зваженого інтегрального показника, до якого було включено 6 груп показників (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Значення КРІ досліджуваних банків

Групи показників	Вага, %	КРІ АТ КБ «ПриватБанк»	КРІ АТ «Креді Агріколь банк»	КРІ АТ «Східно-Український банк «Грант»
Група 1. Управління активами та пасивами	30	37,21	40,31	30,28
Група 2. Управління доходами та витратами	18	20,56	23,37	24,81
Група 3. Управління ліквідністю	12	21,96	20,33	21,34
Група 4. Управління ризиками	20	19,23	19,78	27,14
Група 5. Управління маркетингом	12	21,11	15,99	7,83
Група 6. Управління внутрішніми процесами та персоналом	8	11,57	9,81	10,37
Підсумок КРІ	100	131,65	129,58	121,76

Джерело: складено авторкою

Оцінювання ефективності фінансової стратегії свідчить про те, що АТ КБ «Приватбанк» не виконав план по рентабельності активів на 72,42%. Також банк мав проблеми з управлінням ризиками (група 4), а саме високу частку

недіючих кредитів в кредитному портфелі досліджувані банки Вага групи 2 «Управління доходами та витратами» становить 18%. По групі 6 «Управління внутрішніми процесами та персоналом» недовиконання поставленою мети у АТ «Креді Агріколь» на 4,2% ; в АТ «Східно-Український банк «Грант» на 10,5% (через недостатній обсяг продажів нових продуктів у загальному продажі). Значне відхилення по групі УДВ «Управління доходами та витратами» у АТ «Креді Агріколь» на 33,20%, АТ КБ «Приватбанк» на 13,8% (через можливий недостатній обсяг покриття чистим комісійним доходом накладних витрат, де ЧКД = КД (Комісійні доходи от РКО + Комісійні доходи на валютному ринку та ринку банківських металів + Комісійні доходи за позабалансовими операціями) – КВ. Недовиконання планових задач за групою УМ «Управління маркетингом» в АТ «Східно-Український банк «Грант» на 15,2% через значну кількість витрат на рекламу та маркетинг в адміністративних витратах. За показником УР «Управління ризиком» відхилення у АТ КБ «Приватбанк» на – 10,9%, у АТ «Креді Агріколь банку» на – 6,25 (через збільшення частини проблемних кредитів кредитному портфелі банків).

Розрахунок оцінки ефективності діяльності банківських установ за моделлю КРІ через використання інтегрального показника дав наступні висновки:

- КРІ АТ КБ «Приватбанк» – 120,10%
- КРІ АТ «Креді Агріколь банку» – 100,60%;
- КРІ АТ «Східно-Український банк «Грант» – 106,21%.

Невелика частка відхилення по АТ «Креді Агріколь» за групою показників УДВ «Управління доходами та витратами» - 9,3%; УР «Управління ризиком» -14,3%, УПП «Управління внутрішніми процесами та персоналом» - 7,7%. В АТ «Східно-Український банк «Грант» спостерігається відхилення за групою УМ «Управління маркетингом» на 35,10% та за групою УПП на 3,6%.

Таким чином, через розрахунок моделі КРІ можна визначити: чи рентабельні бізнес-процеси та продукти, чи задоволені клієнти, наскільки

успішні продажі та комплексність обслуговування клієнтів, наскільки задоволений персонал своєю роботою та умовами праці, яка ефективність персоналу, чи достатньо ресурсів для виконання та розвитку бізнес-процесів, скільки нових технологій та рішень впроваджено за останній період, наскільки швидко та безпомилково виконуються бізнес-процеси та інші.

Вирішення проблем низької ефективності виконання стратегій і неможливості використання для аналізу ефективності лише фінансових показників потребує наступного:

- по-перше, слід приділити максимум уваги процесу виконання фінансової стратегії, забезпечивши доведення її до безпосередніх виконавців, а не лише до керівного персоналу;

- по-друге, при розробці фінансової стратегії слід обов'язково приймати до уваги не лише фінансові показники, а й інші, що також характеризують діяльність організації.

З огляду на це, виникає необхідність відстеження динаміки параметрів макрооточення банку з метою своєчасної ідентифікації їх відхилення від запланованого рівня.

Висновки до розділу 3

1. Визначені науково-методичні положення формування механізму взаємозв'язку фінансових і нефінансових показників банківської діяльності та процеси генерації стратегії розвитку банку, що ґрунтуються на використанні інструментів - BSC та ERP через показник результативності - КПП (Key Performance Indicator – KPI). Ця методика дозволяє отримувати достовірну комплексну оцінку поточного фінансового стану банку та прогнозувати тенденції його змін; виявляти проблеми на ранніх стадіях їх формування та приймати ефективні управлінські рішення а результатами практичної апробації запропонованого методичного підходу до формування фінансової стратегії на прикладі представників різних сегментів конкурентного середовища ринку банківських послуг обґрунтовано конкурентні стратегії, а також визначено їх

функціональні елементи – методи формування конкурентних переваг, тактика фінансової поведінки, методи та інструменти фінансової боротьби.

2. Запропонований методичний підхід до оцінювання фінансової діяльності банку за критеріями результативності та збалансованості показників за підсистемами банківської діяльності дозволив встановити ступінь збалансованості показників діяльності банку від виваженості фінансової стратегії та щільності взаємозв'язків між фінансовими показниками за напрямками діяльності банку. На підставі отриманих результатів було виявлено підсистеми, які потребують перегляду та корегування критеріїв результативності, а також обґрунтовано низку управлінських заходів, спрямованих на підвищення результативності фінансової стратегії та конкурентоспроможності банку на підставі нейтралізації виявлених міжгрупових дисбалансів.

3. Для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності банків запропоновано при розробці фінансової стратегії банку враховувати положення клієнтоорієнтованої моделі ведення банківського бізнесу, яка передбачає створення єдиного інтегрованого каналу доступу клієнтів до банківських послуг у вигляді цифрового фінансового супермаркету. В сучасних умовах ведення банківського бізнесу клієнтоорієнтованість виступає головним критерієм, який дає характеристику здатності організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів. Клієнтоорієнтованість банківського бізнесу визначає клієнта основною цінністю банку та передбачає зміщення акцентів у бік довготривалої взаємодії з клієнтами з (чим довше клієнт з банком, тим більший дохід він їй приносить) на підставі створення нових бізнес-моделей, розробки нових сервісів та редизайну існуючих (створення банківських продуктів, які будуть корисними та зрозумілими для клієнта в найбільш зручних для нього каналах)

4. Узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо сутності та особливостей функціонування фінансових супермаркетів, а також висвітлення

особливостей функціонування фінансових супермаркетів в Україні на прикладі АТ «ОТП БАНК», дозволило визначити фактори, які гальмують розвиток фінансових супермаркетів в Україні; проблеми законодавчого урегулювання діяльності фінансових супермаркетів на території України. Доведено, що синергетичний ефект від конвергенції банків та небанківських фінансових установ визначається підвищенням конкурентоспроможності та фінансової стійкості всіх учасників цифрового фінансового супермаркету.

5. Виходячи з того, що вектор розвитку банку в умовах конкурентного ринку залежить від ефективності процедури вибору його фінансової стратегії, було запропоновано реалізувати процедуру вибору стратегії на підставі використання матриць вибору відповідно до розроблених автором класифікаційних ознак. Обґрунтовано, що параметрами вибору фінансової стратегії мають бути: для стратегій «за орієнтацією бізнесу» та «інтенсивністю входу на ринок» - показники конкурентоспроможності, фінансової стійкості та конкурентної позиції, для стратегій «за напрямками діяльності» - показники дохідності, фінансової стабільності та фінансових ризиків.

6. Для підвищення ефективності фінансової стратегії банку у дисертації розроблено науково-методичний підхід до оцінювання результатів фінансової діяльності банку та обґрунтування доцільності коригувань стратегічних орієнтирів та управлінських рішень в процесі її реалізації. Визначено, що остаточні рішення щодо коригування складових фінансової стратегії банку мають базуватись на застосування показників результативності KPI (Key Performance Indicators), значення яких дають змогу оцінити ефективність реалізації обраної фінансової стратегії. Крім цього, результати розрахунку KPI дозволяють отримувати оперативну достовірну та комплексну оцінку поточного фінансового стану банку, прогнозувати тенденції його зміни; виявляти проблеми на ранніх стадіях їх виникнення та приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на їх усунення, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності банку в умовах високого динамізму зовнішніх та внутрішніх умов функціонування.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено теоретико-методичні положення та запропоновано нове вирішення важливого наукового завдання щодо формування фінансової стратегії банку для забезпечення необхідних передумов розвитку банку в умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг. За результатами дослідження сформульовано такі теоретичні та практичні висновки і пропозиції.

1. Узагальнення наявних теоретичних підходів до сутності конкуренції дозволило виявити, що об'єктивні процеси трансформації методів конкурентної боротьби на ринку банківських послуг значною мірою визначаються рівнем конкурентоспроможності банку. Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах цифрових трансформацій та посилення конкуренції на ринку банківських послуг є створення екосистеми інноваційної діяльності банку, яка б дозволила: взаємодіяти з усіма її учасниками; координувати взаємозв'язок між людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами на підставі впровадження банківських інновацій; підвищити фінансову стійкість та конкурентоспроможність банку. Використання системного підходу та синтез змістовних характеристик таких категорій, як «екосистема», «бізнес-екосистема» та «інноваційна екосистема», «банківська продуктова інновація» дало змогу ввести в термінологічний обіг поняття «екосистема інноваційної діяльності банків» та поглибити теоретичні положення її функціонування як сучасної моделі трансформації банківського бізнесу.

2. На основі дослідження складових конкурентоспроможності банку встановлено, що підвищення її рівня може бути забезпечено на підставі реалізації ефективної фінансової стратегії банку, яка передбачає використання прогресивних методів фінансового менеджменту. У роботі з використанням контент-аналізу було уточнено сутність дефініції «фінансова стратегія банку», систематизовано її види за такими класифікаційними ознаками, як орієнтація бізнесу, інтенсивність входу на ринок, напрями банківської діяльності, та

розроблено алгоритм її формування, який ґрунтується на положеннях системного підходу й передбачає послідовну реалізацію відповідних аналітичних процедур, які дозволяють сформувати інформаційно-організаційного(е) забезпечення її формування та вибору.

3. На основі аналізу загальносистемних характеристик удосконалено методичні положення з оцінювання конкуренції на ринку банківських послуг, які передбачають розрахунок індексів Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) та CR_n . Апробація зазначеного підходу дозволила підтвердити тезу про зростання рівня олігополізації галузі. Розрахунок CR_3 , CR_{10} та CR_{20} , тобто частки трьох, десяти та двадцяти найбільших банків в активах, кредитах юридичних осіб, кредитах фізичних осіб, коштах юридичних осіб, коштах фізичних осіб та власному капіталі банківського сектору, свідчить про зростання концентрації на зазначених сегментах ринку банківських послуг. Встановлено, що рівень конкурентоспроможності банків на окремих секторах ринку тісно пов'язаний з обраними видами фінансових стратегій, визначається здатністю до впровадження цифрових сервісів та реалістичністю встановлених фінансових орієнтирів.

4. Системний аналіз формування та функціонування ринку банківських послуг дозволив аргументувати доцільність оцінювання фінансової стійкості на основі розрахунку агрегованого індикатора фінансової стійкості (ІА). Отримані результати динаміки індикатора ІА на рівні банківського сектору та АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливого банку, дозволило провести порівняльний аналіз та встановити взаємозумовлені зміни фінансової стійкості банку та банківського сектору в умовах трансформації напряму та інтенсивності деструктивного впливу зовнішніх факторів, а також обґрунтувати комплекс заходів управлінського впливу, спрямованих на підвищення запасу міцності в довгостроковій перспективі.

5. З метою підвищення ефективності процесів формування та вибору фінансової стратегії банку із застосування економіко-математичного моделювання було ідентифіковано найсуттєвіші фактори впливу зовнішнього та внутрішнього

середовища на обов'язкові економічні нормативи банку та розроблено рекомендації щодо підвищення капіталізації, фінансової стійкості та ліквідності банку в умовах дестабілізаційного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, реалізація яких дозволить підвищити рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності як окремого банку, так і банківського сектору загалом.

6. У результаті формування інформаційно-організаційного забезпечення процесу формування та вибору фінансової стратегії удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання результативності окремих підсистем банківської діяльності, який передбачає встановлення критеріїв результативності за підсистемами банківської діяльності (управління активами та пасивами банку, управління доходами та витратами банку, управління ліквідністю банку, управління банківськими ризиками, ефективність банківського маркетингу, управління внутрішніми процесами та персоналом) та їх узгодження між собою, що дозволило встановити причинно-наслідкові зв'язки між підсистемами та стратегічними орієнтирами банківської діяльності, виявити підсистеми, за якими спостерігається відхилення фактичних показників від запланованих, та обґрунтувати комплекс управлінських заходів щодо корегування фінансової стратегії банку за рахунок усунення виявлених міжгрупових дисбалансів.

7. Вивчення альтернативних підходів до забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах цифровізації дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення фінансової стратегії банку, серед яких особлива увага приділена формуванню клієнтоорієнтованої моделі ведення банківського бізнесу на підставі створення цифрового фінансового супермаркету, який забезпечує конвергенцію банків та небанківських фінансових установ. У дисертації запропоновано алгоритм побудови цифрової моделі фінансового супермаркету, який уможливорює конвергенцію всіх його учасників, визначає види цифрових технологій надання комплексного пакета банківських послуг.

Сформульовано науково-прикладні рекомендації щодо вибору банками фінансової стратегії, які базуються на використанні розроблених матриць за

такими параметрами, як рівень конкурентоспроможності, рівень фінансової стійкості та банківських ризиків, конкурентна позиція на ринку. Це дозволяє визначити вектор розвитку банку в конкурентному середовищі за обраними параметрами та обрати фінансову стратегію, яка відповідатиме встановленим стратегічним фінансовим орієнтирам; здійснювати постійний моніторинг конкурентної позиції банку на ринку в порівнянні з конкурентами. Для прийняття обґрунтованих рішень щодо необхідності корегування фінансової стратегії банку було запропоновано використати показники результативності КРІ, розрахункові значення яких дозволяють оцінювати поточний та прогнозний стан фінансової діяльності банку, а також забезпечувати гнучкість фінансової стратегії в умовах деструктивного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. Pp. 98–110.
2. Berger A. N., Klapper L. F., Turk-Ariss R. Bank Competition and Financial Stability. *Journal of Financial Services Research*. 2009. № 35. С. 99–118.
3. Boyd J. H., De Nicolo G., Jalal A. M. Bank Risk-Taking and Competition Revisited: New Theory and New Evidence. *IMF Working Paper*. 2006. № 6. 49 p.
4. Chandler A. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
5. Fedyshyn M. F., Zhavoronok A. V., Abramova A. S., Marych M. G. Management of competitiveness of the banking services. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1(28). P. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163340>.
6. Krugman P. Competitiveness: a Dangerous obsession. In *Competitiveness. An international Economics Reader*. N.Y. : Foreign Affairs, 1994. Pp. 1–17.
7. Matutes C., Vives X. Imperfect competition risk taking and regulation in banking. *European Economic Review*. 2000. № 44. Pp. 1–34.
8. Mishkin F. Financial consolidation: Dangers and opportunities. *Journal of Banking & Finance, Elsevier*, 1999. №(2-4). Pp. 675–691.
9. OTPBANK. URL: <http://www.otpbank.com.ua> (last accessed: 25.09.2019).
10. Raiffeisen Bank Aval. URL: <https://www.aval.ua> (last accessed: 02.10.2019).
11. Saez L., Shi X. Liquidity Pools, Risk Sharing and Financial Contagion. *Journal of Financial Services Research*. 2004. № 25. Pp. 5–23.
12. Sealy C. W. Deposit rate Setting, Risk Aversion and the Theory of Depository Financial Intermediates. *Journal of Finance*. 1993. № 12. P. 128.
13. Stever R. Bank Size, Credit and the Sources of Bank Market Risk. *BIS Working Paper*. 2007. № 238. 35 p.
14. Uhde A., Heimeshoff U. Consolidation in Banking and Financial Stability in Europe Further evidence. *Journal of Banking & Finance*. 2009. № 33. С. 1299–1311.

15. Une publication financier. *Du journal de Geneve et Gazette de Lausanne*. 1997. № 28. Pp. 67–73.
16. Vives X. Competition and stability in banking. *CEPR, Policy Insight*. 2010. № 50. Pp. 335-344.
17. Vovk V. Y., Vyadrova N. G. Formation features of the innovative activity ecosystem of a bank under competitive market conditions. In *Institutional development of socio-economic and financial systems: national economy in a global environment*. The materials of XI International Scientific-practical Conference. (May, 16-17). 2019. Samarkand. SamIES. Pp. 43–46.
18. Vyadrova N. G. The bank strategy in the assets and liabilities management. *Economics, management, law: problems and prospects*: Collection of scientific articles. Vol. 2. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2015. Pp. 38–41.
19. Адеев Н. С чего начинается банковская экосистема? Подходы и ошибки при формировании финансовых маркетплейсов. *ReglamentBank*: информационно-методическая система. 2017. URL: http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/4586?access_key=L10EMU (дата обращения: 30.04.2019).
20. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва :Новости, 2006. 267 с.
21. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке : учебник. Москва : Маркетинг ДС, 2007. 576 с.
22. Аналіз діяльності комерційного банку : навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф. Ф. Бутинця, д-ра екон. наук, проф. А. М. Герасимовича. Житомир : Рута, 2001. 384 с.
23. Аналіз зобов'язань банку. URL: <http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/discip/abd/Тема3.pdf> (дата звернення: 06.07.2019).
24. Аналітичний огляд ринку облігацій України за 2010 рік. *НРА «Рюрик»*. URL: http://rurik.com.ua/documents/research/bonds_review_2010.pdf (дата звернення: 10.08.2018).

25. Андрушків Н. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг України. *Наука молода*. 2007. № 8. С. 76–79.
26. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України ; Знання, 2011. 504 с.
27. Аровіна М. Перспективи застосування Mobile Apps на регіональному інформаційному ринку України. *Схід*. 2016. № 3. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_3_2 (дата звернення: 24.07.2019).
28. Банк як екосистема. URL: <https://sibac.info/studconf/science/xlvi/111067> (дата звернення: 11.03.2019).
29. Банки и банковское дело / под ред. И. Т. Балабанова. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 301 с.
30. Банкирам.info. URL: <http://bankiram.info/article/2/36> (дата обращения: 05.04.2019).
31. Банківська справа : навчальний посібник / за ред. проф. Р. І. Тиркала. Тернопіль : КАРТ-БЛАНШ, 2001. 314 с.
32. Банківські операції : підручник / за ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Мороза. Київ : КНЕУ, 2000. 384 с.
33. Банковский менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : КНОРУС, 2009. 560 с.
34. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія. Київ : КНТУ, 2009. 754 с.
35. Барилюк І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 147–153. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Formuvannya-rynkovo-ekonomiky-Ukrainy/2009_19/147-153.pdf (дата звернення: 22.11.2017).
36. Батракова Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учеб. для эконом. вузов по спец. «Финансы и кредит» и «Бухгалт. учет и

аудит» / предисл. Я.Н. Дубенецкого. Москва : Логос, 1998. 343 с.

37. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.

38. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти : монографія. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. 244 с.

39. Бланк І. А. Концептуальні основи фінансового менеджменту. Київ : Ніка-Центр, 2003. 496 с.

40. Бланк І. А. Стратегія і тактика управління фінансами. Київ : МП «ИТЕМЛТД» СП «АДЕФ-Україна», 1996. 534 с.

41. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства : навчальний курс. Київ : Ніка-Центр, 1999. 711 с.

42. Блокчейн для банков: перспективы применения технологии в сфере финансов. *PaySpace Magazine*. URL: <https://psm7.com/news/blokchejn-dlya-bankov-perspektivy-primeneniya-tehnologii-v-sfere-finansov.html> (дата обращения: 09.02.2019).

43. Бондаренко Л. П., Ярошевич Н. Б., Тарабінович А. Б. Практика використання безконтактних платежів в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.52.

44. Васильєва Т. А., Федірко В. В. Комплексна система управління клієнтською базою банку. *Збірник наукових праць Черкаського технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2009. Вип. 22. Ч. II. С. 22–25.

45. Веріга Г. В. Валютні показники фінансової стійкості економіки України. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2011. Ч. 1. С. 69-72.

46. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2006. 504 с.

47. Вітлінський В., Пернарівський О. Фінансова стійкість як системна характеристика комерційного банку. *Банківська справа*. 2000. № 6. С. 48–51.

48. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку :

монографія. Харків : НТМТ, 2011. 336 с.

49. Вовк В. Я., Вядрова Н. Г. Аналіз фінансового потенціалу вітчизняних банків в умовах фінансово-економічної кризи. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 3(15). С. 149–152.

50. Вулфел Ч. Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов. Самара : Корпорация «Федоров», 2000. 559 с.

51. Вядрова Н. Г. Деякі аспекти забезпечення фінансової безпеки банку. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку* : зб. тез матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (5–8 вересня 2012 р.). Севастополь : СевНТУ, 2012. С. 199–201.

52. Вядрова Н. Г. Деякі аспекти формування фінансування стратегії банку. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю* : зб. тез матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 травня 2011 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2011. С. 148–151.

53. Вядрова Н. Г. Деякі питання організації банківського нагляду на основі Базельських стандартів. *Протидія кіберзлочинності в фінансово-банківській сфері* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (23 квітня 2013 р.) Харків : ХНУВС, 2013. С. 191–193.

54. Вядрова Н. Г. До питання забезпечення фінансової стійкості банківського сектора як основи економічного зростання України. *Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів* : зб. матер. III Всеукр.наук.-практ. конф. (28 лютого 2014 р.). Львів : ЛКА, 2014. С. 155–158.

55. Вядрова Н. Г. Зміни у екосистемі інноваційної діяльності банків та інноваційних напрямів розвитку сучасного банківського сектору. *Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір* : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції (24 травня 2019 р.). Львів, 2019. С. 55–58.

56. Вядрова Н. Г. Использование инструментов BSC и ERP при

формировании финансовой стратегии банка. *Принеманские научные чтения : Роль гражданского общества, социального и правового государства в защите и реализации прав человека* : материалы VI Международной научно-практической конференции (г. Гродно) : в двух частях. Минск : «БИП–Институт правоведения», 2016. С. 32–34.

57. Вядрова Н. Г. Напрямки забезпечення фінансової стійкості банківських установ. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. тез. доп. XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (27–28 жовтня 2011 р.). Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. С. 102–103.

58. Вядрова Н. Г. Напрямки формування конкурентних переваг в різні часи економічного розвитку банківського сектора. *Перспективні напрями наукових досліджень – 2015* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Братислава, Словаччина). Київ : Центр навчальної літератури, 2015. С. 32–33.

59. Вядрова Н. Г. Нові погляди щодо зміни у фінансовій стратегії розвитку банків. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 травня 2015 р.). Львів, 2015. С. 78.

60. Вядрова Н. Г. Перспективи розвитку фінансових посередників. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 38–40.

61. Вядрова Н. Г. Сучасні підходи до оцінювання рівня конкуренції на ринку банківських послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 3. С. 70-76.

62. Вядрова Н. Г. Теоретико-методичні аспекти використання інструментів BSC та ERP для розробки фінансової стратегії банку. *Розвиток банківської системи в умовах трансформації економічного простору* : монографія / за ред. Г. М. Чепешук, Н. М. Пантелєєвої. Черкаси, 2016. С. 225–244.

63. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2(7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=21&id=220> (дата звернення: 15.09.2019).

64. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія як інструмент підвищення конкурентноспроможності банку. *Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації*: зб. матер. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (07–19 квітня 2014 р.). Луганськ : СЛУ, 2014. С. 35–38.

