

РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМНО ВАЖЛИВИХ БАНКІВ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

©2023 СУС Л. В., СУС Ю. Ю., ДОВЖЕНКО В. А.

УДК 336.7(477)

JEL: E58; G21

Сус Л. В., Сус Ю. Ю., Довженко В. А. Розробки стратегій розвитку системно важливих банків України під впливом чинників зовнішнього середовища

Метою дослідження є теоретико-методологічне узагальнення процесу стратегічного управління та визначення за допомогою стратегічного планування шляхів розвитку системно важливих банків України за умов невизначеності середовища їх функціонування. У результаті дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду сформульовано теоретико-методологічне поняття стратегічного планування банківської системи. Проаналізовано цілі, місії та візії стратегій системно важливих банків, надано оцінку стану розвитку системно важливих банків України в сучасних умовах та ідентифіковано ключові напрями стратегічного планування. Встановлено, що системно важливі банки України займають переважачу частку у структурі як окремих видів банківських доходів, так і фінансових результатів діяльності. Крім того, визначено, що в основу стратегічного планування необхідно вкласти достовірність та повноту економічних показників, а також показників нефінансового характеру. Зокрема, показники частки банку в діяльності серед банківських структур є важливими для характеристики його конкурентних позицій та рівня ефективності його стратегії серед конкурентів. Досліджено, що системно важливі банки є переважачими на ринку банківських послуг, а мережа їх відділень є широко розгалуженою. Стратегічний розвиток даних банків має спрямовуватися на можливості утримання даної частки ринку банківських послуг. Удосконалено теоретико-методологічний підхід до процесу стратегічного планування в банку на принципах упровадження інклюзивної складової подальшого розвитку, який передбачатиме стійке прискорене зростання економічної могутності країни на основі фінансової інклюзії, кардинального підвищення добробуту окремих членів суспільства та всього суспільства загалом. Вказано, що такі підходи до організації формування стратегій системно важливих банків забезпечуватимуть також соціально-політичну стабільність і формуватимуть відповідний рівень національної безпеки.

Ключові слова: банк, системно важливий банк, стратегічне управління, стратегія, планування, фінансова інклюзія.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

Сус Леся Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та кредиту, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: lsus4462@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5862-3820>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/V-3185-2017>

Сус Юрій Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: yura4462@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2429-7200>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-9640-2017>

Довженко Валентина Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: vdovzhenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7441-3535>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-4930-2018>

UDC 336.7(477)

JEL: E58; G21

Sus L. V., Sus Yu. Yu., Dovzhenko V. A. Elaborating the Strategies for Development of System Important Banks of Ukraine under the Influence of External Environment Factors

The aim of the study is a theoretical and methodological generalization of the process of strategic management and determination, through strategic planning, of ways of development of system important banks of Ukraine under conditions of uncertainty of their functioning environment. As a result of the study of foreign and domestic experience, the theoretical and methodological concept of strategic planning of the banking system is formulated. The authors analyze the goals, missions and visions of the strategies of system important banks, assess the state of development of system important banks in Ukraine in the current conditions and identify the key areas of strategic planning. It is found that system important banks of Ukraine occupy a predominant share in the structure of both certain types of banking income and financial performance. In addition, it is determined that strategic planning should be based on the reliability and completeness of economic indicators and non-financial indicators. In particular, the indicators of the bank's share in the activity among banking structures are important for characterizing its competitive position and the level of efficiency of its strategy among competitors. It is researched that system important banks are predominant in the banking services market, and their network of branches is widely distributed. The strategic development of these banks should be aimed at the possibility of retaining this share of the banking services market. The authors improve the theoretical and methodological approach to the strategic planning process in a bank on the principles of introducing an inclusive component of further development, which will provide for a sustainable accelerated growth of the country's economic power on the basis of financial inclusion, a radical increase in the welfare of individual members of society and society as a whole. It is specified that such approaches to organizing the formation of strategies of system important banks will also ensure sociopolitical stability and form an appropriate level of national security.

Keywords: bank, system important bank, strategic management, strategy, planning, financial inclusion.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 17.