65. Вядрова Н. Г. Шляхи протидії шахрайствам у сфері електронних розрахунків. *Актуальні питання безпеки фінансової системи держави*: зб. тез матер. Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конф., (21 лютого 2014 р.). Харків : ХНУВС, 2014. С. 88–91.

66. Вядрова Н. Г., Нагай І. В. Фінансова стійкість банківського сектора під впливом структури власних фінансів та макроекономічних чинників. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 217–225.

67. Вядрова Н. Г., Подорожна А. М., Якуценя Л. А. Сучасні моделі фінансового супермаркету в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2 (21). С. 55–67.

68. Ганнеча О. М. Стратегія як об'єкт та інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. № 24-25. С. 157–164.

69. Глущенко В. В., Кизим Н. А., Хонгвен Чанг. Анализ и регулирование деятельности коммерческого банка. Харьков : АО «Бизнес Информ», 2000. 75 с.

70. Головач А. В., Захожай В. Б., Головач Н. А. Банківська статистика. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту та бізнесу, 1998. 192 с.

71. Горелов Д. О., Лаврова Ю. В. Аналіз сутнісних характеристик поняття «фінансова безпека підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2011. № 18. С. 35–45.

72. Господарський кодекс України : Закон від 16.01.2003 р. № 436-15 (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення:

15.01.2018).

73. Грязнова А. Г., Федотова М. А., Ларионова И. В. Оценка бизнеса : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2006. 720 с.

74. Дані фінансової звітності банків України. Офіційний сайт національного банку України. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097 (дата звернення: 06.07.2019).

75. Дербенцова А. Н. Концепт организации инновационной деятельности банков. *Банковское дело*. 2012. № 10. С. 52–56.

76. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. Москва : Вильямс, 2007. 800 с.

77. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Напрями зміцнення фінансової стійкості комерційних банків в умовах ринкової трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 1. С. 26–31.

78. Димитрова А. Н. Инновационная стратегия в системе стратегий предприятий. *Труды Одесского политехнического университета*. 2004. № 2(22). С. 1–6.

79. Дмитренко А. І. Стратегія антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту*. 2009. № 4(20). С. 49–53.

80. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. Москва : ИНФРА–М, 2004. 319 с.

81. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / під ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 297 с.

82. Єгоричева С. Б. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація. *Банківська справа*. 2009. № 6. С. 63–72.

83. Жаворонок А. В., Грубляк О. М., Блауш В. Ю. Моделирование оцінки конкурентоспроможності банківських послуг. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 278–286. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct33-41>.

84. Жаданова Ю. О. Формування фінансової стратегії розвитку

підприємства поштового зв'язку : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2009. 12 с.

85. Жежерун Ю. В., Вядрова Н. Г. Теоретичні аспекти забезпечення фінансової стійкості банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2015. Вип. 41. С. 90–101.

86. Закшевский В. Г., Пашута А. О. Теоретические аспекты развития инновационных банковских продуктов на современном этапе. *Вестник Воронежского государственного аграрного университета*. 2015. № 3(46). С. 214–220.

87. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку. *Фінанси України*. 2001. № 2. С. 119–124.

88. Значення економічних нормативів по системі банків України. *Офіційний сайт національного банку України*. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=13697659&cat_id=36800 (дата звернення: 26.07.2019).

89. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33–38.

90. Золотарьова О. В., Чекал А. А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх запровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 112–115.

91. Зражевский В. Конкурентоспособность российских банков. *Аналитический банковский журнал*. 2007. № 7(146). С. 42–48.

92. Ивлев В., Попова Т. Система сбалансированных показателей. *Менеджмент сегодня*. 2001. № 4. С. 24–33.

93. Каба О. В. Проблема капіталізації банків на шляху інтеграції фінансово-кредитної системи України. URL: http://www.rusnauka.com/5_NTSB_2007/Economics/20371.doc.htm (дата звернення: 09.10.2018).

94. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком:

- концептуальные основы : монография. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2006. 289 с.
95. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.
96. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва : Прогресс, 1991. 453 с.
97. Каталог фінтех-компаній України 2019 / Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: <http://drive.fintechua.org/FintechCatalog19Ukr.pdf> (дата звернення: 03.04.2019).
98. Кириченко О. А. Стратегічний менеджмент у банку. *Банківська справа*. 2001. № 5. С. 3–7.
99. Кльоба Л. Г. Фінансовий супермаркет – інноваційна модель розвитку комерційного банку. *Вісник НУЛП. Проблеми економіки та управління*. 2012. № 725. С. 103–110.
100. Ключевые показатели эффективности (KPI). Построение системы сбалансированных показателей. URL: <http://www.pro-comp.ru/332864.aspx> (дата обращения: 06.07.2017).
101. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.
102. Коваленко Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності банків в Україні: чинники інституційного впливу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 112–121.
103. Коваленко Ю. М. Рівні регулювання фінансового сектору в Україні. *Економічний вісник (серія: фінанси, облік, оподаткування)*. 2017. № 1. С. 68
104. Коваленко Ю. М. Розвиток об'єктного регулювання банківської системи в Україні. *Концепти інноваційного розвитку підприємництва*: Міжнар. кол. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В. Київ :

Інтерсервіс, 2018. С. 174–181.

105. Ковбасюк М. Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств : навчальний посібник. Київ: Видавничий дім „Скарби”, 2001. 336 с.

106. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003. 740 с.

107. Койн К., Субраманьян С. Как упорядочить процесс разработки стратегии. *Экономические стратегии*. 2001. № 4. С. 83–91.

108. Комиссаров Г. П., Яшин С. Н. Корпоративное управление как системный фактор оценки кредитных организаций. *Финансы и кредит*. 2006. № 19(223). С. 2–8.

109. Коноплев В. Алгоритм управления риском репутации. *Банковские услуги*. 2005. № 10. С. 36–38.

110. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингові інновації» для студентів всіх форм навчання рівня вищої освіти «магістр» / уклад.: Л. Я. Турчи. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 103 с.

111. Коровкина Е. В. Создание цифровой экосистемы коммерческого Банка: основные пути и прогнозируемые результаты. *Научные записки молодых исследователей*. 2017. № 3. С. 68–71.

112. Костецький В. В., Бутов А. М. Фінансовий супермаркет як складова моделі системи підвищення якості надання фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2017. № 3(52). С. 60–72. URL: <http://sf.tneu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1011/1019> (дата звернення: 13.08.2018).

113. Котельников В. Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. Москва : Эксмо, 2007. 96 с.

114. Котковський В., Шевцова О. Конкуентоспроможність як основа ефективних кредитно-інвестиційних інновацій банків. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/kotkovsky.html> (дата звернення: 16.12.2017).

115. Кочетков В. Н. Анализ банковской деятельности: теоретико-

прикладной аспект. Киев : МАУП, 1999. 189 с.

116. Крейнина М. Н. Финансовая устойчивость предприятия: оценка и принятие решений. *Финансовый менеджмент*. 2001. № 2. С. 32–36.

117. Кривич Я. М. Фінансовий потенціал як складова інноваційного потенціалу банку та особливості його оцінки. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/2416/1/Krivich%20Ya.N.%20pdf.pdf> (дата звернення: 07.11.2017).

118. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136 с.

119. Лановська Г. І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 257–262.

120. Ларионова И. В. Реорганизация коммерческих банков. Москва : Финансы и статистика, 2002. 198 с.

121. Ларионова И. В. Управление активами и пассивами коммерческого банка. Москва : Консалтбанкир, 2003. 272 с.

122. Литун О. Н. Стратегия банковской реструктуризации : монография. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2001. 162 с.

123. Лукаш А. Финансовый супермаркет: мы знаем, что создаем. URL: <http://www.ataka.ua/news/874.htm> (дата обращения: 26.04.2019).

124. Лютий І. О. Банківський маркетинг: оцінка інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг. URL: http://pidru4niki.com/18060203_bankivska_spravaotsinka_intensivnosti_konkurentsiyi_rinku_bankivskih_produktiv_poslug.html (дата звернення: 09.11.2018).

125. Малік М. Є. Основи аграрного підприємництва / за ред. М. Є. Маліка. Київ : Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.

126. Маркетинг у банку : навч. посіб. / О. В. Дубовик та ін. 2-ге вид. Київ: Алерга, 2007. 275 с.

127. Махота А. В. Принципові підходи до визначення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність банку». *Економічні науки*: зб.

наук. праць (Чернівці, 6–7 листопада 2008 р.) / Буковинська державна фінансова академія. Чернівці : Технодрук, 2008. Вип. 3 (12) ч. 1. С. 95–102.

128. Медведева І. Б., Смирнова Ю. В. Напрями інтеграційного розвитку банківської установи. *Збірник наукових праць Національного університету Державної податкової служби України*. 2009. № 1. С. 193–197.

129. Международные валютно-кредитные отношения: учебник и практикум / Е. А. Звонова [и др.]; под общей редакцией Е. А. Звоновой. Москва : Юрайт, 2016. 687 с.

130. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл. Основы менеджмента : пер. с англ. 3-е изд. Москва : Вильямс, 2007. 672 с.

131. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України : Постанова правління НБУ № 324 від 06.09.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07> (дата звернення: 15.06.2017).

132. Методологія рейтингових оцінок комерційного банку рейтингового агентства «ІВІ-Рейтинг». URL: http://kbs.org.ua/files/metod_123pdf (дата звернення: 11.01.2019).

133. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко и др. Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. 252 с.

134. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

135. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Розвиток фінансового сектору України в умовах формування нової фінансової архітектури. Київ : УБС, ЦНДНБУ, 2009. 384 с.

136. НБУ дозволив банкам працювати з негативним капіталом до липня. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/~/346929> (дата звернення: 12.10.2019).

137. Нестеренко С. А. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного університету*. 2015. Вип. 13, ч. 3. С. 74–78.

138. Никонова И. А., Шамгунов Р. Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 3-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 304 с.
139. Никоноров В. В. Развитие региональных рынков ипотечного кредитования. *Финансы и кредит*. 2008. № 3. С. 36–40.
140. Нікітін А. В., Бортніков Г. А., Федорченко А. В. Маркетинг у банку: навч. посіб. / за ред. А. В. Нікітіна. Київ : КНЕУ, 2006. 432 с.
141. Новини НБУ. URL: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=55838 (дата звернення: 03.12.2019).
142. Новый экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд. доп. Москва : Ин-т новой экономики, 2007. 864 с.
143. Обзор Alfa Watch-часы для бесконтактных платежей с технологией Master Card Pay Pass. URL: <https://itc.ua/articles/obzor-alfa-watch-chasyi-dlya-beskontaktnyih-platezhey-s-tehnologiyey-mastercard-paypass/amp> (дата звернення: 17.04.2019).
144. Олещук М. Г. Впровадження інноваційних ІТ-технологій як напрямок підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник ДДМА*. 2010. № 1(6Е). С. 351–358.
145. Олійник Г. Фінансовий супермаркет – найвища форма банківсько-страхової інтеграції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 135. С. 46–49.
146. Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании : пер.с англ. *Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей*. Москва : Вильямс, 2003. 304 с.
147. Осадча Т. І. Ефективне функціонування власного капіталу та забезпечення стійкості банку. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2009. № 2. С. 148–158.
148. Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору (21.02.2018) / Міністерство фінансів України. 2018. 19 с. URL: <http://www.documentcloud.org/documents/>

4383762 (дата звернення: 12.11.2019).

149. Офіційний сайт АТ «Банк Грант». URL: https://www.grant.ua/documents/2018_zvit_pro_upravlinnya.pdf (дата звернення: 13.12.2019).

150. Офіційний сайт АТ «Креді Агріколь Банк». URL: <https://premium.credit-agricole.ua/produkti> (дата звернення: 17.12.2019).

151. Офіційний сайт АТ «Мегабанк». URL: https://www.megabank.ua/articles/current_reports/year2018.pdf (дата звернення: 09.02.2019).

152. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ua> (дата звернення: 15.10.2019).

153. Офіційний сайт АТ «Правекс банк». URL: https://www.pravex.com.ua/storage/tb-open-info/2019/04/22/1555921113_zvit-pro-upravlinnya-forma-2018.pdf (дата звернення: 04.12.2018).

154. Офіційний сайт АТ «Прокредит банк». URL: <https://www.procreditbank.com.ua/entrepreneurs> (дата звернення: 17.10.2018).

155. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк». URL: <https://www.eximb.com> (дата звернення: 01.08.2019).

156. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <http://privatbank.ua> (дата звернення: 19.12.2019).

157. Офіційний сайт ПАТ «Промінвестбанк». URL: <https://www.pib.ua/userfiles/files/ManagementReport2018.pdf> (дата звернення: 30.05.2018).

158. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 248 с.

159. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2003. 347 с.

160. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.

161. Пікус Р. В., Нестерова Д. С. Фінансовий супермаркет як форма інтеграції банків і страхових компаній. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. № 27. С. 103–110.

162. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 1. С. 50–54.
163. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». *Бухгалтерія*. 2005. № 29(652). С. 48–51.
164. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 № 351. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16> (дата звернення: 20.04.2019).
165. Порівняння електронних банків для фізичних осіб. URL // <https://www.bizmaster.xyz/2019/02/porivnyannya-dvadtsyaty-internet-bankingiv-dlya-fizosib> (дата звернення: 12.06.2019).
166. Портер М. Э. Конкуренция : учеб. пособие : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
167. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес, 2008. 715 с.
168. Прасолова С. П., Вовченко О. С. Банківські операції : навч. посіб. та практ. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 568 с. URL: http://pidruchniki.com/1364060352660/bankivska_sprava/operatsiyi_zabezpechennya_finansovoyi_stiykosti_banku (дата звернення: 02.06.2018).
169. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
170. Принципи корпоративного управління ОЕСР. URL: old.minjust.gov.ua/file/32711.docx (дата звернення: 08.12.2017).
171. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 20.11.2003 № 1294-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show//2121-14> (дата звернення: 11.03.2019).
172. Про внесення змін до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Правління НБУ від 25.12.2014 № 862. URL:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0862500-14> (дата звернення: 08.12.2019).

173. Про внесення змін до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 25.12.2014 № 862. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0862500-14> (дата звернення: 15.04.2018).

174. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 12.10.2019).

175. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 № 368. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01> (дата звернення: 08.07.2019).

176. Про затвердження методики розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ № 315 від 02.06.2009. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0315500-09> (дата звернення: 03.04.2018).

177. Про затвердження Положення про планування та порядок проведення інспекційних перевірок : Постанова НБУ № 276 від 17.07.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-01#Text> (дата звернення: 04.01.2019).

178. Про приведення статутного капіталу банків у відповідність до мінімально встановленого розміру : Постанова Правління Національного банку України від 06.08.2014 № 464. URL: <http://bank.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2019).

179. Про Стратегію розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv>. (дата звернення: 28.10.2018).

180. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР(зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2019).

181. Про схвалення Методики розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ № 489 від 28.11.2001.

182. Прокопчук Л. О. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 2004. 511 с.
183. Раєвнева О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Харківський національний економічний ун-т. Харків, 2007. 36 с.
184. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
185. Раєвський К., Раєвська Т. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку. *Вісник НБУ*. 1999. № 3. С. 31–42; № 4. С. 35–48.
186. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2007. 495 с.
187. Рашкован В., Корнилюк Р. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 234. С. 6–38. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=25630429> (дата звернення: 13.12.2017).
188. Реверчук С. К. Фінансовий супермаркет – перспективна форма розвитку ринку фінансових послуг. *Кредоінвест*. 2006. № 10. С. 16–17.
189. Річні звіти ПАТ КБ «Приватбанк» за період 2001–2014 рр. *Офіційний сайт ПАТ КБ «Приватбанк»*. URL: <https://privatbank.ua/ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 26.01.2017).
190. Рішення Комісії з питань нагляду та регулювання діяльності банків НБУ «Про заходи щодо підвищення рентабельності діяльності банків» № 277 від 23.11.2003. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/vr277500-03> (дата звернення: 28.04.2018).
191. Романов А. П., Жариков И. А. Стратегический менеджмент. Тамбов : Изд-во Тамбов. гос. техн. ун-та, 2006. 80 с.

192. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ*. 2010. № 6. С. 210–218.
193. Росс Д., Шерер Ф. Структура отраслевых рынков. Москва : ИНФРА-М, 1997. 316 с.
194. Роуз П. Банковский менеджмент: предоставление финансовых услуг : пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 743 с.
195. Рудакова О. С. Банковские электронные услуги : учеб. пособие. Москва : Вузовский учебник, 2009. 400 с.
196. Рудык Н. Б. Структура капитала корпораций: теория и практика : монография. Москва : Дело, 2004. 270 с.
197. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. Москва : Инфра-М, 2011. 882 с.
198. Рыкова И. Н., Чернышев А. А. Проблемы оценки финансовой эффективности и конкурентоспособности филиалов кредитных организаций. *Финансы и кредит*. 2006. № 34(238). С. 2–9.
199. Савельев И. В. Модель принятия решения о внедрении ЕРП-системы на предприятии. 2013. URL: <http://www.dissercat.com/content/model> (дата звернення: 27.10.2018).
200. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–61.
201. Святко С. А., Міллер Р. І. Аналіз і оцінка фінансової стійкості банку як необхідна умова ефективного банківського менеджменту. *Фінанси України*. 2001. № 8. С. 48–54.
202. Синки Дж. млд. Управление финансами в коммерческих банках : пер. с англ. 4-е изд. перераб. Москва : Catallaxy, 1994. 385 с.
203. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 89–94.
204. Склеповий І. Є. Складові стійкості комерційного банку. *Фінанси України*. 2002. № 5. С. 138–143.

205. Скрипарь Ю. В. Фінансовий супермаркет як перевага банку в умовах конкуренції. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2009. № 13. С. 15–22.
206. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 79–82.
207. Смирнова-Крелль О. Екосистема - хто виграє: банк або клієнт? *Retail Finance* : інформаційний портал. 2017. URL: <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19533> (дата звернення: 22.03.2019).
208. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевкіна, А. Малійський. Київ : Port-Royal, 2001. 594 с.
209. Смовженко Т. С., Егоричева С. Б. Инновационные стратегии банков. *Деньги и кредит*. 2010. № 8. С. 51–56.
210. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник. Ростов н/Дону ; Новосибирск : Феникс, Сиб. Соглашение, 2002. 444 с.
211. Соціально-економічний розвиток України / Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm (дата звернення: 21.05.2018).
212. Степанова Т. А., Квилинский А. С., Сюзяева О. В. Формирование стратегии предприятия в условиях изменчивой внешней среды. *Научные труды ДонНТУ*. 2009. № 36-1. С. 147–154.
213. Стефанишина А. Характеристика та аналіз методик оцінювання стійкості банків України та зарубіжжя. *Вісник Національного банку України*. 2010. № 11. С. 62–66.
214. Стивенсон В. Дж. Управление производством : пер. с англ. Москва : Бином, 1988. 928 с.
215. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. Харків : ІНЖЕК, 2009. 560 с.

216. Стратегія сталого розвитку «Україна 2020» від 12.01.2015 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 22.12.2018).
217. Тайдуллин С. Н., Каменская М. В. Конкурентоспособность банковских продуктов на кредитном рынке / Кемеровский государственный университет. URL: <http://conference.kemsu.ru/conf/niobel2009115> (дата обращения: 18.04.2018).
218. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
219. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособие для вузов. Москва : Изд-во «ПРИОР», 2008. 288 с.
220. Уолкер-мл. О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / пер с англ. И. Ключева. Москва : Вершина, 2006. 496 с.
221. Управление деятельностью коммерческого банковского учреждения / Москва : Юрист, 2007. 688 с.
222. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. 2-е изд. Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. 416 с.
223. Федюшин М. П., Жаворонок А. В., Ковальчук Н. О. Аналітична оцінка фінансової стійкості та стабільності банківської системи України на основі індикаторів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-5>.
224. Федулова Л., Волошук І. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : монографія. Київ : Наук. Світ, 2002. 301 с.
225. Филиппин И. В. Механизм управления развитием промышленного предприятия. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 220–227.
226. Финансовая экосистема: все в одном. *Национальный банковский журнал*. 07 мая 2018. URL: <http://nbj.ru/pubs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/05/07/finansovaja-ekosistema-vse-v-odnom/index.html> (дата

обращенія: 29.04.2019).

227. Фінансовий менеджмент у банках : навчальний посібник для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Банківська справа» / уклад. Н. В. Тарасевич. Одеса : ОДЕУ, ротاپронт, 2008. 182 с.

228. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності. *Вісник НБУ*. 2002. № 4. С. 11–13.

229. Формирование экосистемы. *Годовой отчёт Сбербанк*. 2017. URL: https://2017.report-sberbank.ru/pdf/ar/ru/performance-overview_best-customer-experience_business-ecosystem.pdf (дата обращения: 15.11.2018).

230. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию : пер. с англ. Москва : ООО «Издательство АСТ» : ЗАО НПП «Ермак», 2004. 730 с.

231. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 216 с.

232. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. Санкт-Петербург : СПбУ, 1997. 332 с.

233. Харченко Ю. А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2008. Вып. 83. С. 103–110. URL: http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-110Харченко_ЮА.pdf (дата обращения: 05.08.2017).

234. Хасси Д. Стратегия планирования : пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 384 с.

235. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. Москва : Финансы и статистика, 2002. 528 с.

236. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі. *Економіст*. 2008. № 9. С. 62–65.

237. Чиж Н. М., Дзямулич М. І. Банківські інновації: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2012. Вып. 9(4). С. 403–411.

238. Шелудько Н. М. До визначення фінансової стійкості комерційного

банку. *Вісник Національного банку України*. 2000. № 3. С. 40–44.

239. Шеремет А. Д., Щербакова Г. Н. Финансовый анализ в коммерческом банке. Москва : Финансы и статистика, 2000. 256 с.

240. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

241. Шиллер Р. І. Фінансова стійкість комерційного банку та шляхи її зміцнення. Київ : Наукова думка, 2000. 158 с.

242. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

243. Шумпетер Й. Теория экономического развития [исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредиты, проценты и циклы конъюнктуры]. Москва : Прогресс, 1982. 453 с.

244. Экономический словарь. URL: http://abc.informbureau.com/html/oeiainiaue_iiouioeae.html (дата обращения: 10.10.2017).

245. Яковенко С. Н., Тимченко А. А. Финансовые инновации в деятельности коммерческих банков: теоретико-экономические аспекты. *Современные проблемы науки и образования* 2013. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/2/53.pdf>. (дата обращения: 05.10.2019).