Sus Lesia V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: lsus4462@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5862-3820>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/V-3185-2017>

Sus Yurii Yu. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: yura4462@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2429-7200>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-9640-2017>

Dovzhenko Valentyna A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University (7 Staryi Blvd., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: vdovzhenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7441-3535>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-4930-2018>

Для всіх без виключення установ банків ключовим завданням є ефективно використовувати свої ресурси та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Реалізація такого завдання можлива за умови, коли процедури оперативного менеджменту координуються з процедурами стратегічного управління. При цьому важливо забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії розвитку банку до змін у зовнішньому середовищі, а також до внутрішніх змін в організації. Для цього необхідно організувати постійний моніторинг та аналіз ринку, конкурентного середовища, поведінки клієнтів, технологічних і регуляторних змін, а також внутрішніх процесів фінансової діяльності банку. Період стихійного, непланового функціонування банків був виправданим лише на початку повномасштабного вторгнення ворога на територію нашої держави.

Перспективи діяльності установи банку сформовані залежно від реалізації однієї зі найбільш відповідальних складових банківського менеджменту – якості стратегічного планування. Це забезпечуватиме певну стабільність функціонування під впливом несприятливих зовнішніх факторів економічного, політичного та соціального походження, непередбачуваних чинників. В основу розробки стратегії розвитку банку і механізмів її реалізації закладають можливості забезпечення конкурентоспроможності та її підвищення в майбутньому.

Основна мета стратегічного управління банками полягає у створенні певної системи пов'язаних у часі управлінських функцій і процесів банку, який на підставі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробляти, реалізовувати та вдосконалювати стратегію розвитку таким чином, щоб забезпечити ефективне отримання високих економічних і соціальних результатів, досягнення місії банку, підвищення його конкурентоспроможності та отримання довгострокових переваг на сегментах банківського ринку [1–3].

Сучасні тенденції зовнішнього середовища обумовлюють необхідність здійснення подальших наукових досліджень у напрямку вдосконалення системи стратегічного планування, з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. Крім цього, слід зазначити, що вперше в сучасній історії України фінансові установи зіткнулися з проблемою функціонування в умовах воєнного стану.

Результати наукових досліджень, з акцентом на забезпечення стратегічного управління, планування та оцінку ефективності реалізації стратегій, висвітлені в зарубіжних і вітчизняних наукових працях. Так, Т. Харченко, А. Ковтун [3] і М. Швайко, А. Микиша [4] досліджували питання щодо особливостей функціонування банківської системи України. А. Nazaritehrani, B. Mashali [5], A. Naimi-Sadigh, T. Asgari, M. Rabiei [6] проаналізували важливість і потенціал цифрової трансформації для банків на основі досвіду зарубіжних банківських систем. Питаннями забезпечення стійкості банків займалися Р. С. Pereira, J. J. S. Ramalho, J. V. da Silva [7]. Увагу банківському регулюванню в контексті контролю за системним ризиком приділено в роботі L. Fatone, F. Mariani [8].

Щодо вітчизняних науковців, то Н. Гребе-нюк простежувала розвиток науково-методичних підходів стосовно стратегічного управління в банківській діяльності, на основі чого розробила власні практичні рекомендації зі створення банківських стратегій на ринку банківських послуг і необхідності врахування трансформаційних змін у банківській системі України при реалізації таких стратегій [9]. Л. Забуранна зі співавторами обґрунтували важливість теоретико-методологічної моделі розвитку банківської системи України, яку може забезпечити чітка і реалістична парадигма з окресленими пріоритетами, цілями, завданнями, а також етапами її імплементації [10]. Відповідні доробки стосовно стратегічного менеджменту в банках, зроблені Л. При-мосткою, базуються на дослідженнях зарубіжного

досвіду організації банківського менеджменту та стосуються його адаптації в умовах України [11].

У ході дослідження було вивчено наукові підходи до ролі стратегічного планування для системно важливих банків України, що дало змогу окреслити їх двозначність і суперечливість. Узагальнення вивченого дозволило напрацювати аргументи на користь формування банківських стратегій з урахуванням фінансової інклюзії.

Дане дослідження базується на використанні загальноекономічних і спеціальних методів. Абстрактно-логічний метод і метод критичного аналізу застосовано для проведення наукової дискусії, вивчення наукових поглядів. Для підвищення результативності проведеного дослідження нами використано конкретні групи методів, а саме: моделювання – при вивченні умов та їх впливу на результативність ведення банківської діяльності; прогнозування – для визначення цілей і засобів ефективного управління та контролю; системного аналізу – для вироблення альтернативних управлінських рішень. Визначення місця системно важливих банків на ринку проводилося за допомогою ситуаційного аналізу.

Процес стратегічного планування в банках розглядався на прикладі 14 комерційних банків, які за рядом критеріїв визнані системно важливими банками України.

Систематизація наукових поглядів до визначення «стратегічного управління» дозволяє виокремити процесний, системний, цільовий і комплексний підходи. *Процесний підхід* передбачає розгляд стратегічного управління як певного взаємозв'язку між процесами та підпроцесами, в якому діяльність банку орієнтована на контроль результатів виконання дій. За *системним підходом* основні властивості системи повністю залежать від складу елементів, які складають таку систему, а також їх особливостей, і при цьому відстежується вплив усіх чинників на правильність прийняття управлінських рішень. На відміну від інших підходів, *цільовий підхід* передбачає визначення таргетів, досягнення яких і визначає специфіку діяльності фінансової установи [9, с. 22]. Найбільш широким є *комплексний підхід*, який базується на плануванні взаємодії між усіма процесами із установленням контролю цільових орієнтирів і прогнозуванні розвитку з урахуванням зовнішніх факторів («починаючи із доцільності залучення ресурсів, раціонального їх розміщення в активні операції у поєднанні зі стратегією зниження ризику банківської діяльності) і як підсумок – спроби максимального підвищення прибутковості діяльності банку» [12, с. 200].

«Стратегічне управління банку – це діяльність, направлена на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку шляхом здійснення своєчасних змін в організації бізнес-процесів у

відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням його ресурсного потенціалу» [9, с. 31].

Окрім того, виокремлюють більш специфічні підходи до визначення характеристик стратегічного управління, зокрема:

- ✦ *ресурсний підхід* – формування та реалізація стратегії, заснованої на внутрішніх факторах, на унікальності ресурсів та організаційних здібностях компанії;
- ✦ *ситуаційний підхід* – управління системою, коли її стійкість залежить від своєчасності реакції на зміни макро- та мікросередовища;
- ✦ *функціональний підхід* – взаємопов'язаний із системним підходом, тому здійснення кожного процесу вимагає розподілу функцій і контролю за їх виконанням;
- ✦ *вартісний підхід* – урахування інтересів більшості зацікавлених осіб, наслідком чого є зростання вартості акціонерного капіталу;
- ✦ *організаційний підхід* – головними чинниками в управлінні є людські, соціальні фактори та горизонтальна і вертикальна стратегічна координація їх діяльності;
- ✦ *маркетинговий підхід* – основоположним є поєднання інтересів самої організації та інтересів ринку, пристосування до кон'юнктурних змін;
- ✦ *поведінковий підхід* – працівник розглядається як особистість із власними потребами, мотивами, цінностями, відносинами, що формують його поведінку та є рушійним фактором діяльності банку [9, с. 25–26].

При створенні банківської стратегії виникають питання стосовно строків її дії. «Досвід більшості розвинутих країн свідчить про те, що найсприятливіший термін – 5 років, але для країн, що розвиваються, з нестабільною економікою оптимальним є термін 3 роки. Досвід українських банків, які уже включилися у процес стратегічного планування, підтверджує, що найоптимальнішим є термін 3–5 років. Крім того, щорічно стратегічний план переглядається; по-перше, до нього вносяться зміни з урахуванням умов роботи банку, що постійно змінюються, по-друге, стратегія розвитку відкладається ще на рік і т. ін. Отже, процес стратегічного планування стає безперервним» [12, с. 202].

«Процес стратегічного планування являє собою цикл, у якому можна виділити декілька етапів: 1. Визначення бачення та місії банку. 2. Фаза оцінки. 3. Визначення стратегічних цілей. 4. Розробка фінансової моделі» [12, с. 202].