246. Яремчук Р. Є., Коломієць О. Г. Формування інституційного середовища розвитку інноваційної екосистеми України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3. С. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_3_4 (дата звернення: 19.04.2019).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Характеристика інноваційних цифрових банківських технологій

Інноваційні цифрові технології	Сутність та особливості використання
Хмарні технології	є зручним середовищем для зберігання і обробки інформації, що об'єднує в собі апаратні засоби, ліцензійне програмне забезпечення, канали зв'язку, а також технічну підтримку користувачів. Впровадження даних сервісів в банківську систему дає змогу досягти значної економії витрат на програмне забезпечення і уникнути втрати інформації
Технологія Big Data	дає можливість проаналізувати кредитоспроможність позичальника, застосовується для кредитного скорингу та андеррайтингу. Впровадження технологій Big Data дозволить скоротити час розгляду кредитних заявок [228]
Платіжні NFC (Near field communication) гаджети	нова концепція обчислювальної мережі фізичних предметів («речей»), обладнаних вбудованими технологіями для взаємодії один з одним або з зовнішнім середовищем. З кожним днем обсяг інформації, одержуваної і оброблюваної компаніями, росте, тому грамотна її обробка та своєчасне отримання допоможе краще розуміти клієнтів і значно спростить взаємодію з ними
Соціальні мережі	найближчих конкурентів банків щодо клієнтів та їх лояльності. Інша приваблива для банків риса соціальних мереж – стабільність аудиторії. При правильній побудові та функціонуванні інформаційної сторінки банку соціальні мережі дозволять сформувавши стійку групу лояльних клієнтів. До того ж вибір банківських продуктів зараз більше ніж в половині випадків проводиться на основі вивчення інформації в Інтернеті – як на офіційному сайті банку, так і шляхом відгуків в соціальних мережах
Технологія Blockchain	це «двигун», на базі якого побудована віртуальна крипто-валюта Bitcoin. Використання криптовалюти відкриває нову грань для комерційних банків – новий вид грошей, новий клас клієнтів і нові перспективи для розвитку. Це також сприяє вдосконаленню омніканальної стратегії збуту. Це новий тренд в роздрібній торгівлі, ключова ідея якого - створити максимально комфортні умови для покупки товару будь-яким можливим способом (в інтернет-магазині, точці продажів, через Мобільний додаток) і забезпечити доставку зручним клієнту чином в максимально короткий термін
Електронні платіжні системи,	забезпечують підтримку безперебійності і надійності електронних платіжних систем на основі інтернет-банків, мобільного банкінгу та sms-банкінгу залишається запорукою конкурентоспроможності комерційних банків
Мобільні додатки, гаманці	дозволяють швидко дізнатися про банківські продукти, статус своїх рахунків, курс валют та ін. Формування попиту на мобільні додатки на регіональних інформаційних ринках у першу чергу пов'язано з їх використанням у компаніях, які успішно вирішують завдання інформаційної підтримки [27]

Наукові підходи до розкриття визначення сутності економічної категорії
«конкурентоспроможність банку»

Ключове слово	Конкретизація визначення
1	2
Можливість	Потенційні та реальні можливості кредитної організації створювати та просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, формувати позитивний імідж надійного та сучасного банку, який відповідає усім запитам клієнтів [32]
	Можливість банку здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення <u>практичної прибутковості</u> реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку [107]
	Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [237]
	Реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [188]
Властивість	Властивість суб'єкту ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами [169]
	Сукупність властивостей (цінові та нецінові характеристики), які забезпечують реалізацію визначених потреб споживача [25]
	Властивість , яка характеризує ступінь відповідності потреб клієнтів, визначає частку ринку, якому належить дана послуга, та перешкоджаючи перерозподілу даного ринку на користь інших послуг [219]
Параметр	Синтетичний відносний просторово-часовий параметр , який відображає характеристики банківського продукту та ефективність функціонування банку, що дають змогу йому посісти відповідні позиції на ринку певного рівня сконцентрованості [116]
	Рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами – конкурентами за такими параметрами , як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції [81]
Потенціал	Наявність у банку високої фінансової позиції і потенціалу для реалізації існуючих та створення інноваційних конкурентних переваг, що надають змогу забезпечити конкурентний статус на ринку та утримувати його у довгостроковому періоді під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [129]
	Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку як винятково ефективний управлінський інструмент в умовах постійної зміни умов банківської конкуренції повинне мати такі особливі риси: орієнтація банку на перспективу; використання новітніх управлінських інструментів і технологій; вирішення будь-яких управлінських завдань і зіставлення їх із вимогами фінансової стратегії та наявним конкурентним потенціалом [48]

Продовження табл. А2

1	2
Фактор	<p>Один з вирішальних факторів комерційного успіху банківської установи на розвиненому конкурентному ринку, та означає, що повинна бути відповідність банківської послуги умовам ринку і вимогам клієнта [25]</p> <p>Визначається через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності, без згадування банківського продукту [230]</p>
Здатність	<p>Здатність банку витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку [226]</p> <p>Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю створювати нові технології, ринки, ідеї [245]</p>
Інтелектуальне лідерство	<p>Інтелектуальне лідерство як вмиле використання «базових» функціональностей продукту (потенційних можливостей розвитку та нового використання продукту) і «ключових компетенцій» (знання та вміння людей, які ширше їх посадових обов'язків [233]</p>
Прибуток	<p>Внутрішні властивості суб'єкта ринкових відносин, які виявляються в процесі конкуренції і дозволяють зайняти свою нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширеного відтворення (покриття усіх витрат виробництва й одержання прибутку від легальної господарської діяльності)" [21]</p> <p>Конкурентоспроможним може бути лише банк, який має прибуток [87]</p> <p>Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта полягає у можливості ефективного ведення діяльності та отриманні прибутку протягом довгострокового періоду [202]</p> <p>Підприємства конкурентоспроможні, якщо більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [39]</p> <p>Можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [40]</p> <p>Здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [127]</p>
Потреби	<p>Ступінь відповідності банку потребам клієнтів та високим темпам росту клієнтської бази банків [140]</p> <p>Здатність банку витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку [226]</p> <p>Сукупність властивостей (цінові та нецінові характеристики), які забезпечують реалізацію визначених потреб споживача [25]</p> <p>Відносно динамічний показник її якісних та кількісних характеристик, оптимальне співвідношення яких забезпечує: по-перше, задоволення потреб клієнтів; по-друге, вигідна різниця від аналогічних послуг конкурентів [91]</p>

1	2
Ступінь привабливості	Ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах. [230]
Стратегія	<p>Підприємства конкурентоспроможні, якщо більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [21]</p> <p>Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку як винятково ефективний управлінський інструмент в умовах постійної зміни умов банківської конкуренції повинне мати такі особливі риси: орієнтація банку на перспективу; використання новітніх управлінських інструментів і технологій; вирішення будь-яких управлінських завдань і зіставлення їх із вимогами фінансової стратегії та наявним конкурентним потенціалом [48]</p>
Господарська діяльність	<p>Можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [39]</p> <p>Внутрішні властивості суб'єкта ринкових відносин, які виявляються в процесі конкуренції і дозволяють зайняти свою нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширеного відтворення (покриття усіх витрат виробництва й одержання прибутку від легальної господарської діяльності)" [138]</p> <p>Можливість банку здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибутковості реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку [107]</p> <p>конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища, та забезпечувати стабільність господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг [89]</p>
Конкурентні переваги	<p>Систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що спричиняє конкурентні переваги у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу та є результатом конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління підприємством [164]</p> <p>Можливість пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища, та забезпечення стабільності господарювання протягом довготривалої перспективи за рахунок утримання конкурентних переваг [89]</p> <p>Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, де виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг повсьому спектру проблем управління компанією [138]</p>
	Динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [244]

Продовження табл. А2

1	2
Показник	Відносно динамічний показник її якісних та кількісних характеристик, оптимальне співвідношення яких забезпечує: по-перше, задоволення потреб клієнтів; по-друге, вигідна різниця від аналогічних послуг конкурентів [91]
Рівень готовності	Узагальнювальний показник , який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [37]
	Рівень готовності банку ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціально-політичне становище держави, та протидіяти різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам ринку [126]

Таблиця А.3

Наукові підходи до розкриття сутності категорії «фінансова стратегія»

Ключове слово	Конкретизація визначення
1	2
План	загальний план ведення цієї роботи, виходячи із ситуації, що склалася на даному етапі розвитку [144]
	комплексний план , призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення цілей [132]
	програма, план , генеральний курс об'єкта управління з досягненням ним стратегічних цілей у будь якій діяльності [242]
	довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани , наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств у відношенні виробництва, прибутків та витрат, бюджетів і податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [188]
Досягнення цілей	визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [4]
	довгостроковий, якісно виражений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її праці, задоволення споживачів та досягнення цілей [40]
	основний, пріоритетний напрямок поетапного досягнення поставлених цілей [Ошибка! Источник ссылки не найден.]
	внутрішні методи, розроблені для використання ринкових неефективних або задоволення певних цілей фірми
	механізм досягнення поставленої цілі [232]
	загальний напрямок, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей [48]
	комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, яка направлена на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей [40]
	сукупність засобів, за допомогою яких організація наближається до досягнення своїх довгострокових цілей [236]
	план досягнення цілей організації [216]
	сукупність цілей підприємства та конкурентоспроможних дій менеджерів з їх досягнення [92]
	лінія поведінки, політика, розрахована на довгострокову перспективу з метою реалізації організацією своєї місії та досягнення запланованих цілей [50]
	інтегрована система скоординованих між собою напрямів його перспективного розвитку в умовах невизначеності, які підпорядковані визначеним довгостроковим цілям , що враховують інтереси його власників, збалансовані з інтересами інших учасників економічного процесу, та забезпечують ефективне використання внутрішнього потенціалу і можливість своєчасної адаптації до зміни умов зовнішнього середовища [38]
	сукупність загальних цілей підприємства та найбільш ефективних способів їх досягнення шляхом раціонального розподілу ресурсів [214]
	загальна усвідомленість дій, об'єднуюча ланка між цілями організації та лінією поведінки, яка обирається для досягнення цих цілей [193]

1	2
Конкурентні переваги	сукупність цілеспрямованих дій по створенню конкурентних переваг за допомогою характерних методів та прийомів, що відрізняються один від одного [48]
	сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг у динамічному розвитку індивіду [41]
	мистецтво швидких перетворень, портфель ініціатив, спрямованих на зростання компанії та її вартості [198, 199]
	спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства [234]
Комплекс приватних стратегій розвитку	комплекс приватних стратегій розвитку окремих напрямів як пріоритетний шлях реалізації генеральної концепції банку. приватні стратегії реалізуються шляхом розробки окремих напрямків діяльності банку (кредитна політика, регіональна політика, політика управління банківськими ризиками) [232]
Напрямок	напрямок та діапазон діяльності організації на довгий період часу, який дозволяє їй досягнути переваг в змінному середовищі за рахунок конфігурації ресурсів і компетенції з метою виправдання очікувань зацікавлених сторін [76]
	генеральна лінія поетапного досягнення цілі, тобто основний, ведучий напрямок руху з метою поетапного досягнення будь-яких цілей [212, 220]
	довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [68]
	напрямок, який визначає пріоритети в досягненні цілей шляхом реалізації функцій управління в умовах змінного зовнішнього середовища з метою покращення кількісних та якісних характеристик діяльності суб'єкта господарювання [214]
	встановлений та переглянутий набір напрямків діяльності(цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [136]
Інструмент	інструмент внутрішньофірмової політики для визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства відповідно до поставлених цілей в межах економічно обґрунтованого часового лагу, застосування якого базується на здійсненні всебічного аналізу економічного оточення підприємства, визначенні ступеня стратегічної адаптації підприємства у ринковому просторі та прогнозуванні його реакцій на зміну умов оточення у майбутньому [79]
	інструмент формування майбутнього якісно нового потенціалу підприємства, за допомогою якого воно буде в змозі досягти визначені цілі [78]
	інструмент топ-менеджера для виконання певних завдань, як стратегічних, так і фінансових [98]
	інструмент, який має забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства, визначених у межах його загального напрямку розвитку, з урахуванням, як позитивного, так і негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [68]
	набір аналітичних інструментів для розуміння позиції фірми на ринку та впливу на нього [115]

Продовження табл. А3

1	2
Модель	<p>фундаментальна модель існуючих та запланованих завдань розподілу ресурсів та зв'язків організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [222]</p> <p>узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей [96]</p> <p>модель довгострокових дій організації, які необхідні для досягнення стратегічних цілей економічного, науково-технічного, організаційного та соціального характеру; забезпечення конкурентних переваг та випереджувальної адаптації в середовищі, яке динамічно змінюється [184]</p> <p>модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [94]</p> <p>модель розвитку підприємства з визначенням цілей, технологій, ресурсів, взаємовідносин усередині і позицій в навколишньому середовищі, що забезпечує прибутковість діяльності та задоволення попиту споживачів [84]</p> <p>модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг [194]</p> <p>еластична, узагальнена модель розвитку суб'єкта господарювання, яка містить в собі визначені стратегічні цілі, технології, ресурси та систему управління, яка забезпечує її конкурентоспроможну дієздатність і адаптацію до реальної економічної ситуації [238]</p> <p>концептуальна модель функціонування організації з метою досягнення її довгострокових цілей [79]</p>
Прийняття рішення	<p>прийняті рішення, які стають рушійною або формуючою силою для більшості створених компанією дій [50]</p> <p>серія рішень, дій та подій, які пов'язані масштабом, обліком та цілями діяльності економічних суб'єктів [197]</p> <p>набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [106]</p> <p>система управлінських рішень, направлених на реалізацію місії організації та її перетворення в новий стан [46]</p> <p>набір рішень, які направляють та формують подальші дії компанії, які не так просто змінити після прийняття які здійснюють найбільший вплив на досягнення компанією своїх стратегічних цілей [108]</p> <p>сукупність управлінських рішень, які відображають реакцію організації на зовнішні і внутрішні умови її діяльності та розвитку [107]</p> <p>комплекс стратегічних рішень які є результатом творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів розв'язання виробничо-господарської ситуації, містять у собі економічну, правову, організаційну, соціальну та психологічну складові та приводять до відповідних наслідків [217]</p>

Джерело: складено авторкою

Таблиця А.4

Фінансові стратегії та їх характеристики

Названия стратегії	Характеристика стратегій
Інтровертна стратегія	Передбачає орієнтацію банківського управління на несистемну фінансову стійкість, внутрішню структуру фінансів та грошових потоків, така стратегія не має тісного взаємозв'язку з тенденціями на ринку фінансових послуг
Екстрровертна стратегія	Передбачає орієнтацію банківського управління на системну фінансову стійкість, ринкові тенденції, однак майже враховує особливостей внутрішнього фінансового стану, фінансових результатів та перспектив.
Амбівертна стратегія	Передбачає збалансовану орієнтацію банку на структуру власних фінансів, активів в управлінні, та соціально-економічні тенденції в країні.
Консервативна стратегія	Передбачає орієнтацію банківського управління на класичні низько-ризикові операції на напрями управління, з невисоким, але стабільним прибутком
Збалансована стратегія банку	Передбачає орієнтацію банківського управління на гармонійне, оптимальне співвідношення операцій за критеріями ризику та доходу
Агресивна стратегія банку	Передбачає орієнтацію банківського управління на високо-ризикові, спекулятивні операції, з високим рівнем прибутку, однак із великою ймовірністю фінансових втрат.
Консервативно-агресивна та агресивно-консервативна стратегії банку	Є симбіозом чистої консервативної та чистої агресивної стратегії, з перевагою того чи іншого спрямування
Ощадно-розрахункова стратегія	Передбачає концентрацію банківських операцій у сфері розрахунково-касового обслуговування, а також зберігання коштів вкладників.
Інвестиційно-консалтингова стратегія	Передбачає концентрацію банківських операцій у сфері обігу прибуткових фінансових інструментів, інвестиційно-привабливих матеріальних активів, а також надання посередницьких та консультативних послуг при здійсненні операцій клієнтами банку як на організованих фінансових ринках так і поза ними.
Кредитно-позикова стратегія	Передбачає концентрацію банківських операцій у сфері перерозподілу залучених банком ресурсів серед позичальників банку, як шляхом надання класичних кредитів так і із використанням різноманітних фінансово-кредитних механізмів.
Спекулятивна стратегія	Передбачає концентрацію банківських операцій у сфері здійснення високоризикованих торговельних операцій із фінансовими, інформаційними, матеріальними активами тощо, з метою отримання високих прибутків за короткий проміжок часу.
Пропорційна стратегія	Передбачає виважений підхід щодо ефективного управління основними стратегічними напрямками банку за принципами максимізації фінансового або не фінансового блага при мінімізації можливих ризиків фінансового або іншого характеру.

Підходи до трактування категорії «фінансова стійкість банку»

Автор	Визначення
Арбузов І. [26]	Фінансова стійкість банку – стан банку, який характеризується збалансованістю фінансових потоків, достатністю коштів для підтримки своєї платоспроможності та ліквідності, а також рентабельною діяльністю
Віглінський В. [47]	Фінансова стійкість банку – відповідність діяльності банку основним плановим (нормативним) узагальнюючим показникам, що синтезують характеристики економічних складових фінансової стійкості: обсягу й структури власних засобів, рівня доходів і прибутку, норми прибутку на власний капітал, достатності ліквідності, мультиплікативної ефективності власного капіталу, створення банком доданої вартості
Водоп'янова Н.О. [17]	Фінансова стійкість банку – певний стан структури активів та пасивів банку, що впливають на платоспроможність банку
Глуценко В.В. [71]	Фінансова стійкість банку – це стан рівноваги банку, який зберігається незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які мають дестабілізуючий вплив на його функціонування
Крейніна М.Н. [116]	Фінансова стійкість банку – одна з характеристик відповідності структури джерел фінансування структурі активів, яка визначається на основі співвідношення різних видів джерел фінансування та його відповідності складу активів
Науменкова С.В. Міщенко С.В. [134]	Фінансова стійкість банку – стан банку, який характеризується збалансованістю фінансових потоків, достатністю коштів для підтримки своєї платоспроможності та ліквідності, а також рентабельною діяльністю
Святко С.А., Міллер Р.І. [201]	Фінансова стійкість банку – складова характеристика фінансової стабільності, його надійності, показниками якої є капітальна стійкість, ліквідність, прибутковість та ризик банку
Склеповий І.Є. [204]; Шелудько Н.М. [238]	Фінансова стійкість – це інтегральна характеристика спроможності банку як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно (з максимальною ефективністю та мінімальним ризиком) виконувати свої функції, витримуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Шиллер Р.І. [241]	Фінансова стійкість банку – виражає узагальнюючу результативність усіх складових його стійкості і вимірюється системою показників, насамперед, обсягом і структурою власних ресурсів, рівнем прибутковості, нормою прибутку на власний капітал, встановленими показниками ліквідності, мультиплікативною ефективністю власного капіталу, обсягом створеної доданої вартості тощо

Джерело: складено авторкою за даними [26, 47, 17, 71, 116, 134, 201, 204, 238, 241]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка показників кількісної оцінки інтенсивності конкуренції у 2001–2018 рр.

Показник	Активи		Кредити юр. особам		Кредити фіз. особам		Кошти юридичних осіб		Кошти фізичних осіб		Власний капітал	
	Ємність ринку, млн. грн.	ННП	Ємність ринку, млн. грн.	ННП	Ємність ринку, млн. грн.	ННП	Ємність ринку, млн. грн.	ННП	Ємність ринку, млн. грн.	ННП	Ємність ринку, млн. грн.	ННП
2001	47 591	284	26 564	237	1 373	183	15 653	241	11 165	331	7 915	177
2002	63 896	301	38 189	268	3 255	248	19 703	265	19 092	367	9 983	200
2003	100 234	318	57 957	300	8 879	313	27 987	289	32 113	403	12 882	224
2004	134 348	394	72 875	432	14 599	432	40 128	474	41 207	474	18 421	265
2005	213 878	389	109 020	389	33 156	818	61 214	405	72 542	579	25 451	272
2006	340 179	373	167 661	394	77 755	750	76 898	352	106 078	528	42 566	274
2007	599 396	346	276 184	359	153 633	594	111 995	316	163 500	505	69 578	275
2008	926 086	354	472 584	383	268 857	530	143 928	438	213 200	488	119 263	379
2009	880 302	375	474 991	443	222 538	577	115 204	388	210 000	524	115 175	492
2010	942 088	407	508 288	511	186 540	585	144 083	411	270 700	614	137 725	500
2011	1 054 280	426	580 907	535	174 650	555	186 213	378	306 200	714	155 487	484
2012	1 127 192	471	609 202	533	167 773	571	20 255	394	364 000	731	169 320	449
2013	1 278 095	517	698 777	552	167 773	694	234 948	356	433 700	783	192 599	517
2014	1 316 852	565	802 582	651	179 040	829	261 372	487	416 400	874	148 023	565
2015	1 254 385	911	884 719	1 001	175 711	1 238	318 568	671	402 137	1 571	103 713	1 469
2016	1 256 299	900	847 092	653	157 385	1 329	369 913	797	437 150	1 637	123 784	555
2017	1 333 831	963	864 412	703	170 774	1 511	403 955	681	478 100	1 678	161 108	884
2018	1 359 703	984	919 071	715	196 859	1 504	406 367	669	508 500	1 709	154 960	763

Джерело: розраховано авторкою за даними [74]

Таблиця Б.2

Значення показників CR_n для банків України у 2001–2018 рр.

Показник	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Активи	CR3	23,7	24,0	24,3	27,7	26,1	24,7	24,6	22,0	23,3	26,1	27,9	30,7	32,3	34,8	46,3	47,5	49,2	48,7
	CR10	50,4	51,7	52,9	53,1	53,8	52,4	75,7	77,3	53,2	53,9	56,3	52,7	54,3	59,7	73,1	74,0	75,7	77,3
	CR20	62,4	63,9	65,4	67,1	68,5	69,1	90,0	71,0	72,0	70,6	70,1	70,3	71,8	78,0	88,1	90,0	90,0	91,0
Кредити юр. особам	CR3	23,9	24,6	25,3	30,0	26,5	26,3	23,9	23,8	28,7	31,8	33,2	32,7	32,0	35,4	44,8	33,7	31,0	31,1
	CR10	50,1	51,0	52,0	54,9	53,2	64,5	55,1	54,2	56,8	56,9	56,3	52,4	53,3	60,9	72,2	64,5	67,8	69,0
	CR20	61,9	63,4	64,9	68,7	67,5	69,4	76,9	73,1	75,5	73,6	74,7	71,0	72,8	79,3	88,7	88,7	88,4	90,2
Кредити фіз. особам	CR3	32,5	32,0	31,6	30,0	41,9	41,0	35,0	30,4	32,1	13,0	16,0	16,5	18,5	17,1	30,1	26,8	37,9	39,1
	CR10	59,9	60,2	60,5	54,9	72,7	71,1	68,5	61,9	64,6	54,3	50,3	52,7	56,0	53,4	68,0	74,7	67,8	76,3
	CR20	74,5	75,1	75,7	68,7	83,2	82,7	83,6	77,6	80,6	77,3	73,9	76,2	77,7	82,2	82,7	86,9	85,8	86,6
Кошти юр. осіб	CR3	23,5	24,1	24,7	31,6	27,2	24,4	26,0	30,1	26,1	24,5	24,8	25,9	24,1	30,7	37,1	39,0	33,7	31,7
	CR10	43,1	44,5	45,8	56,4	53,8	48,3	52,8	53,6	51,2	49,8	52,8	46,9	46,3	50,4	66,3	70,8	70,5	73,9
	CR20	60,6	61,9	63,2	70,9	76,0	66,2	73,5	70,0	68,3	61,7	66,8	64,1	64,2	72,1	86,6	89,5	87,8	89,4
Кошти фіз. осіб	CR3	29,1	29,7	30,3	31,6	34,9	32,1	31,9	30,0	31,7	31,5	35,1	35,6	36,2	39,3	55,3	57,2	58,3	58,7
	CR10	47,6	49,2	50,9	56,4	61,9	59,9	64,5	56,1	57,7	55,1	56,6	53,9	57,1	59,0	76,3	80,5	80,2	83,6
	CR20	66,4	67,6	68,8	70,9	76,0	75,5	82,3	72,5	74,3	72,7	72,4	72,9	73,6	75,5	88,1	90,6	91,3	91,7
Власний капітал	CR3	18,4	19,6	20,8	21,4	21,2	20,0	28,4	26,1	31,2	33,4	33,5	31,9	32,3	34,8	33,8	26,6	44,8	37,7
	CR10	39,7	41,2	42,7	43,2	43,5	44,5	54,5	48,8	58,1	57,6	53,8	52,2	54,3	59,7	53,8	61,4	69,5	66,7
	CR20	53,6	55,4	57,1	55,5	58,1	60,0	74,0	65,6	73,8	68,8	68,9	67,9	71,8	78,0	72,9	81,4	82,5	84,6

Джерело: розраховано авторкою за даними [74]

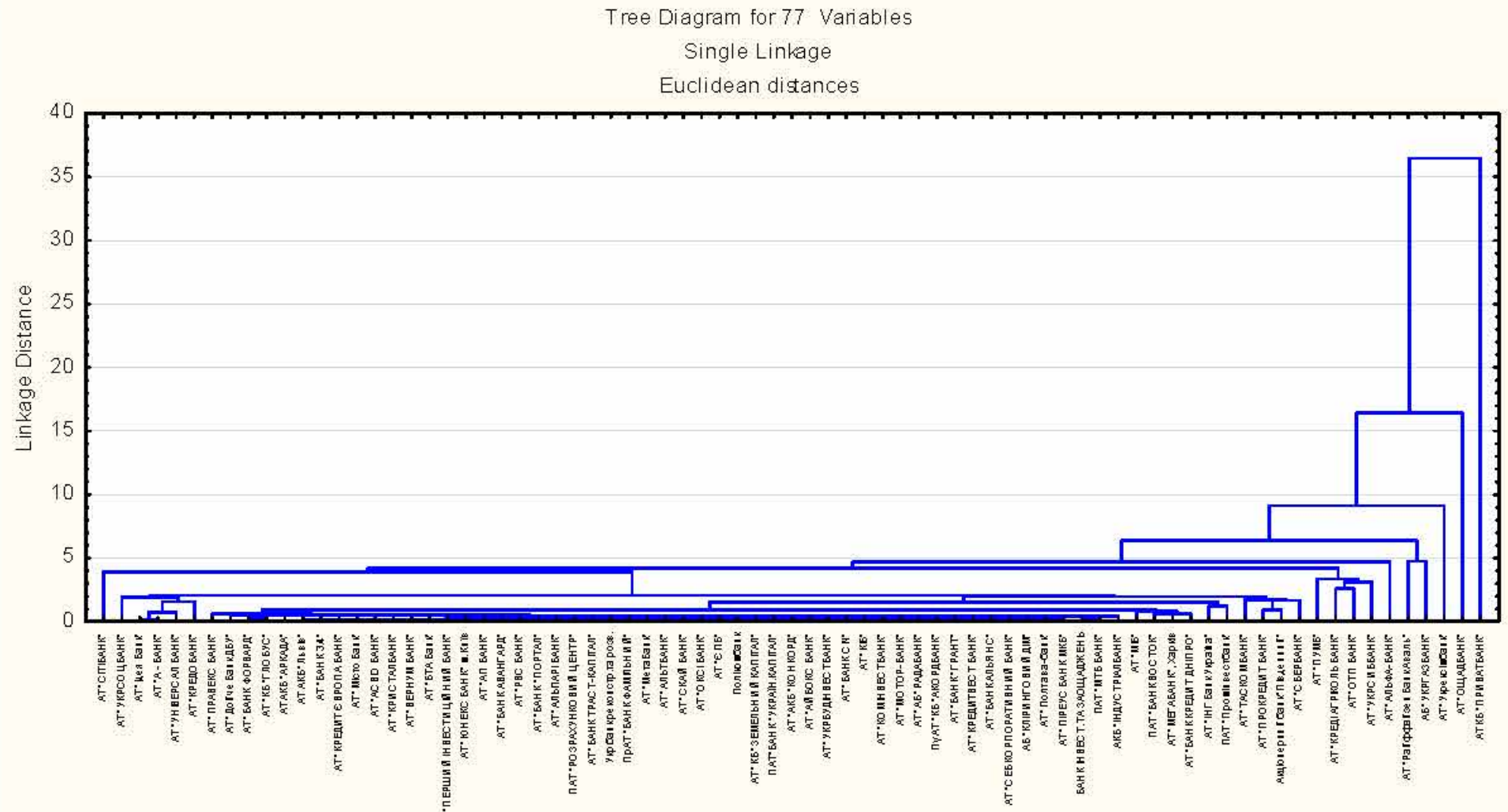


Рис. Б.1. Дендограма для 77 банків України станом на 01.01.2019 р.

Джерело: складено авторкою

Додаток В

Таблиця В.1

Показники управління активами та пасивами банків у 2005–2018 рр., %

Рік	Співвідношення					
	дохідних активів до чистих активів	запозичених коштів до пасивів	капіталу до чистих активів	залучених коштів до пасивів	наданих кредитів до чистих активів	ЦП до чистих активів
1	2	3	4	5	6	7
АТ КБ "ПриватБанк"						
2005	79,419	4,612	72,970	76,986	9,824	10,302
2006	86,572	3,471	85,168	73,665	12,169	9,735
2007	82,988	1,804	74,174	67,768	16,135	9,587
2008	91,701	1,206	90,798	71,213	14,387	10,223
2009	79,164	0,641	87,133	57,903	16,232	11,934
2010	78,108	0,783	89,790	66,277	14,416	10,473
2011	70,725	0,195	84,705	63,287	8,194	11,540
2012	53,161	0,305	65,955	61,673	10,891	10,614
2013	57,832	0,239	66,459	62,264	9,439	9,470
2014	68,869	0,549	78,861	69,085	14,727	11,094
2015	58,459	0,736	67,127	67,244	10,742	10,377
2016	56,258	29,464	25,010	82,778	1,530	4,980
2017	68,317	50,104	14,907	80,684	0,231	9,590
2018	54,749	33,271	18,444	79,760	0,152	11,155
АТ «Креді Агріколь банк»						
2005	88,533	37,848	8,797	46,817	75,468	0,099
2006	89,311	34,193	9,004	50,870	73,469	0,045
2007	88,807	45,954	9,386	41,641	72,632	0,031
2008	90,556	27,764	11,889	54,145	71,429	0,018
2009	70,058	25,422	15,512	57,782	73,385	0,028
2010	72,755	14,269	11,681	71,275	76,514	0,028
2011	68,421	11,222	14,609	71,122	72,730	0,029
2012	69,241	12,156	11,816	74,212	71,854	0,009
2013	78,272	9,687	11,777	76,592	80,864	0,006
2014	74,704	8,430	6,706	83,614	68,929	0,004
2015	57,832	8,875	8,961	80,960	59,487	0,004
2016	62,766	5,892	8,281	84,329	51,866	2,169
2017	91,012	3,526	10,547	80,731	62,668	7,026
2018	91,214	3,266	12,812	80,890	66,136	6,411
АТ «Східно-Український банк «Грант»						
2005	74,426	3,186	29,749	66,213	70,188	1,882
2006	81,084	1,444	27,600	70,239	78,169	1,919
2007	91,740	12,955	20,108	66,386	79,993	0,962
2008	83,931	12,931	22,165	63,119	72,513	0,916
2009	71,152	5,447	23,856	67,414	70,928	0,964
2010	76,673	7,901	21,260	69,147	77,039	0,850
2011	78,248	7,730	22,591	69,366	76,946	0,749
2012	81,649	4,682	26,260	68,206	80,755	0,514
2013	78,206	4,795	23,374	70,763	78,420	0,431
2014	75,108	3,462	19,109	71,076	75,298	0,306
2015	78,282	13,342	18,986	66,196	66,054	14,986
2016	79,518	1,913	40,296	56,150	67,781	8,511
2017	91,157	0,000	43,148	55,168	69,628	10,117
2018	91,303	0,000	37,683	60,954	72,757	8,416

Таблиця В.2

Показники управління доходами та витратами банків у 2005–2018 рр., %

Рік	Співвідношення					
	ROA	чистих комісійних доходів до валових доходів	чистих процентних доходів до валових доходів	процентних доходів до процентних витрат	комісійних доходів до комісійних витрат	ROE
1	2	3	4	5	6	7
АТ КБ "ПриватБанк"						
2005	2,157	32,008	35,952	158,963	1581,842	20,934
2006	1,15	36,462	50,707	201,100	1432,476	15,394
2007	2,729	35,962	57,911	205,041	840,268	28,469
2008	1,611	55,653	40,695	178,800	1299,377	15,762
2009	1,221	24,992	73,267	205,997	491,457	10,228
2010	1,208	29,473	60,810	168,830	609,618	11,534
2011	0,983	29,920	61,848	189,762	671,231	8,514
2012	0,889	26,638	65,495	179,660	745,175	8,375
2013	0,873	22,252	73,498	161,181	342,290	9,223
2014	0,366	24,109	86,923	154,934	375,263	3,300
2015	0,082	16,916	26,519	115,012	351,903	0,786
2016	-61,500	48,939	22,414	113,808	497,480	-1068,419
2017	-8,865	57,145	22,986	125,380	484,318	-89,684
2018	4,137	45,350	50,065	219,750	445,044	37,086
АТ «Креді Агріколь банк»						
2005	2,750	34,683	50,814	700,294	973,005	31,290
2006	31,291	19,325	66,008	297,557	376,158	27,600
2007	27,598	23,372	54,963	289,544	400,644	33,600
2008	33,605	14,332	49,167	354,074	337,846	43,380
2009	43,384	11,950	62,690	321,064	297,780	37,040
2010	37,035	23,724	79,974	344,466	269,845	19,100
2011	19,097	17,933	70,352	314,129	227,187	31,510
2012	31,507	18,548	69,860	209,013	449,365	26,240
2013	26,240	21,619	62,278	223,196	515,695	22,140
2014	22,138	16,368	63,313	285,676	602,125	6,400
2015	6,396	18,140	71,734	342,420	483,134	21,190
2016	21,195	20,672	63,096	288,317	455,796	32,630
2017	32,629	11,593	77,840	346,793	266,414	33,990
2018	33,992	20,185	65,838	264,357	412,770	34,810
АТ «Східно-Український банк «Грант»						
2005	0,370	57,959	17,376	111,730	1255,094	1,250
2006	1,252	60,343	23,223	117,336	2132,809	1,240
2007	1,235	60,946	32,223	119,700	2331,308	1,240
2008	1,239	53,462	15,404	107,501	982,853	1,090
2009	1,094	40,860	31,964	115,440	253,691	0,820
2010	0,819	53,676	27,560	112,472	639,595	0,990
2011	0,994	64,025	26,032	110,131	1270,510	0,330
2012	0,333	50,850	45,468	123,355	3062,412	0,450
2013	0,447	41,910	53,946	129,085	2359,809	0,450
2014	0,452	47,595	46,065	121,187	1259,454	0,250
2015	0,245	25,747	59,518	170,234	1228,542	0,400
2016	0,395	22,359	75,091	261,433	960,889	6,840
2017	6,840	17,980	75,905	388,684	775,337	12,250
2018	12,252	16,829	75,563	346,703	674,439	12,750

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця В.3

Показники управління ліквідністю банків у 2005–2018 рр., %

Рік	Співвідношення					
	загальних активів із зобов'язаннями банку	частка високоліквідних активів у робочих активах	наданих кредитів до залучених коштів	Н5	Н4	Н6
1	2	3	4	5	6	7
АТ КБ "ПриватБанк"						
2005	111,485	27,321	85,459	68,150	61,310	34,660
2006	110,785	33,342	87,561	65,560	46,650	25,740
2007	110,603	45,203	87,962	53,820	51,400	30,010
2008	111,388	14,230	97,475	55,300	57,000	36,930
2009	113,551	17,528	94,197	80,520	60,070	45,440
2010	111,698	19,415	88,642	75,240	42,600	111,660
2011	113,046	16,110	91,580	77,110	57,120	124,000
2012	111,834	16,800	95,422	84,740	74,940	122,000
2013	110,460	16,862	97,776	90,060	84,780	114,270
2014	112,478	14,091	94,796	83,910	65,810	85,160
2015	111,576	26,236	95,288	60,220	57,040	97,120
2016	106,108	17,229	29,789	147,430	63,520	97,090
2017	110,969	25,621	18,226	155,540	32,470	99,760
2018	112,556	41,282	23,071	142,000	43,460	98,100
АТ «Креді Агріколь банк»						
2005	23,469	21,476	161,197	85,970	78,190	40,920
2006	110,699	25,502	106,003	230,120	167,530	85,650
2007	111,060	24,783	111,291	63,500	81,520	53,970
2008	113,974	26,370	120,495	59,660	65,120	49,110
2009	122,733	28,641	114,883	107,830	96,290	69,810
2010	120,368	26,846	105,211	50,000	56,300	70,000
2011	124,134	31,956	111,414	47,100	51,100	76,300
2012	116,878	23,400	110,927	93,960	191,269	101,003
2013	116,378	13,935	118,398	60,710	169,506	100,705
2014	115,717	28,825	110,821	65,630	76,961	102,432
2015	123,239	39,134	105,940	90,740	87,030	105,430
2016	121,958	44,772	99,786	91,110	84,080	103,680
2017	120,386	28,711	120,715	55,990	101,586	136,406
2018	122,876	25,643	126,211	64,780	73,610	94,147
АТ «Східно-Український банк «Грант»						
2005	143,811	12,608	106,003	50,910	89,940	44,950
2006	139,490	13,476	111,291	47,770	54,940	36,980
2007	126,172	15,565	120,495	54,910	67,730	41,79
2008	130,014	20,488	114,883	73,900	75,030	51,690
2009	133,991	21,205	105,211	70,840	93,100	64,730
2010	129,300	15,495	111,414	41,890	62,140	117,180
2011	130,821	16,518	110,927	42,000	69,000	114,000
2012	136,942	11,630	118,398	50,400	74,210	121,700
2013	131,764	15,296	110,821	58,500	76,001	123,000
2014	124,660	16,276	105,940	62,300	78,800	105,500
2015	127,731	12,051	99,786	33,500	95,600	134,300
2016	175,555	12,798	120,715	33,700	89,300	130,900
2017	182,959	10,029	126,211	35,000	104,400	145,300
2018	166,039	9,084	119,364	62,970	70,187	96,090

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця В.4

Показники управління ризиками банків у 2005–2018 рр., %

Рік	Співвідношення					
	процентної маржі до валового доходу	Н 12	недіючих кредитів до сукупних валових кредитів	коефіцієнт динаміки ресурсної бази	коефіцієнт нестійкості ресурсної бази до зобов'язань	чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу
1	2	3	4	5	6	7
АТ КБ "ПриватБанк"						
2005	35,950	55,369	12,270	39,583	35,428	-52,400
2006	50,710	55,585	0,210	42,579	39,076	-76,600
2007	57,910	56,055	2,330	50,014	35,357	-3,140
2008	25,990	22,491	2,240	34,444	32,971	25,760
2009	41,750	11,138	5,370	5,178	65,784	-5,770
2010	31,320	13,602	8,950	29,052	49,097	-23,620
2011	35,520	8,790	8,670	23,324	41,530	-42,730
2012	35,140	9,835	7,200	18,235	27,007	-58,790
2013	32,050	10,379	6,330	22,998	25,165	84,460
2014	15,880	9,183	4,750	-6,536	32,034	88,010
2015	5,760	10,201	9,120	26,478	31,105	88,360
2016	10,420	1,439	8,030	-13,511	43,936	4079,140
2017	24,410	0,210	62,710	11,842	54,468	16,330
2018	35,460	0,071	68,010	7,075	61,180	54,040
АТ «Креді Агріколь банк»						
2005	50,814	1,121	0,101	60,611	28,155	100,000
2006	66,008	0,495	0,025	75,309	19,335	96,994
2007	54,963	0,328	0,043	36,280	18,284	-6,949
2008	49,167	0,150	0,000	50,672	11,975	-0,902
2009	62,690	0,178	0,000	-19,502	47,660	67,023
2010	79,974	0,242	0,702	1,624	12,195	68,895
2011	70,352	0,201	8,766	-7,002	14,627	78,781
2012	69,860	0,528	0,569	105,284	27,358	90,633
2013	62,278	0,521	0,874	7,124	25,261	88,671
2014	63,313	0,601	2,058	44,728	46,076	88,872
2015	71,734	0,303	15,675	7,302	46,118	84,309
2016	63,096	0,299	16,574	25,788	47,223	86,860
2017	77,840	0,205	6,870	0,953	56,191	88,223
2018	65,838	0,148	9,512	3,224	61,958	88,890
АТ «Східно-Український банк «Грант»						
2005	17,376	6,325	0,211	5,258	35,304	7,103
2006	23,223	6,952	1,237	109,858	39,307	10,271
2007	32,223	4,783	0,000	127,686	40,161	0,000
2008	15,404	4,133	0,023	109,918	39,798	0,000
2009	31,964	4,041	0,277	95,608	29,377	6,924
2010	27,560	3,996	0,023	107,945	28,895	10,028
2011	26,032	3,317	0,000	106,782	32,938	-4,731
2012	45,468	1,957	0,000	103,351	29,597	0,035
2013	53,946	1,842	0,000	110,694	31,130	3,406
2014	46,065	1,599	1,181	119,550	26,341	-0,994
2015	59,518	1,379	10,109	103,444	33,171	0,595
2016	75,091	0,546	4,448	85,719	50,727	0,266
2017	75,905	0,557	3,295	100,928	44,246	-0,155
2018	75,563	0,501	2,289	110,336	41,711	3,984

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця В.5

Показники управління маркетингом банків у 2005–2018 рр., %

Рік	Співвідношення					
	частка активів на ринку	доходів від клієнтських операцій до витрат на маркетинг	доля розміщених коштів на ринку	доля залучених коштів на ринку	витрат на рекламу та маркетинг до адміністративних витратах	прибутку та витрат на маркетинг
1	2	3	4	5	6	7
АТ КБ "ПриватБанк"						
2005	10,313	5 830,692	11,313	11,545	2,200	1 600,936
2006	9,929	3 599,791	11,717	12,261	2,000	1 426,782
2007	9,378	8 193,108	9,695	11,964	2,207	2 505,450
2008	8,656	10 369,846	9,812	13,072	2,011	1 431,616
2009	9,854	21 297,796	10,371	14,253	1,090	2 263,156
2010	12,041	17 497,948	13,647	17,109	1,260	2 784,068
2011	13,765	18 616,251	15,209	17,497	1,245	2 252,865
2012	15,297	16 437,070	16,378	17,794	1,233	2 225,068
2013	16,790	11 225,221	17,836	19,000	1,444	1 911,624
2014	15,537	7 729,854	18,468	19,679	1,819	438,033
2015	21,706	8 536,399	25,487	23,779	1,188	216,121
2016	17,703	14 856,722	9,966	21,290	0,868	-157 336,135
2017	19,184	27 093,997	6,791	22,979	0,492	-38 275,532
2018	20,743	25 564,782	8,838	23,947	0,894	9 334,582
АТ «Креді Агріколь банк»						
2005	0,443	610,703	0,503	0,302	9,025	289,797
2006	0,617	677,518	0,628	0,526	9,266	360,736
2007	0,507	816,563	0,514	0,398	5,662	549,722
2008	0,567	1103,603	0,506	0,651	5,155	1087,932
2009	0,515	2466,593	0,455	0,744	1,949	1553,315
2010	0,465	1640,676	0,446	0,710	2,817	604,619
2011	0,400	1078,279	0,377	0,572	4,981	741,249
2012	1,169	3845,204	1,363	1,636	4,034	1565,621
2013	1,107	5801,112	1,431	1,541	3,037	1814,603
2014	1,601	35685,670	1,663	2,454	0,701	1746,485
2015	1,855	37695,308	1,936	2,512	0,780	6543,535
2016	2,375	12352,320	2,796	2,966	1,983	4034,896
2017	2,296	12614,966	3,455	2,752	1,774	5395,342
2018	2,398	9125,556	3,651	2,824	2,413	4385,097
АТ «Східно-Український банк «Грант»						
2005	0,094	341,029	0,099	0,090	0,417	2137,143
2006	0,070	341,167	0,076	0,082	0,501	1928,571
2007	0,063	370,440	0,071	0,079	0,283	1896,000
2008	0,052	526,576	0,047	0,069	0,161	3506,061
2009	0,051	361,264	0,044	0,086	0,234	1647,170
2010	0,054	463,404	0,052	0,080	0,198	2278,723
2011	0,056	587,477	0,056	0,078	0,150	1011,364
2012	0,059	1147,391	0,077	0,076	0,085	2433,010
2013	0,062	3361,619	0,078	0,080	0,031	6432,605
2014	0,085	1929,468	0,096	0,110	0,050	2176,646
2015	0,095	112,244	0,110	0,105	1,083	109,402
2016	0,097	947,966	0,148	0,080	0,181	25366,911
2017	0,096	11807,550	0,161	0,079	0,016	514137,153
2018	0,107	19937,220	0,179	0,095	0,009	806121,153

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця В.6

Показники управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом банків
у 2005–2018 рр., %

Рік	Частка обсягу продажів нових продуктів в обсязі загальних продажів	Частка нових продуктів в продукт. раді банку	Частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів та політик	Співідн. витрат на персонал до непроцентних витрат	Показник кваліфікаційного розвитку	Рентабельність персоналу
АТ КБ "ПриватБанк"						
2005	13,482	20,410	92,746	41,337	0,054	85,20341
2006	12,498	22,183	88,544	46,688	0,032	61,11948
2007	20,231	26,349	85,911	47,656	0,026	116,0313
2008	14,854	28,735	86,552	44,888	0,028	64,12113
2009	9,421	24,312	90,248	41,344	0,030	59,66579
2010	10,782	24,112	89,533	54,044	0,037	64,89529
2011	15,364	25,780	87,775	55,391	0,048	50,65481
2012	18,435	26,153	83,335	53,117	0,041	51,65631
2013	22,784	25,178	85,921	48,233	0,039	57,2283
2014	9,891	17,892	89,576	38,779	0,038	20,54405
2015	8,328	13,146	94,814	37,648	0,030	6,817697
2016	2,557	7,716	96,217	35,100	0,021	-3891,55
2017	11,555	18,563	92,397	37,387	0,050	-503,736
2018	17,412	24,897	89,745	40,957	0,042	203,6695
АТ «Креді Агріколь банк»						
2005	11,242	10,180	88,512	51,815	0,019	50,474
2006	11,921	10,010	85,348	53,801	0,019	62,127
2007	17,296	15,200	83,260	55,931	0,045	55,652
2008	13,699	17,510	83,552	59,752	0,088	93,860
2009	9,189	16,240	86,354	29,612	0,420	102,236
2010	10,516	17,520	87,210	46,415	0,892	36,695
2011	13,985	26,780	82,769	54,094	1,723	68,256
2012	13,780	25,540	83,218	55,093	1,986	114,642
2013	17,031	26,450	85,511	56,617	2,530	97,323
2014	13,394	23,190	87,288	57,815	2,697	21,178
2015	11,567	20,070	90,636	58,568	2,041	87,187
2016	8,823	14,520	91,566	55,995	2,668	142,888
2017	11,778	13,760	87,414	58,373	2,346	163,968
2018	14,734	18,690	84,248	58,290	2,367	181,530
АТ «Східно-Український банк «Грант»						
2005	9,001	11,626	98,441	54,620	0,270	16,328
2006	11,343	16,133	90,714	80,229	0,278	12,046
2007	14,362	15,705	89,612	46,344	0,310	11,560
2008	12,545	19,267	91,755	46,434	0,161	12,164
2009	8,956	16,113	94,180	42,831	0,234	9,006
2010	10,250	18,923	95,610	44,259	0,198	10,185
2011	12,606	18,152	92,378	46,553	0,150	3,264
2012	9,126	9,946	87,545	53,758	0,085	3,826
2013	11,279	10,464	86,777	52,454	0,031	3,788
2014	6,896	9,475	88,992	49,170	0,050	2,203
2015	6,807	4,744	96,581	35,728	4,210	3,316
2016	5,090	12,359	94,225	52,106	0,179	88,356
2017	8,001	9,853	91,207	51,937	0,016	158,845
2018	12,056	16,239	87,216	43,485	0,009	165,179

Джерело: розраховано авторкою

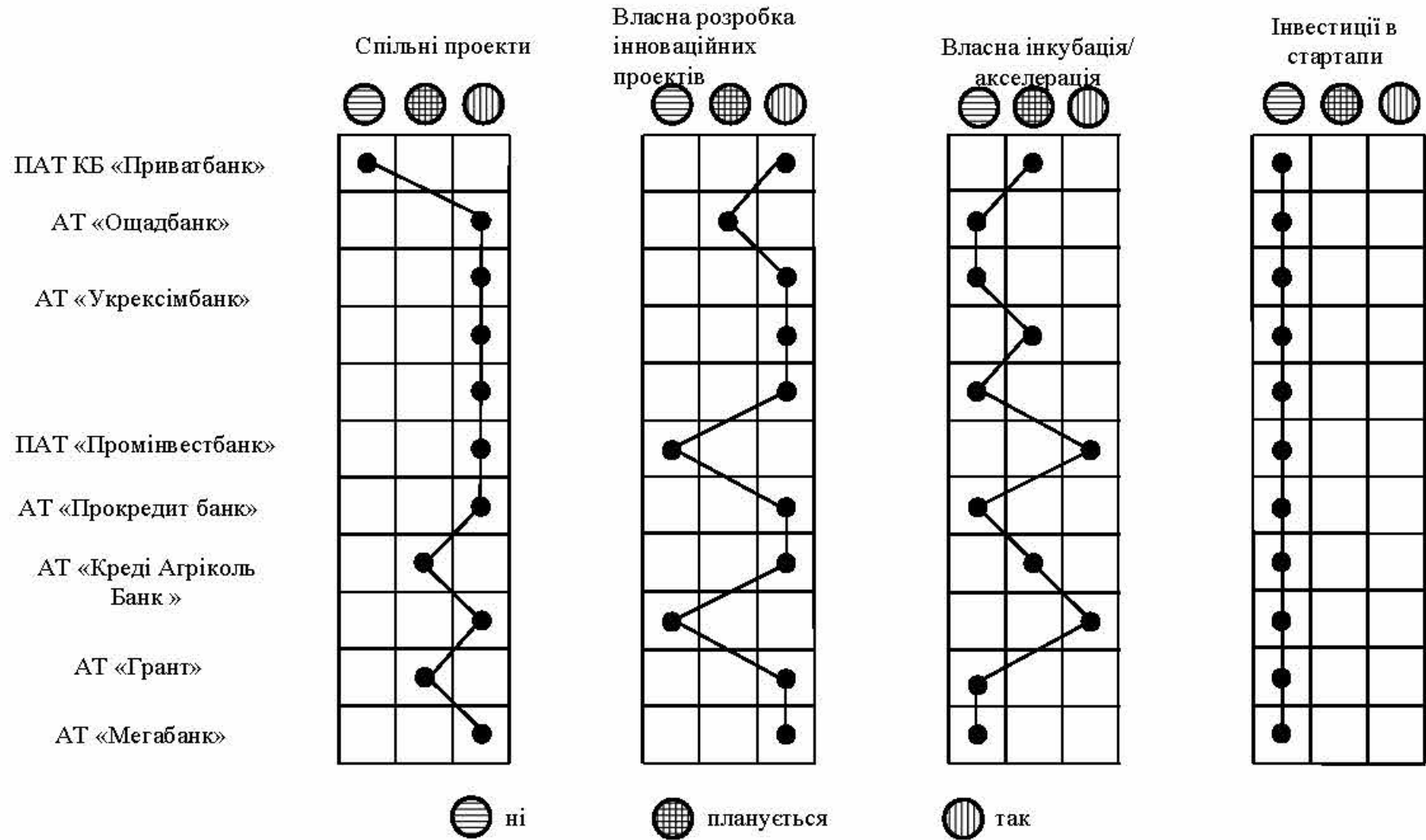


Рис. В.1. Результати досліджень банків щодо залучення до співпраці з FinTech-компаніями у 2018 р.