«Слід підкреслити, що від того, хто починає процес стратегічного планування, а також від того, яким чином буде складатися план (від цілей чи від досягнутого) залежить і послідовність у проходженні

банком того чи іншого етапу. Так, донедавна у нашій країні існував досвід планування залежно від досягнутого. Зараз дівішим вважається досвід планування залежно від цілей. При цьому розрив між досягнутим і метою, який виникає, необхідно звести до мінімуму» [12, с. 203].

Основні правила ефективного розвитку банківської системи України базуються на чітко визначених і регламентованих Національним банком України стратегічних цілях: «низька та стабільна інфляція; стала, прозора та ефективна банківська система; відновлення кредитування; ефективне регулювання фінансового сектора; вільний рух капіталу; фінансова інклюзія; сучасний, відкритий, незалежний, ефективний центральний банк» [10, с. 15]. Тому розвиватися банківська система України має на основі створення ефективного механізму функціонування установ банків. Даний механізм має враховувати існуючі та нові міжнародні банківські стандарти та сприяти належному економічному розвитку сектора банківництва через забезпечення якісного обслуговування клієнтів, систему ефективного перерозподілу грошових коштів.

У рамках даного дослідження нами акцентовано увагу на важливості процесу стратегічного планування в системно важливих банках країни. Зазначимо, що до цього переліку внесено 14 банків, які затверджено рішенням Правління Національного банку України від 9 березня 2022 р. № 120-рш «Про визначення системно важливих банків» [13]. Досліджений нами міжнародний досвід і досвід комерційних банків України щодо розробки стратегії підтвердив, що переважна більшість фінансових установ на першому етапі визначає бачення та місію банку з подальшим формуванням загальних цілей розвитку.

Для другого етапу процесу стратегічного планування є властивою фаза аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей, оцінки місця банку в банківській системі, а також проведення оцінки сильних і слабких сторін банку. При здійсненні аналізу вирішальну роль відіграє місія банку. Якщо банк вибрав своєю метою територіальну диверсифікацію діяльності – розширення ареалу функціонування – він визначає принципи розміщення головних і допоміжних центрів стосовно обслуговування клієнтів та перелік основних і додаткових банківських послуг, що будуть надаватися такими центрами [12].

Коли ж банківська установа має на меті розширення спектра своїх послуг на базі фінансової інклюзії в обслуговуванні своїх клієнтів, то акцент повинен бути зміщеним на розвиток комплексу програмного забезпечення даного виду послуг. При аналізі сильних і слабких сторін такого підходу створення та реалізації місії для банківської установи є вкрай необхідним переглянути існуючу організаційну структуру, характер функціональних взаємозв'язків між її складовими, а також визначити наявність достатнього

обсягу фінансових ресурсів, які потрібні для досягнення генеральної мети.

Третім етапом процесу стратегічного планування є визначення декількох стратегічних потреб, які в подальшому необхідно деталізувати окремими тактичними цілями. Для таких цілей необхідні зміни робочих процесів, які є закономірними, як правило, через особливості реалізації банківської стратегії. Причому зміни мають здійснюватися як у розрізі кожного банківського підрозділу, так і для банківської установи загалом.

«Четвертим етапом процесу стратегічного планування є побудова фінансової моделі. При цьому складається два або три варіанти моделі: оптимістичний, песимістичний і середній. У ній у кількісному вимірному вигляді знаходять відображення стратегічні та тактичні цілі банку» [12].

Подальший стратегічно якісний розвиток банківської системи має враховувати реалії сьогодення. Для системно важливих банківських установ країни орієнтиром має бути стратегія розвитку, визначена НБУ, а саме: створення умов для забезпечення вільного доступу споживачів до якісних банківських послуг, які одночасно мають забезпечувати збереження коштів клієнтів. Усе це заплановано досягти трьома векторами:

- ✦ сприяння відновленню та розвитку економіки, зокрема шляхом відновлення кредитування економіки та розвитку ринку фінансових послуг;
- ✦ цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки, зокрема шляхом підвищення рівня фінансової інклюзії, розвиток інновацій фінансового сектора;
- ✦ інституційний розвиток та операційна досконалість банківських установ та НБУ шляхом підвищення операційної ефективності та цифрової трансформації [14, с. 16].