Джерело: складено на основі [97, 152, 159, 156, 154, 151, 157, 158, 155, 153]

Додаток Г

Таблиця Г.1

Інноваційні рішення досліджуваних банків та їх зміст станом на 01.01.2019 р.

Банк	Інноваційні рішення та їх зміст
1	2
АТ КБ «Приватбанк»	<ul style="list-style-type: none"> • картка Юніора – перша безкоштовна банківська картка для школярів віком від 6 до 17 років; • безконтактні платежі Google Pay, Apple Pay; • прийом платежів по QR-коду (оплата комунальних послуг, проїзду у міському транспорті та оплата у торгово-сервісних мережах); • прийом платежів через @PrivatPayBot – це бот у Telegram, що дозволяє торговцям створювати QR-коди для оплати товару клієнтами та отримання інформації про оплату; • продаж банківського майна на електронних майданчиках (нерухомість банку – на LOT.PB.UA та Open Market, авто на реалізацію – на AUTO.PB.UA, товари народного споживання на Prom.ua); • SmartID, цифрові права водія та студентські квитки; • система P2P-кредитування «Країна успішного бізнесу» («КУБ»); • технологія миттєвого оформлення кредитних договорів розстрочки в безконтактних цифрових гаманцях Apple Pay та Google Pay; • план реалізації у 2019 р. у партнерстві з Mastercard першого в Україні проекту верифікації клієнтів, заснованого на поведінковій біометрії. Нове рішення забезпечується NuDetect – платформою прозорої перевірки користувача від NuData; • запуск у партнерстві з Visa системи біометричної оплати покупок FacePay24 для роздрібних торговельних мереж. Для використання сервісу необхідно встановити на смартфон «Privat24» та активувати оплату FacePay24, потім зробити три селфі з різних ракурсів та прив'язати до зображення свого обличчя банківську картку Visa. Оплачувати покупки можна, подивившись у спеціальну камеру планшета поруч із касою. • сервіс купівлі пального WOG (бензин, газ, дизель) у «Privat24». Усі придбані літри, бонуси та знижки синхронізуються з картою ПРАЙД клієнта під час першої купівлі. Щоб використовувати куплені літри, достатньо назвати номер мобільного телефону оператора АЗС WOG.
АТ «Креді Агріколь Банк»	<ul style="list-style-type: none"> • безконтактні платежі Google Pay; • розширено функціонал інтернет-банкінгу (i-Bank): послуги з оплати рахунків; встановлення індивідуального логіну та відкриття депозитів онлайн; нова процедура реєстрації, яка не потребує візиту клієнтів до відділення; • додали передові способи аутентифікації на мобільних пристроях – Touch ID та Face ID; • відкрито 9 відділень нового формату та ще 15 очікується у 2019 році. Обладнання існуючих відділень сучасними цифровими інструментами. Так, третина мережі відділень пропонує клієнтам доступ до цифрових сервісів за допомогою зон інтернет-банкінгу та оновленої мережі Wi-Fi; • започатковано RPA (автоматизацію та роботизацію процесів), що дозволяє значно підвищити ефективність банківських процесів за допомогою заміни людської праці роботизованим алгоритмом. Цей процес має на меті не лише прискорити обробку даних та підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й надати можливість співробітникам банку сконцентруватися на виконанні більш різноманітних і важливих завдань;

Продовження табл. Г.1

1	2
АТ «Креді Агріколь Банк»	<ul style="list-style-type: none"> • розпочато розробки з використанням практик agile. Для цього учасники проектів та члени Правління напередодні пройшли навчання з сертифікованими тренерами SCRUM. Набуті знання Digital Community поширила і на решту співробітників, організувавши внутрішній експрес-курс; • програма «We Care!», що складається з трьох напрямів: турбота про співробітників, благодійність та «зелені» ініціативи.
АТ «Східно-Український банк «Грант»	<ul style="list-style-type: none"> • банківські операції здійснюються із використанням сучасної інтегрованої САБ, що постійно оновлюється та забезпечує постійний високий рівень інформаційної безпеки за рахунок створення захищеного середовища обробки інформації на декількох рівнях; • використання сучасного програмно-технічного комплексу інформаційноділінгової системи REUTERS, призначеного для швидкого здійснення ділінгових операцій (укладання угод); • підтримуючи високий рівень безпеки інформаційного обміну між клієнтом та банком, спрямований на попередження несанкціонованого доступ та збереження його конфіденційності, у відповідності з вимогами Національного банку України, банком надаються послуги дистанційного банківського обслуговування із використанням: <ul style="list-style-type: none"> – програмного комплексу «Клієнт-Банк», призначеного для надання клієнтам - юридичним особам можливості віддаленого керування рахунками свого підприємства в режимі off-line та контролю за їх станом; – веб-додатку/програмного додатку «СМАРТ-ГРАНТ», призначеного для надання клієнтам - фізичним особам можливості віддаленого керування своїми рахунками в режимі on-line та контролю за їх станом.

Джерело: складено авторкою за даними [152, 151, 158]

Фінансові стратегії досліджуваних банків

№ з/п	Назва банку	Фінансова стратегія
1	2	3
1	АТ КБ «ПриватБанк»	<p>Стратегія банку націлена на максимальне збільшення цінності для власників бізнесу шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів. Виходячи з цього фінансова стратегія виділяє 5 ключових категорій розвитку свого бізнесу: продовження збільшення роздрібного сегменту (зниження вартості зобов'язань, збереження своїх позицій на ринку у роздрібному сегменті); активізація МСБ (удосконалення функції збуту та фінансової пропозиції, нарощування потенціалу підрозділів, які працюють з клієнтами МСБ); розвиток корпоративного сегменту (нарощення потенціалу у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу); удосконалення системи управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами (запровадження системи КРІ (Key Performance Indicators) з урахуванням факторів ризику, стягнення заборгованості в рамках в рамках існуючого портфелю непрацюючих кредитів); управління операційними витратами (запуск програми з оптимізації операційних витрат, розробка цілей по розміру та конфігурації мережі, сегментування бізнесу, розмежувати сферу контролю); забезпечення безпеки ІТ. Згідно з фінансовою стратегією, кінцевими результатами в 2022 р. мають стати показники: чистий прибуток 8,4 млрд. грн., рентабельність капіталу на рівні 25%</p>
2	АТ «Креді Агріколь Банк»	<p>Банк є одним з найбільш ефективних і стабільних в Україні, який постійно покращує результати діяльності, підвищує якість обслуговування клієнтів, пропонуючи повний спектр банківських послуг корпоративним клієнтам та фізичним особам, включаючи преміум-клієнтів.</p> <p>Діюча бізнес-модель банку є гармонійним поєднанням двох напрямків: тісної співпраці з корпоративним бізнесом та орієнтації на клієнтів і розвиток роздрібного бізнесу.</p> <p>Креді Агріколь Банк залишався в 2018 році лідером на ринку авто - кредитування, що підтверджується наступними результатами: Частка ринку, яка належить банку, – близько 30 %. Загальний обсяг кредитів, виданих протягом року, – 2,2 млрд грн.</p> <p>У середньостроковій перспективі Креді Агріколь Банк прагне ввійти у ТОП-3 міжнародних банків та бути визнаним клієнтами як орієнтир з експертизи в секторах економіки з високим потенціалом розвитку. Задля досягнення стратегічних цілей банк буде концентруватись на збалансованому розвитку у всіх сегментах бізнесу.</p> <p>2019 року банк передбачає збереження зростання в більшості секторів економіки. Зокрема, банк очікує більш швидкого зростання у промисловому секторі через відновлення виробництва у своїх основних сегментах, тоді як сталий попит та інвестиції збережуть позитивну динаміку як у торгівлі, так і в будівництві. Банк також звертає увагу на вплив потенційної волатильності на світових товарних ринках щодо результатів діяльності вітчизняних секторів економіки.</p>

1	2	3
3	АТ «Східно-Український банк «Грант»	<p>Основою бізнесу банку є якісне обслуговування клієнтів, створення комплексної системи обслуговування по усіх напрямках з використанням як індивідуального, так і загального підходу з одночасним створенням повного спектру надання фінансових послуг.</p> <p>Основною метою банку є: створення сучасного клієнтоорієнтованого всеукраїнського банку з регіональною мережею торгових точок, кваліфікованим персоналом, новітніми інноваційними технологіями, який втілює в собі найкращі європейські банківські стандарти і надає клієнтам, акціонерам і працівникам універсальний спектр якісних банківських послуг, націлених на прибуткові та інноваційні продукти, отримання визначеної долі ринку, який би задовольняв потреби клієнтів в банківських та супутніх послугах; збільшення капіталу та вартості банку; зростання матеріального добробуту працівників банку.</p> <p>Досягнення мети буде реалізовано шляхом вирішення наступних завдань:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ капіталізація та відповідне збільшення ресурсів і активів банку; ▪ створення і реалізація програми розвитку клієнтської бази: посилення позицій на ринку корпоративних клієнтів і створення достатніх умов для розвитку комплексу послуг для фізичних осіб; ▪ розробка і реалізація систем корпоративної, функціональної і операційної стратегій, які б дозволили банку закріпити позиції на традиційних ринках та зайняти нові сегменти фінансового ринку; ▪ проведення дієвої тарифної політики з врахуванням особливостей регіональних ринків; ▪ впровадження нових банківських технологій та послуг з метою підвищення привабливості цих послуг для споживачів.

Джерело: складено авторкою за даними [152, 151, 158]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Динаміка індикаторів фінансової стійкості банків, рекомендованих МВФ
за період 2005–2018 рр.

Дата	I1	I2	I3**	I4**	I6	I7	I8	I9	I10***	I11***	I12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4 кв. 2005	14,95	11,54	325,99	57,99	1,76	13,90	48,36	65,99	18,03	40,17	1,41
1 кв. 2006	14,92	11,28	336,02	57,34	1,71	14,29	52,88	64,38	17,26	38,24	3,20
2 кв. 2006	14,31	10,78	362,20	58,02	1,99	16,89	52,83	61,15	16,68	36,89	8,37
3 кв. 2006	13,90	10,48	378,52	59,22	2,09	17,82	53,96	59,41	14,79	35,98	11,32
4 кв. 2006	14,19	10,84	352,44	59,76	2,10	17,64	54,49	59,79	14,28	37,83	10,55
1 кв. 2007	13,99	10,34	364,26	58,33	1,75	14,33	56,08	62,16	13,99	40,68	16,76
2 кв. 2007	13,95	10,11	361,88	55,53	1,66	13,90	55,61	61,00	14,54	40,07	16,36
3 кв. 2007	13,89	10,17	321,93	49,16	1,73	14,65	55,19	59,52	13,35	38,07	19,06
4 кв. 2007	13,92	10,09	313,82	48,12	1,92	16,33	55,45	60,76	11,60	39,93	13,38
1 кв. 2008	13,29	9,65	7,44	2,68	1,69	14,28	58,64	61,99	10,81	36,32	16,95
2 кв. 2008	13,40	10,20	9,03	2,95	1,81	15,22	57,97	61,36	12,41	38,03	18,81
3 кв. 2008	13,61	10,27	8,26	2,97	1,84	15,35	57,97	60,34	10,75	37,58	19,17
4 кв. 2008	14,01	11,15	9,16	3,88	1,46	11,96	51,16	52,95	9,35	32,99	33,10
1 кв. 2009	15,35	12,11	14,29	6,13	-3,04	-23,13	70,14	52,63	9,45	30,95	36,45
2 кв. 2009	14,54	11,90	24,15	8,92	-3,18	-24,26	68,83	57,23	10,79	32,63	31,74
3 кв. 2009	15,63	12,55	23,03	9,58	-3,35	-25,50	66,75	58,90	12,06	33,77	25,61
4 кв. 2009	18,08	14,23	31,97	13,70	-4,42	-33,71	66,76	61,08	11,45	35,88	28,51
1 кв. 2010	20,80	15,52	29,09	13,74	-2,03	-14,71	71,01	59,62	19,28	100,85	28,41
2 кв. 2010	20,60	15,33	28,41	14,72	-1,93	-13,81	67,96	61,03	19,53	100,28	27,39
3 кв. 2010	20,15	14,86	30,65	15,43	-1,55	-10,95	67,51	58,72	18,89	94,35	27,43
4 кв. 2010	20,83	15,11	29,17	15,27	-1,46	-10,29	65,98	61,89	18,84	91,19	21,61
1 кв. 2011	20,02	14,37	28,50	15,45	-0,11	-0,78	67,80	68,62	20,64	90,94	23,49
2 кв. 2011	19,20	14,29	25,78	15,41	-0,22	-1,52	65,95	66,02	19,98	89,34	20,02
3 кв. 2011	18,87	14,11	26,49	15,30	-0,75	-5,17	64,42	64,43	17,89	91,71	13,83
4 кв. 2011	18,90	13,99	25,76	14,73	-0,65	-4,44	63,07	68,26	18,65	94,73	8,41

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 кв. 2012	17,88	13,57	26,90	14,85	0,69	4,72	62,23	67,85	19,44	93,14	9,09
2 кв. 2012	17,98	13,82	25,93	14,07	0,27	1,85	62,69	70,47	19,10	94,46	6,51
3 кв. 2012	18,24	13,97	25,10	13,80	0,36	2,44	61,56	67,14	21,32	90,41	0,58
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4 кв. 2012	18,06	13,77	36,03	16,54	0,48	3,26	64,15	61,45	22,15	90,28	2,50
1 кв. 2013	18,20	13,72	35,72	15,91	1,23	8,14	61,97	60,48	24,68	93,07	7,13
2 кв. 2013	17,99	13,81	35,65	15,20	0,36	2,42	60,87	64,30	22,73	90,28	9,56
3 кв. 2013	17,92	13,50	31,80	14,02	0,35	2,32	60,49	65,92	22,81	88,27	9,01
4 кв. 2013	18,26	13,89	30,65	12,89	0,26	1,72	58,56	65,95	20,63	89,11	6,94
1 кв. 2014	14,80	11,58	37,55	13,25	-0,60	-4,13	53,72	51,44	21,55	83,23	13,41
2 кв. 2014	15,87	11,73	47,02	14,61	0,08	0,55	51,18	52,99	21,85	85,16	14,64
3 кв. 2014	15,96	11,61	54,98	16,73	-1,25	-9,03	49,11	53,45	24,31	86,75	23,67
4 кв. 2014	15,60	11,21	61,07	18,98	-4,24	-31,95	48,46	59,85	26,40	86,14	31,69
1 кв. 2015	8,35	5,50	129,52	24,70	-23,53	-277,33	14,20	36,63	26,75	78,76	113,44
2 кв. 2015	9,03	5,53	94,93	24,27	-12,10	-147,25	42,93	45,54	27,87	79,60	98,14

Таблиця Д.2

Розраховані параметри багатфакторних моделей залежності фактичних значень нормативів Н1–Н6 від зовнішніх та внутрішніх факторів за період 2001–2014 рр.

Зовнішні фактори	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6
Кількість банків	0,390	х	х	х	Х	Х
Облікова ставка НБУ	0,009	0,890	0,463	-0,296	-0,616	0,134
Індекс споживчих цін	-0,130	-2,060	-1,475	0,203	0,948	-0,242
Індекс цін виробників	-0,078	0,903	0,490	0,118	-0,452	0,288
Темп зростання ВВП	0,064	0,013	-0,099	-0,419	-0,195	-0,075
Курс долара США	0,426	0,048	0,448	0,417	0,916	-0,2103
Реальна заробітна плата	х	х	х	0,215	0,399	0,052
Нормативне значення Н1	0,432	х	х	х	Х	х
Нормативне значення Н6	х	х	х	х	Х	1,144
Регресія	0,995	0,833	0,794	0,457	0,645	0,999
Детермінація	0,989	0,695	0,630	0,208	0,416	0,997
Внутрішні фактори						
Кошти юридичних осіб	-1,131	-0,910	-1,464	-0,886	-1,176	-0,442
Кошти фізичних осіб	0,315	-0,223	0,446	0,145	-0,205	0,514
Кредити, надані юридичним особам	0,629	0,394	0,560	0,624	0,053	0,102
Кредити, надані фізичним особам	-0,069	-1,287	-0,775	-1,151	-0,858	0,049
Інвестиції у ЦП	0,216	-0,411	-0,002	-0,707	0,465	0,546
ЧП попереднього періоду	-0,278	-0,973	-0,993	-0,823	-1,762	-0,778
Загальні активи	0,956	х	х	х	Х	х
Н2 Банківського сектора	х	х	х	-1,793	-0,940	х
Н3 Банківського сектора	х	х	х	0,935	-0,173	х
Регресія	0,999	0,935	0,936	0,697	0,719	0,990
Детермінація	0,999	0,876	0,876	0,486	0,518	0,980

Таблиця Д.3

Розраховані параметри багатofакторних моделей залежності фактичних значень нормативів Н1–Н6 від зовнішніх та внутрішніх факторів для АТ КБ «Приватбанк» за період 2001–2014 рр.

Зовнішні фактори	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6
Облікова ставка НБУ	-0,227	-0,448	0,463	-0,701	-0,189	0,253
Індексе споживчих цін	0,244	0,273	-1,475	0,703	-1,044	-0,378
Індексе цін виробників	-0,325	0,951	0,490	-0,585	0,831	0,501
Темп зростання ВВП	0,012	-1,100	-0,099	-0,142	-0,380	-0,258
Курс долара США	0,474	-0,341	0,448	0,639	0,693	-0,608
Реальна заробітна плата	x	0,409	x	x	x	x
Нормативне значення Н1	0,640	x	x	x	x	x
Загальні кредити надані в банківському секторі	x	-1,092	x	x	x	x
Загальні кошти клієнтів в банківському секторі	x	1,365	x	x	x	x
Чистий прибуток банківського сектора (t-1)	x	-0,3165	x	x	x	x
Н2 по банківському сектору	x	x	x	-0,571	x	x
Н3 по банківському сектору	x	x	x	0,454	x	x
Нормативне значення Н6	x	x	x	x	x	1,393
Регресія	0,970	0,811	0,886	0,787	0,822	0,984
Детермінація	0,940	0,658	0,785	0,619	0,676	0,967
Внутрішні фактори						
Кредити, надані юридичним особам	0,165	-0,881	-0,292	-0,609	-0,688	-0,415
Кредити, надані фізичним особам	0,198	1,291	0,682	-0,449	0,090	-0,146
Вкладання в ЦП	0,007	-0,509	-0,618	-0,404	-0,475	-0,443
Грошові кошти	0,950	0,609	0,126	0,172	0,356	0,385
Кошти в інших банках	0,177	-1,920	-1,286	0,688	1,038	0,584
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиції в дочірні компанії	-0,480	-0,036	-0,058	-0,130	-0,174	-0,021
Резерви	0,209	-0,440	0,062	-0,069	0,074	0,043
Регресія	0,999	0,820	0,946	0,911	0,887	0,953
Детермінація	0,998	0,673	0,896	0,829	0,786	0,908

Джерело: складно авторкою

Додаток Е

Таблиця Е.1

Вихідні дані зовнішніх факторів впливу на показники фінансової стійкості банківського сектора за період 2001–2018 рр.

Рік	Мінімальний рег. капітал (Н1) (млн. грн)**	Облікова ставка НБУ %	Індекс споживчих цін %	Індекс цін виробників %	Темпи зростання ВВП %	Курс долара грн.	Індекс ПФТС
2001	10	12,5	106,1	100,9	109	5,29	42,65
2002	10	7	99,4	105,7	104,1	5,33	57,34
2003	24	7	108,2	111,1	108,5	5,33	83,43
2004	28	9	112,3	124,1	112,1	5,31	260,13
2005	32	9,5	110,3	109,5	102,4	5,05	352,97
2006	36	8,5	111,6	114,1	107,9	5,05	498,86
2007	40	8	116,6	123,3	107,3	5,05	1174,02
2008	74	12	122,3	123	102,1	7,7	301,42
2009	80	10,25	112,3	114,3	84,1	7,99	572,91
2010	120	7,75	109,1	118,7	116,2	7,96	975,08
2011	120	7,75	104,6	114,2	119,9	7,99	534,43
2012	120	7,5	99,8	100,3	100,7	7,99	328,69
2013	120	6,5	100,5	101,7	99,2	7,99	300,53
2014	120	14	124,9	131,8	106	15,77	386,92
2015	120	22	148,7	121,2	92,6	24,5	239,48
2016	120	14	113,9	128,6	104,6	27,19	265,03
1	2	3	4	5	6	7	8
2017	200	14,5	114,4	115,6	102,2	27,7	314,15
2018	200	18	110,9	111,9	103,4	27,45	559,35

**нормативні значення обов'язкового нормативу капіталу Н1, який до 2010 р. встановлювався в євро, подано в еквіваленті відповідно до офіційного курсу, встановленого НБУ на відповідну дату

Джерело: складно авторкою за даними [88, 213, 74]

Таблиця Е.2

Внутрішні фактори впливу на показники фінансової стійкості
банківського сектора за період 2001–2018 рр.

Рік	Загальні активи (млн. грн.)	Кошти юридичних осіб (% у загальних пасивах)	Кошти фізичних осіб (% у загальних пасивах)	Кредитування юридичних осіб (% у загальних активах)	Кредитування фізичних осіб (% у загальних активах)	Вкладання в цінні папери (% у загальних активах)	Чистий прибуток попереднього року до загальних активів %
2001	62785	30,042	26,468	52,842	13,131	7,078	0,621
2002	67774	29,072	28,170	53,580	15,378	6,494	0,660
2003	100234	28,454	38,593	44,098	18,259	3,835	0,682
2004	134348	30,447	37,239	49,881	15,263	3,889	0,616
2005	213878	34,370	34,404	51,020	15,502	6,5785	0,591
2006	340179	28,160	31,494	49,318	22,857	4,082	0,638
2007	599396	25,426	27,692	46,116	25,631	4,580	0,692
2008	926087	23,800	23,358	51,071	29,032	4,223	0,715
2009	873450	18,230	11,669	56,009	26,777	4,480	0,836
2010	942084	37,671	35,854	57,377	21,848	2,679	-3,343
2011	1 054 272	35,004	43,770	57,899	18,761	8,292	-1,236
2012	1 127 179	33,515	48,336	49,749	11,854	8,384	-0,684
1	2	3	4	5	6	7	8
2013	1 277 509	31,183	41,050	51,205	11,357	10,597	0,010
2014	1 316 718	35,649	39,491	55,275	11,072	12,271	0,109
2015	1 254 385	25,396	32,058	66,223	14,008	16,065	-0,053
2016	1 256 299	32,853	34,796	67,429	12,528	17,282	-0,129
2017	1 333 831	32,003	35,844	64,810	12,803	31,923	-0,020
2018	1 359 703	31,637	37,394	67,598	14,478	35,347	0,016

Джерело: складно авторкою за даними [88, 213, 74]

Таблиця Е.3

Розраховані параметри багатofакторних моделей залежності фактичних значень нормативів Н7–Н12 від зовнішніх та внутрішніх факторів за період 2001 – 2014 рр.

Зовнішні фактори	Н7	Н8	Н9	Н10	Н11	Н12
Н1	-0,910	-1,4	-0,730	-0,920	-0,860	-0,810
Облікова ставка НБУ	-0,280	-0,860	0,521	0,021	0,204	-0,440
Індекс споживчих цін	1,100	0,910	-0,260	0,258	-0,570	0,977
Індекс цін виробників	-1,100	-0,680	-0,300	-0,390	0,234	-0,680
Темп зростання ВВП	0,100	0,280	-0,215	0,233	0,206	0,268
Курс долара США	0,440	1,580	-0,050	0,045	0,166	0,002
Індекс ПФТС	x	x	x	x	-0,250	-0,030
Регресія	0,838	0,839	0,942	0,960	0,941	0,935
Детермінація	0,702	0,704	0,887	0,922	0,886	0,874
Внутрішні фактори						
Кошти юридичних осіб	0,354	0,400	0,665	0,561	0,495	1,080
Кошти фізичних осіб	-0,760	-1,500	-1,100	-0,500	-0,420	-0,340
Кредити юридичним особам	-0,700	-9,100	-0,260	-0,220	0,650	-0,590
Кредити фізичним особам	-0,440	1,220	-0,680	-0,550	-0,580	0,038
Інвестиції у ЦП, у т.ч:	-0,030	2,630	-0,430	-0,790	x	x
Торгові ЦП	x	x	x	x	-0,720	-0,070
ЦП на продаж	x	x	x	x	-0,070	-0,550
ЦП до погашення	x	x	x	x	0,403	0,243
Інвестиції в дочірні та асоційовані компанії	x	x	x	x	0,412	0,137
ЧП попереднього періоду	0,270	-0,590	0,262	0,616	0,108	0,734
Загальні активи	x	-4,000	x	x	x	x
Регресія	0,873	0,903	0,846	0,878	0,928	0,988
Детермінація	0,762	0,815	0,716	0,771	0,861	0,975

Джерело: складно авторкою

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Значення фінансово-економічних показників банківської системи України та пошук оптимального співвідношення прибутковості та ризику

Рік	Фінансово-економічні показники діяльності банків України					
	активи (тис. грн)	капітал (тис. грн)	ЧП (тис. грн)	ROA, %	ROE, %	H4
2005	213877982	25450847	2170124	1,01	8,53	70,19
2006	340179289	42566110	4144469	1,22	9,74	75,31
2007	599396101	69578274	6619692	1,10	9,51	75,16
2008	926086498	119263048	7304404	0,79	6,12	72,9
2009	873449574	120207619	-31491841	-3,61	-26,20	77,33
2010	942083994	137725113	-13026584	-1,38	-9,46	70,53
2011	1054272287	155486926	-7707548	-0,73	-4,96	79,09
2012	1127179379	170196261,8	4898805,465	0,43	2,88	80,86
2013	1277508651	192598963,9	1436303,629	0,11	0,75	79,91
2014	1316717870	148062606,2	-52475705,77	-3,99	-35,44	79,98
2015	1252570443	94913859,78	-77935179,35	-6,22	-82,11	102,14
2016	1258643603	116434377,4	-195658445	-15,55	-168,04	108,08
2017	1347876648	157363514,5	-28102566,53	-2,08	-17,86	99,12
2018	1367162726	145741247,7	15949950,37	1,17	10,94	70,19

Додаток 3

Таблиця 3.1

Розрахунок даних агрегованих матриць показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6		УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6
2005р.	79,419	4,612	72,970	76,986	9,824	10,302	<i>0,0061</i>	0,005	0,000	0,004	0,005	0,001	0,001
2006р.	86,572	3,471	85,168	73,665	12,169	9,735	<i>0,0122</i>	0,011	0,000	0,010	0,009	0,001	0,001
2007р.	82,988	1,804	74,174	67,768	16,135	9,587	<i>0,0244</i>	0,020	0,000	0,018	0,017	0,004	0,002
2008р.	91,701	1,206	90,798	71,213	14,387	10,223	<i>0,0488</i>	0,045	0,001	0,044	0,035	0,007	0,005
2009р.	79,164	0,641	87,133	57,903	16,232	11,934	<i>0,0977</i>	0,077	0,001	0,085	0,057	0,016	0,012
2010р.	78,108	0,783	89,790	66,277	14,416	10,473	<i>0,1953</i>	0,153	0,002	0,175	0,129	0,028	0,020
2011р.	70,725	0,195	84,705	63,287	8,194	11,540	<i>0,3906</i>	0,276	0,001	0,331	0,247	0,032	0,045
2012р.	53,161	0,305	65,955	61,673	10,891	10,614	<i>0,7813</i>	0,415	0,002	0,515	0,482	0,085	0,083
2013р.	57,832	0,239	66,459	62,264	9,439	9,470	<i>1,5625</i>	0,904	0,004	1,038	0,973	0,147	0,148
2014р.	68,869	0,549	78,861	69,085	14,727	11,094	<i>3,125</i>	2,152	0,017	2,464	2,159	0,460	0,347
2015р.	58,459	0,736	67,127	67,244	10,742	10,377	<i>6,25</i>	3,654	0,046	4,195	4,203	0,671	0,649
2016р.	56,258	29,464	25,010	82,778	1,530	4,980	<i>12,5</i>	7,032	3,683	3,126	10,347	0,191	0,622
2017р.	68,317	50,104	14,907	80,684	0,231	9,590	<i>25</i>	17,079	12,526	3,727	20,171	0,058	2,398
2018р.	54,749	33,271	18,444	79,760	0,152	11,155	<i>50,000</i>	27,375	16,635	9,222	39,880	0,076	5,578
Агреговані показники							<i>99,994</i>	<i>59,197</i>	<i>32,918</i>	<i>24,957</i>	<i>78,713</i>	<i>1,778</i>	<i>9,910</i>
Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6		УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6
2005р.	2,157	1581,842	35,952	32,008	158,963	20,934	<i>0,0061</i>	0,000132	0,096548	0,002194	0,001954	0,009702	0,001278
2006р.	1,15	1432,476	50,707	36,462	201,100	15,394	<i>0,0122</i>	0,00014	0,174863	0,00619	0,004451	0,024548	0,001879
2007р.	2,729	840,268	57,911	35,962	205,041	28,469	<i>0,0244</i>	0,000666	0,205144	0,014138	0,00878	0,050059	0,00695
2008р.	1,611	1299,377	40,695	55,653	178,800	15,762	<i>0,0488</i>	0,000787	0,634461	0,019871	0,027174	0,087305	0,007696
2009р.	1,221	491,457	73,267	24,992	205,997	10,228	<i>0,0977</i>	0,001192	0,479938	0,07155	0,024406	0,201169	0,009988
2010р.	1,208	609,618	60,810	29,473	168,830	11,534	<i>0,1953</i>	0,002359	1,19066	0,11877	0,057564	0,329746	0,022527
2011р.	0,983	671,231	61,848	29,920	189,762	8,514	<i>0,3906</i>	0,00384	2,621996	0,241594	0,116875	0,741258	0,033258
2012р.	0,889	745,175	65,495	26,638	179,660	8,375	<i>0,7813</i>	0,006945	5,82168	0,51168	0,208109	1,403594	0,06543
2013р.	0,873	342,290	73,498	22,252	161,181	9,223	<i>1,5625</i>	0,013641	5,348281	1,148406	0,347688	2,518453	0,144109
2014р.	0,366	375,263	86,923	24,109	154,934	3,300	<i>3,125</i>	0,011438	11,72697	2,716344	0,753406	4,841688	0,103125
2015р.	0,082	351,903	26,519	16,916	115,012	0,786	<i>6,25</i>	0,005125	21,99394	1,657438	1,05725	7,18825	0,049125
2016р.	-61,500	497,480	22,414	48,939	113,808	-1068,419	<i>12,5</i>	-7,6875	62,185	2,80175	6,117375	14,226	-133,552
2017р.	-8,865	484,318	22,986	57,145	125,380	-89,684	<i>25</i>	-2,21625	121,0795	5,7465	14,28625	31,345	-22,421
1	2	3	4	5	6	7	<i>8</i>	9	10	11	12	13	14
2018р.	4,137	445,044	50,065	45,350	219,750	37,086	<i>50,000</i>	2,0685	222,522	25,0325	22,675	109,875	18,543
Агреговані показники							<i>99,994</i>	<i>-7,78899</i>	<i>456,081</i>	<i>40,08892</i>	<i>45,68628</i>	<i>172,8418</i>	<i>-136,985</i>

Продовження табл. 3.1

Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6		УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6
2005р.	111,485	27,321	85,459	68,150	61,310	34,660	<i>0,0061</i>	0,007	0,002	0,005	0,004	0,004	0,002
2006р.	110,785	33,342	87,561	65,560	46,650	25,740	<i>0,0122</i>	0,014	0,004	0,011	0,008	0,006	0,003
2007р.	110,603	45,203	87,962	53,820	51,400	30,010	<i>0,0244</i>	0,027	0,011	0,021	0,013	0,013	0,007
2008р.	111,388	14,230	97,475	55,300	57,000	36,930	<i>0,0488</i>	0,054	0,007	0,048	0,027	0,028	0,018
2009р.	113,551	17,528	94,197	80,520	60,070	45,440	<i>0,0977</i>	0,111	0,017	0,092	0,079	0,059	0,044
2010р.	111,698	19,415	88,642	75,240	42,600	111,660	<i>0,1953</i>	0,218	0,038	0,173	0,147	0,083	0,218
2011р.	113,046	16,110	91,580	77,110	57,120	124,000	<i>0,3906</i>	0,442	0,063	0,358	0,301	0,223	0,484
2012р.	111,834	16,800	95,422	84,740	74,940	122,000	<i>0,7813</i>	0,874	0,131	0,745	0,662	0,585	0,953
2013р.	110,460	16,862	97,776	90,060	84,780	114,270	<i>1,5625</i>	1,726	0,263	1,528	1,407	1,325	1,785
2014р.	112,478	14,091	94,796	83,910	65,810	85,160	<i>3,125</i>	3,515	0,440	2,962	2,622	2,057	2,661
2015р.	111,576	26,236	95,288	60,220	57,040	97,120	<i>6,25</i>	6,974	1,640	5,956	3,764	3,565	6,070
2016р.	106,108	17,229	29,789	147,430	63,520	97,090	<i>12,5</i>	13,264	2,154	3,724	18,429	7,940	12,136
2017р.	110,969	25,621	18,226	155,540	32,470	99,760	<i>25</i>	27,742	6,405	4,557	38,885	8,118	24,940
2018р.	112,556	41,282	23,071	142,000	43,460	98,100	<i>50,000</i>	56,278	20,641	11,536	71,000	21,730	49,050
Агреговані показники							99,994	111,244	31,816	31,715	137,348	45,734	98,374
Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6		УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6
2005р.	35,95	55,369	12,27	39,583	35,428	-52,400	<i>0,0061</i>	0,002	0,003	0,001	0,002	0,002	-0,003
2006р.	50,71	55,585	0,21	42,579	39,076	-76,600	<i>0,0122</i>	0,006	0,007	0,000	0,005	0,005	-0,009
2007р.	57,91	56,055	2,33	50,014	35,357	-3,140	<i>0,0244</i>	0,014	0,014	0,001	0,012	0,009	-0,001
2008р.	25,99	22,491	2,24	34,444	32,971	25,760	<i>0,0488</i>	0,013	0,011	0,001	0,017	0,016	0,013
2009р.	41,75	11,138	5,37	5,178	65,784	-5,770	<i>0,0977</i>	0,041	0,011	0,005	0,005	0,064	-0,006
2010р.	31,32	13,602	8,95	29,052	49,097	-23,620	<i>0,1953</i>	0,061	0,027	0,017	0,057	0,096	-0,046
2011р.	35,52	8,790	8,67	23,324	41,530	-42,730	<i>0,3906</i>	0,139	0,034	0,034	0,091	0,162	-0,167
2012р.	35,14	9,835	7,2	18,235	27,007	-58,790	<i>0,7813</i>	0,275	0,077	0,056	0,142	0,211	-0,459
2013р.	32,05	10,379	6,33	22,998	25,165	84,460	<i>1,5625</i>	0,501	0,162	0,099	0,359	0,393	1,320
2014р.	15,88	9,183	4,75	-6,536	32,034	88,010	<i>3,125</i>	0,496	0,287	0,148	-0,204	1,001	2,750
2015р.	5,76	10,201	9,12	26,478	31,105	88,360	<i>6,25</i>	0,360	0,638	0,570	1,655	1,944	5,523
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2016р.	10,42	1,439	8,03	-13,511	43,936	4079,140	<i>12,5</i>	1,303	0,180	1,004	-1,689	5,492	509,893
2017р.	24,41	0,210	62,71	11,842	54,468	16,330	<i>25</i>	6,103	0,053	15,678	2,961	13,617	4,083
2018р.	35,46	0,071	68,01	7,075	61,180	54,040	<i>50,000</i>	17,730	0,036	34,005	3,537	30,590	27,020
Агреговані показники							99,994	27,042	1,538	51,619	6,951	53,603	549,909

Продовження табл. 3.1

Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6		УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6
2005р.	10,313	2,200	11,313	11,545	5830,692	1600,936	0,0061	0,00063	0,00013	0,00069	0,00070	0,35588	0,09771
2006р.	9,929	2,000	11,717	12,261	3599,791	1426,782	0,0122	0,00121	0,00024	0,00143	0,00150	0,43943	0,17417
2007р.	9,378	2,207	9,695	11,964	8193,108	2505,450	0,0244	0,00229	0,00054	0,00237	0,00292	2,00027	0,61168
2008р.	8,656	2,011	9,812	13,072	10369,846	1431,616	0,0488	0,00423	0,00098	0,00479	0,00638	5,06340	0,69903
2009р.	9,854	1,090	10,371	14,253	21297,796	2263,156	0,0977	0,00962	0,00106	0,01013	0,01392	20,79863	2,21011
2010р.	12,041	1,260	13,647	17,109	17497,948	2784,068	0,1953	0,02352	0,00246	0,02665	0,03342	34,17568	5,43763
2011р.	13,765	1,245	15,209	17,497	18616,251	2252,865	0,3906	0,05377	0,00487	0,05941	0,06835	72,71973	8,80026
2012р.	15,297	1,233	16,378	17,794	16437,070	2225,068	0,7813	0,11951	0,00963	0,12795	0,13902	128,41461	17,38334
2013р.	16,790	1,444	17,836	19,000	11225,221	1911,624	1,5625	0,26234	0,02256	0,27868	0,29687	175,39408	29,86913
2014р.	15,537	1,819	18,468	19,679	7729,854	438,033	3,125	0,48555	0,05684	0,57713	0,61498	241,55795	13,68852
2015р.	21,706	1,188	25,487	23,779	8536,399	216,121	6,25	1,35663	0,07423	1,59291	1,48621	533,52494	13,50756
2016р.	17,703	0,868	9,966	21,290	14856,722	-157336,135	12,5	2,21283	0,10852	1,24579	2,66124	1857,09026	-19667,01686
2017р.	19,184	0,492	6,791	22,979	27093,997	-38275,532	25	4,79600	0,12301	1,69765	5,74465	6773,49917	-9568,88292
2018р.	20,743	0,894	8,838	23,947	25564,782	9334,582	50,000	10,37129	0,44681	4,41921	11,97368	12782,39080	4667,29080
Агреговані показники							99,994	19,699	0,852	10,045	23,044	22627,425	-24476,130
Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6		УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6
2005р.	13,482	20,410	92,746	41,337	0,054	85,20341	0,0061	0,000823	0,001246	0,005661	0,002523016	3,29088E-06	0,0052
2006р.	12,498	22,183	88,544	46,688	0,032	61,11948	0,0122	0,001526	0,002708	0,010809	0,005699226	3,86155E-06	0,007461
2007р.	20,231	26,349	85,911	47,656	0,026	116,0313	0,0244	0,004939	0,006433	0,020974	0,011634794	6,4442E-06	0,028328
2008р.	14,854	28,735	86,552	44,888	0,028	64,12113	0,0488	0,007253	0,014031	0,042262	0,021918009	1,36456E-05	0,031309
2009р.	9,421	24,312	90,248	41,344	0,030	59,66579	0,0977	0,0092	0,023742	0,088133	0,04037471	2,96193E-05	0,058267
2010р.	10,782	24,112	89,533	54,044	0,037	64,89529	0,1953	0,021059	0,047094	0,174869	0,105554534	7,15065E-05	0,126749
2011р.	15,364	25,780	87,775	55,391	0,048	50,65481	0,3906	0,060016	0,100703	0,342871	0,216370328	0,000189431	0,19787
2012р.	18,435	26,153	83,335	53,117	0,041	51,65631	0,7813	0,144023	0,20432	0,651055	0,414976094	0,00032306	0,403565
2013р.	22,784	25,178	85,921	48,233	0,039	57,2283	1,5625	0,356	0,393406	1,342516	0,753633095	0,000604754	0,894192
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2014р.	9,891	17,892	89,576	38,779	0,038	20,54405	3,125	0,309094	0,559125	2,79925	1,211843225	0,001182803	0,642002
2015р.	8,328	13,146	94,814	37,648	0,030	6,817697	6,25	0,5205	0,821625	5,925875	2,353028504	0,001857256	0,426106
2016р.	2,557	7,716	96,217	35,100	0,021	-3891,55	12,5	0,319625	0,9645	12,02713	4,387492429	0,002574058	-486,443
2017р.	11,555	18,563	92,397	37,387	0,050	-503,736	25	2,88875	4,64075	23,09925	9,346809907	0,012497258	-125,934
2018р.	17,412	24,897	89,745	40,957	0,042	203,6695	50,000	8,706	12,4485	44,8725	20,47826709	0,020998429	101,8348
Агреговані показники							99,994	13,349	20,228	91,403	39,350	0,040	-507,721

Таблиця 3.2

Розрахунок даних агрегованих матриць показників діяльності АТ Креді Агріколь банк

Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6		УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6
2005р.	88,533	37,848	8,797	46,817	75,468	0,099	0,0061	0,0054	0,0023	0,0005	0,0029	0,0046	6Е-06
2006р.	89,311	34,193	9,004	50,870	73,469	0,045	0,0122	0,0109	0,0042	0,0011	0,0062	0,009	5,4Е-06
2007р.	88,807	45,954	9,386	41,641	72,632	0,031	0,0244	0,0217	0,0112	0,0023	0,0102	0,0177	7,5Е-06
2008р.	90,556	27,764	11,889	54,145	71,429	0,018	0,0488	0,0442	0,0136	0,0058	0,0264	0,0349	8,7Е-06
2009р.	70,058	25,422	15,512	57,782	73,385	0,028	0,0977	0,0684	0,0248	0,0151	0,0564	0,0717	2,7Е-05
2010р.	72,755	14,269	11,681	71,275	76,514	0,028	0,1953	0,1421	0,0279	0,0228	0,1392	0,1494	5,5Е-05
2011р.	68,421	11,222	14,609	71,122	72,730	0,029	0,3906	0,2673	0,0438	0,0571	0,2778	0,2841	0,00011
2012р.	69,241	12,156	11,816	74,212	71,854	0,009	0,7813	0,5409	0,095	0,0923	0,5798	0,5614	7,4Е-05
2013р.	78,272	9,687	11,777	76,592	80,864	0,006	1,5625	1,223	0,1514	0,184	1,1967	1,2635	0,0001
2014р.	74,704	8,430	6,706	83,614	68,929	0,004	3,125	2,3345	0,2634	0,2096	2,6129	2,154	0,00013
2015р.	57,832	8,875	8,961	80,960	59,487	0,004	6,25	3,6145	0,5547	0,5601	5,06	3,718	0,00024
2016р.	62,766	5,892	8,281	84,329	51,866	2,169	12,5	7,8457	0,7365	1,0351	10,541	6,4832	0,27111
2017р.	91,012	3,526	10,547	80,731	62,668	7,026	25	22,753	0,8815	2,6368	20,183	15,667	1,75645
2018р.	91,214	3,266	12,812	80,890	66,136	6,411	50,000	45,607	1,6328	6,4062	40,445	33,068	3,20542
Агреговані показники							99,994	84,479	4,443	11,229	81,138	63,486	5,234
Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6		УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6
2005р.	2,750	973,005	50,814	34,683	700,294	31,290	0,0061	0,0002	0,0594	0,0031	0,0021	0,0427	0,0019
2006р.	31,291	376,158	66,008	19,325	297,557	27,600	0,0122	0,0038	0,0459	0,0081	0,0024	0,0363	0,0034
2007р.	27,598	400,644	54,963	23,372	289,544	33,600	0,0244	0,0067	0,0978	0,0134	0,0057	0,0707	0,0082
2008р.	33,605	337,846	49,167	14,332	354,074	43,380	0,0488	0,0164	0,1650	0,0240	0,0070	0,1729	0,0212
2009р.	43,384	297,780	62,690	11,950	321,064	37,040	0,0977	0,0424	0,2908	0,0612	0,0117	0,3135	0,0362
2010р.	37,035	269,845	79,974	23,724	344,466	19,100	0,1953	0,0723	0,5270	0,1562	0,0463	0,6728	0,0373
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2011р.	19,097	227,187	70,352	17,933	314,129	31,510	0,3906	0,0746	0,8874	0,2748	0,0701	1,2271	0,1231
2012р.	31,507	449,365	69,860	18,548	209,013	26,240	0,7813	0,2461	3,5107	0,5458	0,1449	1,6329	0,2050
2013р.	26,240	515,695	62,278	21,619	223,196	22,140	1,5625	0,4100	8,0577	0,9731	0,3378	3,4874	0,3459
2014р.	22,138	602,125	63,313	16,368	285,676	6,400	3,125	0,6918	18,8164	1,9785	0,5115	8,9274	0,2000
2015р.	6,396	483,134	71,734	18,140	342,420	21,190	6,25	0,3997	30,1959	4,4834	1,1338	21,4012	1,3244
2016р.	21,195	455,796	63,096	20,672	288,317	32,630	12,5	2,6493	56,9745	7,8870	2,5840	36,0397	4,0788
2017р.	32,629	266,414	77,840	11,593	346,793	33,990	25	8,1574	66,6035	19,4600	2,8982	86,6981	8,4975
2018р.	33,992	412,770	65,838	20,185	264,357	34,810	50,000	16,9960	206,3849	32,9190	10,0923	132,1786	17,4050
Агреговані показники							99,994	29,767	392,617	68,788	17,848	292,901	32,288

Продовження табл. 3.2

Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6		УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6
2005р.	23,469	21,476	161,197	85,970	78,190	40,920	<i>0,0061</i>	0,001	0,001	0,010	0,005	0,005	0,002
2006р.	110,699	25,502	106,003	230,120	167,530	85,650	<i>0,0122</i>	0,014	0,003	0,013	0,028	0,020	0,010
2007р.	111,060	24,783	111,291	63,500	81,520	53,970	<i>0,0244</i>	0,027	0,006	0,027	0,016	0,020	0,013
2008р.	113,974	26,370	120,495	59,660	65,120	49,110	<i>0,0488</i>	0,056	0,013	0,059	0,029	0,032	0,024
2009р.	122,733	28,641	114,883	107,830	96,290	69,810	<i>0,0977</i>	0,120	0,028	0,112	0,105	0,094	0,068
2010р.	120,368	26,846	105,211	50,000	56,300	70,000	<i>0,1953</i>	0,235	0,052	0,205	0,098	0,110	0,137
2011р.	124,134	31,956	111,414	47,100	51,100	76,300	<i>0,3906</i>	0,485	0,125	0,435	0,184	0,200	0,298
2012р.	116,878	23,400	110,927	93,960	191,269	101,003	<i>0,7813</i>	0,913	0,183	0,867	0,734	1,494	0,789
2013р.	116,378	13,935	118,398	60,710	169,506	100,705	<i>1,5625</i>	1,818	0,218	1,850	0,949	2,649	1,574
2014р.	115,717	28,825	110,821	65,630	76,961	102,432	<i>3,125</i>	3,616	0,901	3,463	2,051	2,405	3,201
2015р.	123,239	39,134	105,940	90,740	87,030	105,430	<i>6,25</i>	7,702	2,446	6,621	5,671	5,439	6,589
2016р.	121,958	44,772	99,786	91,110	84,080	103,680	<i>12,5</i>	15,245	5,597	12,473	11,389	10,510	12,960
2017р.	120,386	28,711	120,715	55,990	101,586	136,406	<i>25</i>	30,096	7,178	30,179	13,998	25,396	34,102
2018р.	122,876	25,643	126,211	64,780	73,610	94,147	<i>50,000</i>	61,438	12,822	63,105	32,390	36,805	47,074
Агреговані показники							99,994	121,767	29,572	119,420	67,646	85,179	106,841
Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6		УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6
2005р.	50,814	1,121	0,101	60,611	28,155	100,000	<i>0,0061</i>	0,003	0,000	0,000	0,004	0,002	0,006
2006р.	66,008	0,495	0,025	75,309	19,335	96,994	<i>0,0122</i>	0,008	0,000	0,000	0,009	0,002	0,012
2007р.	54,963	0,328	0,043	36,280	18,284	-6,949	<i>0,0244</i>	0,013	0,000	0,000	0,009	0,004	-0,002
2008р.	49,167	0,150	0,000	50,672	11,975	-0,902	<i>0,0488</i>	0,024	0,000	0,000	0,025	0,006	0,000
2009р.	62,690	0,178	0,000	-19,502	47,660	67,023	<i>0,0977</i>	0,061	0,000	0,000	-0,019	0,047	0,065
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2010р.	79,974	0,242	0,702	1,624	12,195	68,895	<i>0,1953</i>	0,156	0,000	0,001	0,003	0,024	0,135
2011р.	70,352	0,201	8,766	-7,002	14,627	78,781	<i>0,3906</i>	0,275	0,001	0,034	-0,027	0,057	0,308
2012р.	69,860	0,528	0,569	105,284	27,358	90,633	<i>0,7813</i>	0,546	0,004	0,004	0,823	0,214	0,708
2013р.	62,278	0,521	0,874	7,124	25,261	88,671	<i>1,5625</i>	0,973	0,008	0,014	0,111	0,395	1,385
2014р.	63,313	0,601	2,058	44,728	46,076	88,872	<i>3,125</i>	1,979	0,019	0,064	1,398	1,440	2,777
2015р.	71,734	0,303	15,675	7,302	46,118	84,309	<i>6,25</i>	4,483	0,019	0,980	0,456	2,882	5,269
2016р.	63,096	0,299	16,574	25,788	47,223	86,860	<i>12,5</i>	7,887	0,037	2,072	3,224	5,903	10,858
2017р.	77,840	0,205	6,870	0,953	56,191	88,223	<i>25</i>	19,460	0,051	1,717	0,238	14,048	22,056
2018р.	65,838	0,148	9,512	3,224	61,958	88,890	<i>50,000</i>	32,919	0,074	4,756	1,612	30,979	44,445
Агреговані показники							99,994	68,788	0,215	9,643	7,865	56,002	88,022

Продовження табл. 3.2

Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6		УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6
2005р.	0,443	9,025	0,503	0,302	610,703	289,797	0,0061	0,00003	0,00055	0,00003	0,00002	0,03727	0,01769
2006р.	0,617	9,266	0,628	0,526	677,518	360,736	0,0122	0,00008	0,00113	0,00008	0,00006	0,08270	0,04404
2007р.	0,507	5,662	0,514	0,398	816,563	549,722	0,0244	0,00012	0,00138	0,00013	0,00010	0,19936	0,13421
2008р.	0,567	5,155	0,506	0,651	1103,603	1087,932	0,0488	0,00028	0,00252	0,00025	0,00032	0,53887	0,53122
2009р.	0,515	1,949	0,455	0,744	2466,593	1553,315	0,0977	0,00050	0,00190	0,00044	0,00073	2,40878	1,51691
2010р.	0,465	2,817	0,446	0,710	1640,676	604,619	0,1953	0,00091	0,00550	0,00087	0,00139	3,20445	1,18090
2011р.	0,400	4,981	0,377	0,572	1078,279	741,249	0,3906	0,00156	0,01946	0,00147	0,00223	4,21203	2,89550
2012р.	1,169	4,034	1,363	1,636	3845,204	1565,621	0,7813	0,00913	0,03152	0,01065	0,01278	30,04066	12,23142
2013р.	1,107	3,037	1,431	1,541	5801,112	1814,603	1,5625	0,01730	0,04745	0,02236	0,02408	90,64237	28,35317
2014р.	1,601	0,701	1,663	2,454	35685,670	1746,485	3,125	0,05003	0,02191	0,05197	0,07669	1115,17720	54,57767
2015р.	1,855	0,780	1,936	2,512	37695,308	6543,535	6,25	0,11595	0,04877	0,12101	0,15698	2355,95676	408,97092
2016р.	2,375	1,983	2,796	2,966	12352,320	4034,896	12,5	0,29690	0,24787	0,34945	0,37077	1544,04004	504,36200
2017р.	2,296	1,774	3,455	2,752	12614,966	5395,342	25	0,57398	0,44350	0,86372	0,68806	3153,74150	1348,83542
2018р.	2,398	2,413	3,651	2,824	9125,556	4385,097	50,000	1,19921	1,20652	1,82542	1,41180	4562,77779	2192,54843
Агреговані показники							99,994	2,266	2,080	3,248	2,746	12863,060	4556,199
Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6		УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6
2005р.	11,242	10,180	88,512	51,815	0,019	50,474	0,0061	0,000686	0,000621	0,005402	0,003162507	1,18024E-06	0,003081
2006р.	11,921	10,010	85,348	53,801	0,019	62,127	0,0122	0,001455	0,001222	0,010418	0,00656745	2,32687E-06	0,007584
2007р.	17,296	15,200	83,260	55,931	0,045	55,652	0,0244	0,004223	0,003711	0,020327	0,013655012	1,10484E-05	0,013587
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2008р.	13,699	17,510	83,552	59,752	0,088	93,860	0,0488	0,006689	0,00855	0,040797	0,029175815	4,29838E-05	0,04583
2009р.	9,189	16,240	86,354	29,612	0,420	102,236	0,0977	0,008973	0,015859	0,08433	0,028917959	0,000409923	0,09984
2010р.	10,516	17,520	87,210	46,415	0,892	36,695	0,1953	0,020539	0,034219	0,170332	0,090654023	0,001741516	0,07167
2011р.	13,985	26,780	82,769	54,094	1,723	68,256	0,3906	0,054629	0,104609	0,323316	0,211305586	0,006731815	0,266626
2012р.	13,780	25,540	83,218	55,093	1,986	114,642	0,7813	0,107659	0,199531	0,650141	0,430413438	0,015518445	0,895637
2013р.	17,031	26,450	85,511	56,617	2,530	97,323	1,5625	0,266115	0,413281	1,336109	0,884646719	0,039523657	1,520677
2014р.	13,394	23,190	87,288	57,815	2,697	21,178	3,125	0,418552	0,724688	2,72775	1,806732813	0,084271127	0,661809
2015р.	11,567	20,070	90,636	58,568	2,041	87,187	6,25	0,722954	1,254375	5,66475	3,66048125	0,127536658	5,449156
2016р.	8,823	14,520	91,566	55,995	2,668	142,888	12,5	1,102928	1,815	11,44575	6,9993225	0,333478972	17,86101
2017р.	11,778	13,760	87,414	58,373	2,346	163,968	25	2,944486	3,44	21,8535	14,5931825	0,586521424	40,99188
2018р.	14,734	18,690	84,248	58,290	2,367	181,530	50,000	7,367095	9,345	42,124	29,14511	1,18326892	90,765
Агреговані показники							99,994	13,027	17,361	86,457	57,903	2,379	158,653

Таблиця 3.3

Розрахунок даних агрегованих матриць показників діяльності АТ «Східно-Український банк «Грант»

Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6		УАП 1	УАП 2	УАП 3	УАП 4	УАП 5	УАП 6
2005р.	74,426	3,186	29,749	66,213	70,188	1,882	0,0061	0,0045	0,0002	0,0018	0,004	0,0043	0,00011
2006р.	81,084	1,444	27,600	70,239	78,169	1,919	0,0122	0,0099	0,0002	0,0034	0,0086	0,0095	0,00023
2007р.	91,740	12,955	20,108	66,386	79,993	0,962	0,0244	0,0224	0,0032	0,0049	0,0162	0,0195	0,00023
2008р.	83,931	12,931	22,165	63,119	72,513	0,916	0,0488	0,041	0,0063	0,0108	0,0308	0,0354	0,00045
2009р.	71,152	5,447	23,856	67,414	70,928	0,964	0,0977	0,0695	0,0053	0,0233	0,0658	0,0693	0,00094
2010р.	76,673	7,901	21,260	69,147	77,039	0,850	0,1953	0,1498	0,0154	0,0415	0,1351	0,1505	0,00166
2011р.	78,248	7,730	22,591	69,366	76,946	0,749	0,3906	0,3057	0,0302	0,0882	0,271	0,3006	0,00293
2012р.	81,649	4,682	26,260	68,206	80,755	0,514	0,7813	0,6379	0,0366	0,2052	0,5329	0,6309	0,00401
2013р.	78,206	4,795	23,374	70,763	78,420	0,431	1,5625	1,222	0,0749	0,3652	1,1057	1,2253	0,00673
2014р.	75,108	3,462	19,109	71,076	75,298	0,306	3,125	2,3471	0,1082	0,5971	2,2211	2,3531	0,00955
2015р.	78,282	13,342	18,986	66,196	66,054	14,986	6,25	4,8926	0,8339	1,1866	4,1372	4,1284	0,9366
2016р.	79,518	1,913	40,296	56,150	67,781	8,511	12,5	9,9398	0,2391	5,037	7,0187	8,4726	1,06385
2017р.	91,157	0,000	43,148	55,168	69,628	10,117	25	22,789	0	10,787	13,792	17,407	2,52927
2018р.	91,303	0,000	37,683	60,954	72,757	8,416	50,000	45,651	0	18,841	30,477	36,378	4,20824
Агреговані показники							99,994	88,083	1,353	37,194	59,816	71,185	8,765
Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6		УДВ 1	УДВ 2	УДВ 3	УДВ 4	УДВ 5	УДВ 6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2005р.	0,370	1255,094	17,376	57,959	111,730	1,250	0,0061	2,26E-05	0,076605	0,001061	0,003538	0,006819	7,63E-05
2006р.	1,252	2132,809	23,223	60,343	117,336	1,240	0,0122	0,000153	0,260353	0,002835	0,007366	0,014323	0,000151
2007р.	1,235	2331,308	32,223	60,946	119,700	1,240	0,0244	0,000302	0,569167	0,007867	0,014879	0,029224	0,000303
2008р.	1,239	982,853	15,404	53,462	107,501	1,090	0,0488	0,000605	0,479909	0,007522	0,026104	0,052491	0,000532
2009р.	1,094	253,691	31,964	40,860	115,440	0,820	0,0977	0,001069	0,247745	0,031215	0,039903	0,112734	0,000801
2010р.	0,819	639,595	27,560	53,676	112,472	0,990	0,1953	0,0016	1,249209	0,053827	0,104835	0,219673	0,001934
2011р.	0,994	1270,510	26,032	64,025	110,131	0,330	0,3906	0,003882	4,962928	0,101688	0,250096	0,430199	0,001289
2012р.	0,333	3062,412	45,468	50,850	123,355	0,450	0,7813	0,002604	23,92509	0,355221	0,397263	0,963711	0,003516
2013р.	0,447	2359,809	53,946	41,910	129,085	0,450	1,5625	0,00698	36,87202	0,842907	0,654845	2,016953	0,007031
2014р.	0,452	1259,454	46,065	47,595	121,187	0,250	3,125	0,014116	39,35795	1,43954	1,487333	3,787097	0,007813
2015р.	0,245	1228,542	59,518	25,747	170,234	0,400	6,25	0,015321	76,78385	3,719865	1,609186	10,63964	0,025
2016р.	0,395	960,889	75,091	22,359	261,433	6,840	12,5	0,049384	120,1111	9,386364	2,794925	32,67917	0,855
2017р.	6,840	775,337	75,905	17,980	388,684	12,250	25	1,710061	193,8343	18,97629	4,495105	97,17101	3,0625
2018р.	12,252	674,439	75,563	16,829	346,703	12,750	50,000	6,126032	337,2196	37,78158	8,414416	173,3513	6,375
Агреговані показники							99,994	7,932	835,950	72,708	20,300	321,474	10,341

Продовження табл. 3.3

Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6		УЛ 1	УЛ 2	УЛ 3	УЛ 4	УЛ 5	УЛ 6
2005р.	143,811	12,608	106,003	50,910	89,940	44,950	<i>0,0061</i>	0,009	0,001	0,006	0,003	0,005	0,003
2006р.	139,490	13,476	111,291	47,770	54,940	36,980	<i>0,0122</i>	0,017	0,002	0,014	0,006	0,007	0,005
2007р.	126,172	15,565	120,495	54,910	67,730	41,790	<i>0,0244</i>	0,031	0,004	0,029	0,013	0,017	0,010
2008р.	130,014	20,488	114,883	73,900	75,030	51,690	<i>0,0488</i>	0,063	0,010	0,056	0,036	0,037	0,025
2009р.	133,991	21,205	105,211	70,840	93,100	64,730	<i>0,0977</i>	0,131	0,021	0,103	0,069	0,091	0,063
2010р.	129,300	15,495	111,414	41,890	62,140	117,180	<i>0,1953</i>	0,253	0,030	0,218	0,082	0,121	0,229
2011р.	130,821	16,518	110,927	42,000	69,000	114,000	<i>0,3906</i>	0,511	0,065	0,433	0,164	0,270	0,445
2012р.	136,942	11,630	118,398	50,400	74,210	121,700	<i>0,7813</i>	1,070	0,091	0,925	0,394	0,580	0,951
2013р.	131,764	15,296	110,821	58,500	76,001	123,000	<i>1,5625</i>	2,059	0,239	1,732	0,914	1,188	1,922
2014р.	124,660	16,276	105,940	62,300	78,800	105,500	<i>3,125</i>	3,896	0,509	3,311	1,947	2,463	3,297
2015р.	127,731	12,051	99,786	33,500	95,600	134,300	<i>6,25</i>	7,983	0,753	6,237	2,094	5,975	8,394
2016р.	175,555	12,798	120,715	33,700	89,300	130,900	<i>12,5</i>	21,944	1,600	15,089	4,213	11,163	16,363
2017р.	182,959	10,029	126,211	35,000	104,400	145,300	<i>25</i>	45,740	2,507	31,553	8,750	26,100	36,325
2018р.	166,039	9,084	119,364	62,970	70,187	96,090	<i>50,000</i>	83,020	4,542	59,682	31,485	35,094	48,045
Агреговані показники							99,994	166,726	10,372	119,387	50,169	83,108	116,076
Рік	Фактичні значення						Вага	Зважені значення					
	УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6		УР 1	УР 2	УР 3	УР 4	УР 5	УР 6
2005р.	17,376	6,325	0,211	5,258	35,304	7,103	<i>0,0061</i>	0,001	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
2006р.	23,223	6,952	1,237	109,858	39,307	10,271	<i>0,0122</i>	0,003	0,001	0,000	0,013	0,005	0,001
2007р.	32,223	4,783	0,000	127,686	40,161	0,000	<i>0,0244</i>	0,008	0,001	0,000	0,031	0,010	0,000
2008р.	15,404	4,133	0,023	109,918	39,798	0,000	<i>0,0488</i>	0,008	0,002	0,000	0,054	0,019	0,000
2009р.	31,964	4,041	0,277	95,608	29,377	6,924	<i>0,0977</i>	0,031	0,004	0,000	0,093	0,029	0,007
2010р.	27,560	3,996	0,023	107,945	28,895	10,028	<i>0,1953</i>	0,054	0,008	0,000	0,211	0,056	0,020
2011р.	26,032	3,317	0,000	106,782	32,938	-4,731	<i>0,3906</i>	0,102	0,013	0,000	0,417	0,129	-0,018
2012р.	45,468	1,957	0,000	103,351	29,597	0,035	<i>0,7813</i>	0,355	0,015	0,000	0,807	0,231	0,000
2013р.	53,946	1,842	0,000	110,694	31,130	3,406	<i>1,5625</i>	0,843	0,029	0,000	1,730	0,486	0,053
2014р.	46,065	1,599	1,181	119,550	26,341	-0,994	<i>3,125</i>	1,440	0,050	0,037	3,736	0,823	-0,031
2015р.	59,518	1,379	10,109	103,444	33,171	0,595	<i>6,25</i>	3,720	0,086	0,632	6,465	2,073	0,037
2016р.	75,091	0,546	4,448	85,719	50,727	0,266	<i>12,5</i>	9,386	0,068	0,556	10,715	6,341	0,033
2017р.	75,905	0,557	3,295	100,928	44,246	-0,155	<i>25</i>	18,976	0,139	0,824	25,232	11,062	-0,039
2018р.	75,563	0,501	2,289	110,336	41,711	3,984	<i>50,000</i>	37,782	0,250	1,145	55,168	20,855	1,992
Агреговані показники							99,994	72,708	0,667	3,194	104,673	42,122	2,056

Продовження табл. 3.3

Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6		УМ 1	УМ 2	УМ 3	УМ 4	УМ 5	УМ 6
2005р.	0,094	0,417	0,099	0,090	341,029	2137,143	0,0061	5,73E-06	2,54708E-05	6,05E-06	5,52E-06	0,020814734	0,130440848
2006р.	0,070	0,501	0,076	0,082	341,167	1928,571	0,0122	8,53E-06	6,11736E-05	9,23E-06	1E-05	0,041646326	0,235421317
2007р.	0,063	0,283	0,071	0,079	370,440	1896,000	0,0244	1,55E-05	6,89819E-05	1,73E-05	1,94E-05	0,090439453	0,462890625
2008р.	0,052	0,161	0,047	0,069	526,576	3506,061	0,0488	2,51E-05	7,86587E-05	2,28E-05	3,37E-05	0,25711709	1,711943657
2009р.	0,051	0,234	0,044	0,086	361,264	1647,170	0,0977	5E-05	0,000228703	4,26E-05	8,41E-05	0,35279707	1,608564268
2010р.	0,054	0,198	0,052	0,080	463,404	2278,723	0,1953	0,000105	0,000386383	0,000102	0,000156	0,905086523	4,450631641
2011р.	0,056	0,150	0,056	0,078	587,477	1011,364	0,3906	0,000219	0,000586906	0,000218	0,000305	2,294833203	3,950639219
2012р.	0,059	0,085	0,077	0,076	1147,391	2433,010	0,7813	0,00046	0,000660508	0,000603	0,000592	8,963992188	19,00788961
2013р.	0,062	0,031	0,078	0,080	3361,619	6432,605	1,5625	0,000969	0,000482609	0,001214	0,001246	52,52529688	100,5094495
2014р.	0,085	0,050	0,096	0,110	1929,468	2176,646	3,125	0,002647	0,001555469	0,003004	0,003449	60,295875	68,02019531
2015р.	0,095	1,083	0,110	0,105	112,244	109,402	6,25	0,005954	0,06768825	0,0069	0,006591	7,01523125	6,837597125
2016р.	0,097	0,181	0,148	0,080	947,966	25366,911	12,5	0,012065	0,022686375	0,018557	0,010032	118,4956875	3170,863863
2017р.	0,096	0,016	0,161	0,079	11807,550	514137,153	25	0,024111	0,0040115	0,040311	0,019751	2951,8875	128534,2883
2018р.	0,107	0,009	0,179	0,095	19937,220	806121,153	50,000	0,053385	0,004455	0,089397	0,047359	9968,61	403060,5765
Агреговані показники							99,994	0,100	0,103	0,160	0,090	13171,756	534972,654
Рік	Фактичні значення						Вара	Зважені значення					
	УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6		УПП 1	УПП 2	УПП 3	УПП 4	УПП 5	УПП 6
2005р.	9,001	11,626	98,441	54,620	0,270	16,328	0,0061	0,000549	0,00071	0,006008	0,003333755	1,64731E-05	0,000997
2006р.	11,343	16,133	90,714	80,229	0,278	12,046	0,0122	0,001385	0,001969	0,011073	0,00979359	3,39421E-05	0,00147
2007р.	14,362	15,705	89,612	46,344	0,310	11,560	0,0244	0,003506	0,003834	0,021878	0,011314406	7,55759E-05	0,002822
2008р.	12,545	19,267	91,755	46,434	0,161	12,164	0,0488	0,006125	0,009408	0,044802	0,02267284	7,86587E-05	0,005939
2009р.	8,956	16,113	94,180	42,831	0,234	9,006	0,0977	0,008746	0,015735	0,091973	0,041826788	0,000228703	0,008795
2010р.	10,250	18,923	95,610	44,259	0,198	10,185	0,1953	0,02002	0,036958	0,186738	0,086442922	0,000386383	0,019893
2011р.	12,606	18,152	92,378	46,553	0,150	3,264	0,3906	0,049242	0,070908	0,360852	0,181847042	0,000586906	0,01275
2012р.	9,126	9,946	87,545	53,758	0,085	3,826	0,7813	0,071295	0,077706	0,683945	0,419981274	0,000660508	0,029891
2013р.	11,279	10,464	86,777	52,454	0,031	3,788	1,5625	0,176229	0,163496	1,355891	0,819586364	0,000482609	0,059188
2014р.	6,896	9,475	88,992	49,170	0,050	2,203	3,125	0,21551	0,296089	2,781	1,536556472	0,001555469	0,068844
2015р.	6,807	4,744	96,581	35,728	4,210	3,316	6,25	0,425408	0,29652	6,036313	2,233005694	0,263142	0,20725
2016р.	5,090	12,359	94,225	52,106	0,179	88,356	12,5	0,636232	1,544893	11,77813	6,513213075	0,02236975	11,0445
2017р.	8,001	9,853	91,207	51,937	0,016	158,845	25	2,000222	2,463337	22,80175	12,9841612	0,0040115	39,71125
2018р.	12,056	16,239	87,216	43,485	0,009	165,179	50,000	6,02819	8,119565	43,608	21,742416	0,004455	82,5895
Агреговані показники							99,994	9,643	13,101	89,768	46,606	0,298	133,763

Додаток К

Таблиця К.1

Визначення сутності категорії «фінансовий супермаркет»

Автор	Визначення
Медведева І.Б. Смирнова Ю.В. [130]	Фінансовий супермаркет - це територіально-структурне об'єднання стійких і прибуткових компаній, що пропонують клієнтам під єдиним брендом та в одному і тому ж місці надання широкого спектру різних послуг (банківських, страхових, інвестиційних, аудиторських, лізингових тощо)
Лукаш А. [125]	Фінансовий супермаркет – це система, що об'єднує людей для полегшення проведення операцій, серед яких купівля / продаж цінних паперів (у рівній мірі товарів, зобов'язань), предметів ужитку (наприклад, цінних металів) та інших операцій з метою зниження плати за послуги, що надаються, в межах існуючого ринку
Реверчук С. К. [190]	Фінансовий супермаркет - це установа, що надає клієнтам широкий спектр фінансових послуг; це об'єднання професійних учасників фінансового ринку для надання клієнтам різноманітних послуг
Скрипарь Ю. В. [207]	Фінансовий супермаркет - це об'єднання (юридичне, маркетингове чи просто територіальне) банку з іншими професійними учасниками фінансового ринку (страховою, інвестиційною, брокерською, лізинговою, консалтинговою компаніями та інше), яке здатне запропонувати не окремий продукт чи послугу, а комплексне вирішення проблем, що відповідають специфіці бізнесу клієнта або складним запитам приватних осіб
Кльоба Л. Г. [99]	Фінансовий супермаркет – це концепція інноваційного перспективного розвитку діяльності комерційного банку, згідно з якою клієнт повинен не тільки задовольнити в банку потреби в банківському обслуговуванні, але й отримати широкий спектр послуг, зокрема послуги страхових, консалтингових, інвестиційних, лізингових, маркетингових, аудиторських, юридичних, брокерських, ріелторських та інших компаній
Пікус Р.В. [163]	Фінансовий супермаркет – це територіальне, маркетингове об'єднання банків з іншими учасниками фінансового ринку – страховими, лізинговими, туристичними, нотаріальними, аудиторськими компаніями

Джерело: складено авторкою за даними [130, 125, 190, 207, 99, 163]

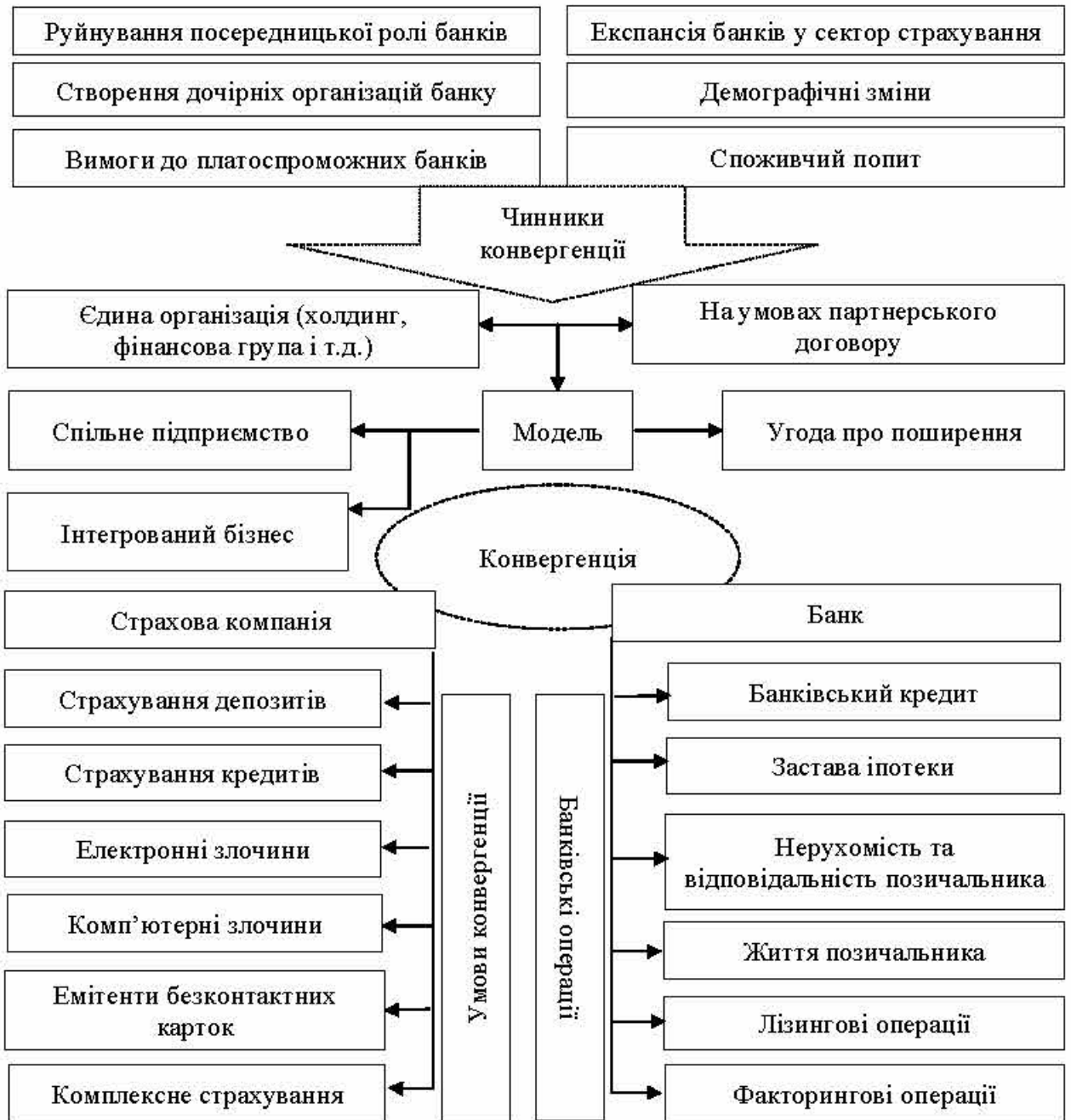


Рис. К.1. Модель конвергенції банків та страхових компаній

Джерело: складено авторкою

- додаткові доходи
- банки прагнуть до збільшення асортименту послуг, які приносять додатковий непроцентний дохід, тому для досягнення цієї мети використовують продаж страхових полісів, таких як страхування від нещасних випадків, здоров'я, автоцивільної відповідальності, нерухомості і т.п.
- утримання клієнтів
 - під впливом особистих обставин, зовнішніх умов і часу потреби клієнтів змінюються, через що відбувається, відтік клієнтських коштів з одного сегмента ринку заощаджень, наприклад, банку в інший, наприклад, страхування, що призводить до скорочення частки особистих заощаджень, що зберігаються на банківських рахунках у вигляді депозитів; компенсації втрати банки можуть за допомогою реалізації страхування, що дозволить отримати грошові кошти за проданими полісами у своє управління
- розширення клієнтської бази
 - пропозиція страхових послуг, супроводжуючих власні послуги банку, здатне зробити останні дешевше за рахунок зниження ризиків нових клієнтів і, відповідно, вартості банківських послуг. Зокрема, до таких "пов'язаним" страховим послуг відноситься страхування застав при комерційному кредитуванні або ризиків неповернення споживчих кредитів з причини смерті або втрати працездатності позичальника - приватної особи

Переваги створення фінансового супермаркету для страхової компанії

- зниження витрат і диференціація каналів розповсюдження
 - розвиток альтернативних каналів продажів і залучення клієнтів дає можливість знизити частку продажів за класичними каналам
- збільшення кількості клієнтів, вихід на нові сегменти ринку
 - у співпраці з банком страхова організація може здійснювати певну навмисну селекцію клієнтів - проводити географічну вибірку, що передбачає: високу вибіркковість клієнтів (персоніфікований вихід на кожного клієнта)
- поліпшення якості бізнесу
 - страхова організація зможе запропонувати клієнту більш широкий спектр послуг, що включає як страхові, так і банківські продукти або їх аналоги







Рис. К.2. Переваги створення фінансового супермаркету

Джерело: складено авторкою за даними [131]

Додаток Л

Таблиця Л.1



















Нетипові банківські послуги

Послуга						
Електронні квитки	+	+				+
Бронювання отелів						+
Apple pay	+	+	+	+		
Google pay	+	+	+	+		
Garmin Pay (Сервіс безконтактних платежів для власників спортивних годинників Garmin)			+	+		
QR код	+		+			
Face pay	+					
Нотаріальні платежі	+					
Оплата паркування	+					
Mac market (в додатку)	+					+
Страхування	+	+	+	+	+	+
Допомога на дорозі	+					
Паливні картки	+					
Виклик таксі (в тому числі через мобільний додаток)	+					
Благодійність	+	+	+	+	+	+
чайові cashless	+					
КУБ	+					
Фінансування проєктів				+	+	+
ТРЕЙДІНГ				+		
бухгалтерія онлайн	+					+
електронна звітність та електронний документообіг	+					+
Навчальні програми для дітей (школа)	+					
Консьерж-сервіс	+	+	+		+	+
Інтернет-журнал для бізнесу			+			
Клуб	+		+			+
Послуги від партнерів			+			
Кур'єрська доставка документів і карт			+			

Джерело: складено авторкою

Таблиця Л.2

Досвід використання інноваційних технологій банками України

Банк																		
Проста підключення	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Перекази між рахунками	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Відкриття депозитів онлайн	+	-	Тільки поповнення	+	+	+	+	+	Тільки поповнення	+	Тільки поповнення	+	+	+	+	+	+	-
Комунальні платежі	+	Київ та Одеса	-	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-/+	+	+	+	+
Платежі на вільні реквізити	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Блокування / розблокування карт	+	+	+/-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
Випуск / перевипуск карт	+	+	-	+	-	+	+	+	-	+	Тільки випуск додаткового котельної	-	-	-	-	-	-	-
Випуск віртуальної карти	+	+	-	-	-	-	+/- *	-	-	Тільки в відділенні	Тільки в відділенні	Тільки в відділенні	Тільки в відділенні	-	-	-	-	Тільки в відділенні
Управління лімітами	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управління гео-лімітами	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+
Підключення / відключення SMS	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+
Шаблони і регулярні платежі	+	+	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

* Замовити віртуальну карту всередині ІБ можна, але її реквізити видаються в відділенні

Особливості реєстрації та підключення інтернет-банкінг
у Топ-10 банках України

№	Назва банку	Особливості
1	ПриватБанк	реєстрація проходить на сайті
2	Ощадбанк	Зареєструватися за номером картки можна онлайн, за допомогою банкомату або платіжного терміналу банку. Як і у більшості банків, для використання інтернет-банкінгу повинна бути підключена послуга SMS-інформування по карті (послуга платна).
3	Райффайзен Банк Аваль	Для підключення «Райффайзен Онлайн» потрібно отримати спеціальну карту ідентифікації та активувати послугу банкоматі (за зручністю підключення його можна віднести в кінець списку)
4	УкрСиббанк	В меню банкомата потрібно вибрати «Сервіси - Реєстрація в Star24».
5	Альфа-Банк	Реєстрація на сайті, потрібні номер карти або номер рахунку і дата народження.
6	Укргазбанк	Інтернет-банкінг для фізичних осіб на даний момент відсутній. Є мобільний додаток для управління рахунками, але простої web-версії інтернет-банкінгу немає.
7	ПУМБ	Підключення відбувається онлайн, але після отримання в відділенні спеціальної скретч-карти паролем.
8	А-Банк (Акцент-Банк)	Інтернет-банкінг аналогічний до «Приват24», немає лише деяких неосновних функцій (наприклад, відсутнє замовлення інтернет-карти). Процес реєстрації ідентичний.
9	Укрексімбанк	Підключення складне: (на сайті розміщені платні пристрої для генерації одноразових паролів), проте оператори контакт-центру повідомляють, що використання додаткових пристроїв необов'язково, і в заяві достатньо оформити отримання паролів в SMS
10	Кредобанк	підключення до KredoDirect відбувається у відділенні швидко з проходженням низки процедур

Джерело : [167]

Додаток М



Рис. М.1. Матриця вибору фінансової стратегії банку за класифікаційною ознакою «за орієнтацією»

Джерело: розроблено авторкою



Рис. М.2. Матриця вибору фінансової стратегії банку за класифікаційною ознакою «за інтенсивністю»

Джерело: розроблено авторкою

Рівень доходності	Високий	Пропорційна стратегія	Кредитно-позикова стратегія	Спекулятивна стратегія
	Середній	Інвестиційно-консалтингова стратегія	Пропорційна стратегія	Кредитно-позикова стратегія
	Низький	Ощадно-розрахункова стратегія	Інвестиційно-консалтингова стратегія	Пропорційна стратегія
		Низький	Середній	Високий
		Фінансовий ризик		
				Незначна Фінансова стабільність Значна

Рис. М.3. Матриця вибору фінансової стратегії банку за класифікаційною ознакою «за напрямками діяльності»

Джерело: розроблено авторкою

Додаток Н

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Монографії:

1. Вядрова Н. Г. Теоретико-методичні аспекти використання інструментів BSC та ERP для розробки фінансової стратегії банку. *Розвиток банківської системи в умовах трансформації економічного простору: монографія/ за ред. Г. М. Чепельюк, Н. М. Пантелєєвої. Черкаси, 2016. С. 225-244. (0,93 друк. арк.).*

*Статті в наукових фахових виданнях та виданнях,
внесених до наукометричних баз даних:*

2. Вовк В. Я., Вядрова Н. Г. Аналіз фінансового потенціалу вітчизняних банків в умовах фінансово-економічної кризи. *Вісник університету банківської справи Національного банку України. 2012. № 3 (15). С. 149-152. [фахове видання]. (0,51 друк. арк.). Особистий внесок: досліджено сутність фінансового потенціалу банків, визначено проблеми формування фінансового потенціалу банків у період кризи та обґрунтовано необхідність забезпечення його ефективної структури відповідно до тенденції зміни соціально-економічного розвитку країни. (0,25 друк. арк.)*

3. Вядрова Н. Г., Нагай І. В. Фінансова стійкість банківського сектора під впливом структури власних фінансів та макроекономічних чинників. *Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 217-225. [Міжнародні наукометричні бази: Index Copernicus]. (0,71 друк. арк.). Особистий внесок: розраховано параметри багатofакторних моделей залежності фактичних значень нормативів капіталута ліквідності банків від зовнішніх та внутрішніх факторів. (0,2 друк. арк.).*

4. Жежерун Ю. В., Вядрова Н. Г. Теоретичні аспекти забезпечення фінансової стійкості банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2015. Вип. 41. С. 90-101. [фахове видання]. (0,60 друк. арк.). Особистий внесок: визначено заходи щодо забезпечення фінансової стійкості банку. (0,30 друк. арк.).*

5. Vyadrova N. G. The bankstrategy in the assets and liabilities management. Economics, management, law: problems and prospects: *Collection of scientific articles. Vol. 2. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2015. P.38-41. [Міжнародні наукометричні бази: Science Index]. (0,37 друк. арк.).*

6. Вядрова Н. Г., Подорожна А. М., Якуценя Л. А. Сучасні моделі фінансового супермаркету в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 2 (21). С. 55-67. [Міжнародні наукометричні бази: Web of Science, Index Copernicus]. (0,71 друк. арк.). Особистий внесок: узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо сутності та особливості функціонування фінансових супермаркетів. (0,30 друк. арк.).*

7. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2. URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=21&id=220> (0,30 друк. арк.).

8. Вядрова Н. Г. Сучасні підходи до оцінювання рівня конкуренції на банківському ринку. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 3. С. 70-76. [Міжнародна наукометрична база: Google Scholar, Index Copernicus, фахове видання]. (0,57 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

9. Вядрова Н. Г. Деякі аспекти формування фінансування стратегії банку. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю* : зб. тезмат. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 травня 2011 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2011. С. 148-151. (0,18 друк. арк.).

10. Вядрова Н. Г. Напрямки забезпечення фінансової стійкості банківських установ. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. тез. доп. XIV Всеукр. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня 2011 р.). Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. С. 102-103. (0,10 друк. арк.).

11. Вядрова Н. Г. Деякі аспекти забезпечення фінансової безпеки банку. *Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку* : зб. тез мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (5-8 вересня 2012 р.). Севастополь : СевНТУ, 2012. С. 199-201. (0,18 друк. арк.).

12. Вядрова Н. Г. Деякі питання організації банківського нагляду на основі Базельських стандартів. *Протидія кіберзлочинності в фінансово-банківській сфері* : зб. мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (23 квітня 2013 р.). Харків : ХНУВС, 2013. С. 191-193. (0,14 друк. арк.).

13. Вядрова Н. Г. Шляхи протидії шахрайствам у сфері електронних розрахунків. *Актуальні питання безпеки фінансової системи держави* : зб. тез матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21 лютого 2014 р.). Харків : ХНУВС, 2014. С. 88-91. (0,15 друк. арк.).

14. Вядрова Н. Г. До питання забезпечення фінансової стійкості банківського сектора як основи економічного зростання України. *Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів* : зб. матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (28 лютого 2014 р.). Львів : ЛКА, 2014. С.155-158. (0,21 друк. арк.).

15. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія як інструмент підвищення конкурентноспроможності банку. *Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації* : зб. мат. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (07-19 квітня 2014 р.). Луганськ : СНУ, 2014. С.35-38. (0,15 друк. арк.).

16. Вядрова Н. Г. Использование инструментов BSC и ERP при формировании финансовой стратегии банка. *Принеманские научные чтения (Роль гражданского общества, социального и правового государства в защите и реализации прав человека)* : материалы VI Международной научно-практической конференции (г. Гродно): в 2 частях. Минск : «БИП-Институт правоведения», 2016. С.32-34. (0,15 друк. арк.).

17. Вядрова Н. Г. Напрямки формування конкурентних переваг в різні часи економічного розвитку банківського сектора. *Перспективні напрями наукових досліджень–2015*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. ; Братислава (Словаччина). Київ : Центр навчальної літератури, 2015. С. 32-33. (0,12 друк. арк.).

18. Вядрова Н. Г. Нові погляди щодо зміни у фінансовій стратегії розвитку банків. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості* : зб. мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. (14-16 травня 2015 р.). Львів, 2015. С. 78. (0,09 друк. арк.).

19. Вядрова Н. Г. Перспективи розвитку фінансових посередників. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 березня 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 38-40. (0,15 друк. арк.).

20. Вядрова Н. Г. Зміни у екосистемі інноваційної діяльності банків та інноваційних напрямів розвитку сучасного банківського сектору. *Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір* : зб. тез XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (24 травня 2019 р.). Львів, 2019. С. 55-58. (0,17 друк. арк.).

21. Vovk V. Y., Vyadrova N. G. Formation features of the innovative activity ecosystem of a bank under competitive market conditions. *Institutional development of socio-economic and financial systems: national economy in a global environment* : The mater. of XI Intern. 1 Scien.-pract. Conf. (May, 16-17). Samarkand. SamIES, 2019. С. 43-46. (0,22 друк. арк.) *Особистий внесок: запропоновано авторське визначення поняття екосистема інноваційної діяльності банку» та виділено особливості роботи банку в цифровому просторі* (0,10 друк. арк.).

Додаток О



Розр. № 517/251/2017 від 20.09.2017р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Вядрової Надії Григорівни на тему «Формування фінансової стратегії як напрям підвищення конкурентоспроможності банку»

Застосування в роботі АБ «УКРГАЗБАНК» (м. Харків) науково-методичних положень щодо інтегрованого управління активами та пасивами банку, які передбачають їх об'єднання в єдиний портфель, дозволило забезпечити підвищення ринкової вартості банківського бізнесу, ефективність банківської діяльності, фінансову стійкість та ліквідність банківської установи і, як наслідок, здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Матеріали дисертаційного дослідження було використано для підвищення професійного рівня працівників банку шляхом проведення внутрішніх навчальних семінарів.

Вважаємо, що результати дисертаційного дослідження Вядрової Н.Г. мають наукове і практичне значення і можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних банків.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор Харківської ОД
АБ «УКРГАЗБАНК»



А.С. Пивовар
А.С. Пивовар

Копія №630/1/2014 від 10.06.2014р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Вядрової Надії Григорівни на тему «Формування фінансової стратегії як напрям підвищення конкурентоспроможності банку», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» упродовж 2014–2016 рр. здійснив впровадження окремих результатів дисертаційного дослідження Вядрової Н.Г.

Запропонований Вядровою Н.Г. методичний підхід до оцінювання поточних фінансових результатів банківської діяльності на підставі використання технології збалансованої системи показників (BSC) дозволяє привести процес планування показників банківської діяльності у відповідність до міжнародних стандартів корпоративного управління, визначити наявні конкурентні переваги у зазначеному сегменті ринку або ринку банківських послуг загалом.

Вважаємо, що результати дисертаційного дослідження Вядрової Н.Г. мають наукове і практичне значення і можуть бути використані в практичній діяльності банків України.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Регіональний керівник з продажу
і дистрибуції Східного регіону
ПАТ «АЛЬФА-БАНК»



Г.А.Задворний



УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ
З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

майдан Свободи, 5, Держпром, 6 під'їзд, 7 поверх, м. Харків, 61022, тел. (057) 705 06 61
 e-mail: depcomp@kharkivoda.gov.ua

04.07.2017 № 03-06/136
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання результатів та окремих пропозицій
 дисертаційного дослідження Вядрової Надії Григорівни
 на тему «Формування фінансової стратегії як напрям підвищення
 конкурентоспроможності банку»**

Рекомендації та пропозиції Вядрової Н.Г. щодо визначення основних цілей і пріоритетів розвитку банків Харківської області, а також проведеного порівняльного аналізу діяльності банків щодо акумулювання та розміщення банківських ресурсів для фінансування потреб реального сектора економіки були використані при розробці Програми економічного та соціального розвитку Харківської області на 2017 рік.

Зокрема дослідження впливу факторів макросередовища, які визначають загальні умови функціонування та розвитку банківського сектора на рівень економічної активності, дозволило обґрунтувати функціональну роль банківського сектора у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону та розробити заходи щодо стимулювання кредитної підтримки підприємств реального сектора економіки.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор Департаменту
 з підвищення конкурентоспроможності регіону
 Харківської обласної державної адміністрації



В.В. Белявцева

000737

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: estu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV NATIONAL
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

09.10.2019 № 305/08-812

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Вядрової Надії Григорівни
«Формування фінансової стратегії як напрям підвищення
конкурентоспроможності банку»,
представленої на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук, у навчальний процес
Чернігівського національного технологічного університету.

Окремі теоретичні положення та методичні підходи дисертаційної роботи щодо формування фінансової стратегії для підвищення конкурентоспроможності банку були використані для навчально-методичного забезпечення дисциплін «Банківська система», «Банківські операції», «Аналіз банківської діяльності».

Довідка видана для подання за місцем захисту дисертації.

Перший проректор



О.О. Новомлинець