«Національний банк України визначив фінансову інклюзію однією зі своїх стратегічних цілей та взяв на себе повноваження щодо створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві. У цілому фінансова інклюзія – це процес просування доступного, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектра фінансових продуктів і послуг, поширення їхнього використання серед всіх прошарків суспільства через впровадження існуючих та інноваційних підходів» [17].

Дана ціль має стати основним стратегічним вектором розвитку банківської системи України в цілому, а системно важливих банків – першочергово.

Банківський бізнес має не просто створити технічні умови для користування банківськими продуктами та послугами, а й забезпечити вільний доступ своїм клієнтам до них. Для банківської установи важливо вивчати реальний попит і потреби споживачів та сконцентрувати свої зусилля на формуванні відповідної пропозиції. Користування прогресивними фінансовими технологіями має бути не лише корисним, а й зручним. Довіра є основою для розвитку банківської системи, тому в рамках розвитку фінансової інклюзії результатом надання банківської послуги має бути не лише факт її здійснення, а й створення позитивних емоцій у процесі її надання. Логічним є те, що майбутні фінансові технології повністю перебуватимуть у залежності від подальшого розвитку інтернет-технологій.

Вивчення та аналіз стратегій системно важливих банків дали можливість згрупувати їх у декілька напрямків: підвищення якості банківських послуг; поліпшення фінансового результату; розвиток конкретної частки ринку та впровадження новітніх фінансових технологій (табл. 1).

Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що стратегічно не всі системно важливі банки зорієнтовані на вдосконалення цифровізації банківського сектора та впровадження новітніх фінансових технологій шляхом підвищення рівня фінансової інклюзії. Такі банки, як ПУМБ, ПриватБанк, КРЕДОБАНК стратегічною метою бачать збільшення прибутку, максимізацію дивідендів та рентабельність інвестицій акціонерів, а Укрексімбанк, УНІВЕРСАЛ БАНК, Ощадбанк, УКРГАЗБАНК стратегічний напрям вбачають у зміцненні своїх позицій в обслуговуванні різного роду бізнесових структур.

Зазначимо, що стратегічні цілі Sense Bank і Райффайзен Банк повністю синхронізовані зі стратегією Національного банку України. Саме ці системно важливі банки в перспективі зорієнтовані на розвиток операційної досконалості, шляхом упровадження інновацій фінансового сектора та розвитку цифрової трансформації в банківській системі України.

«У сучасних умовах розвитку банківської системи стратегічне планування неможливо здійснити без аналізу. Для ефективного вирішення управлінських завдань, досягнення стійкого і прибуткового функ-

Таблиця 1

Характеристика стратегій системно важливих банків України

Назва банку	Стратегічні цілі та місії банку
Стратегії на підвищення якості банківських послуг	
АБ «Південний»	Максимум вигод для клієнта в поєднанні з простотою сервісів
АТ «А-БАНК»	Допомагаємо знайти правильні фінансові рішення клієнтам, надаючи зручне обслуговування та корисні сервіси
ТАСКОМБАНК	Працюючи на засадах тривалого партнерства, допомагати клієнтам знаходити оптимальні рішення для досягнення стабільного фінансового успіху та зростання їхнього добробуту
УКРСИББАНК	Забезпечення надійності та стабільності банку шляхом вдосконалення рішень і поліпшення банківського сервісу
ОТП БАНК	Дотримання європейських традицій якості та стабільності
Стратегії на поліпшення фінансового результату	
ПУМБ	Збільшення чистого прибутку та поліпшення якості кредитного портфеля
ПриватБанк	Зміцнити позиції як одного з найпотужніших і найбільших роздрібних банків з максимізацією дивідендів та приватизаційного потенціалу
КРЕДОБАНК	Завдяки спеціалізації та концентрації ресурсів досягти і підтримувати довгострокову стабільність банку, забезпечуючи тим самим рентабельність інвестицій акціонерів
Стратегії на розвиток конкретної частки ринку	
Укрексімбанк	Створення та розвиток доступної інфраструктури кредитних інструментів з урахуванням специфіки експортоорієнтованої діяльності бізнесу
УНІВЕРСАЛ БАНК	Якісне обслуговування українського бізнесу
Ощадбанк	Зміцнення позицій банку в роздрібному, малому та середньому бізнесі
УКРГАЗБАНК	Стати провідним Зеленим банком України та забезпечити покриття третини потреб фінансування сектора енергоефективності
Стратегія на новітні фінансові технології	
Sense Bank	Технологічний банк сервісів та продуктів для будь-яких клієнтів: від приватних осіб до корпорацій
Райффайзен Банк	Постійне втілення інновації задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості

Джерело: сформовано за даними офіційних сайтів банківських установ.

ціонування банку необхідне проведення всебічного як перспективного, так і ретроспективного аналізу його діяльності на основі внутрішньої інформації та аналізу рентабельності банківських операцій і послуг, окупності операційних і неопераційних витрат, прибутковості функціонування окремих підрозділів тощо. Особливого значення стратегічний аналіз набуває в умовах конкуренції на банківських ринках, посилення регулюючих обмежень з боку НБУ в період економічної кризи, що призводить до банкрутства банків» [12, с. 200].

Стратегічне планування в банку неможливо забезпечити, не здійснивши аналіз структури балансу, що включає оцінку якості активів і пасивів, визначення частки активів, які не приносять позитивного ефекту, заборгованості в статусі сумнівної чи вже простроченої. Також здійснюватися має оцінка структури доходів та витрат через порівняння з відповідними попередніми періодами. При цьому особливу увагу необхідно приділити аналізу кредитних операцій, оскільки вони виступають основним джерелом банківських доходів. Важливо також здійснювати аналітичне порівняння отриманих фінансових результатів діяльності банку, скоригованих на величину інфляції, із відповідними прогнозними та плановими показниками, контроль обґрунтованості тарифної політики, оцінку перспектив розвитку фінансової політики банку. При цьому необхідним є своєчасність і належна обробка інформації, яка є динамічною через збільшення кількості операцій банку, їх масштабів тощо. Застарілість і розрізненість інформації, а також її неповнота можуть повністю нівелювати можливості для формування цілісного уявлення про об'єкти планування.

Вказані показники характеризують внутрішні чинники, у результаті дії яких визначаються остаточні результати роботи установи банку.

Для завершеної оцінки ступеня ефективності діяльності банку при організації стратегічного планування необхідно постійно враховувати також інформацію стосовно зовнішніх чинників функціонування банківської установи та її відокремлених підрозділів. Щодо дослідження зовнішніх факторів впливу на банківську діяльність, то варто буде проаналізувати основні галузі економіки та груп населення в регіоні; вивчити динаміку цін на товари та послуги, темпи інфляції; рівень безробіття; оцінити структуру імпорту та експорту; дослідити житлові умови регіону. Важливу роль при дослідженні зовнішніх факторів впливу відіграє оцінка іміджу банку в регіоні та ступеня його конкурентоспроможності серед банківських установ. Це передбачає розрахунок в динаміці частки банку на банківському ринку за окремими напрямками діяльності. Саме це дає змогу визначитися з пріоритетами банку в кредитуванні, інвестиційній діяльності, валютних операціях тощо [12, с. 200; 15].

Крім того, стратегічний аналіз банку ґрунтується не тільки на аналізі фінансових показників. В основу також має бути включено кваліфікаційні здібності та можливості менеджменту та персоналу установи банку. У процесі розробки стратегії та прийняття відповідних управлінських рішень часто виникає проблема, коли для вибору найкращого варіанта бракує окремих ресурсів (фінансових, трудових, операційних, технічних, інформаційних тощо) або існують обмеження ринкового характеру, форс-мажорні обставини, які не залежать від банківської установи. Тому при формуванні стратегії розвитку банківської установи дуже важливо врахувати обмежувальні фактори. Чим більшу кількість таких факторів враховано, тим ефективнішою буде стратегія розвитку.

Ринкова частка банку є важливим стратегічним активом, який може допомогти зміцнити його позиції на ринку. Збільшення питомої ваги банку фіксує здатність банку краще обслуговувати потреби клієнтів. Ринкова частка банку залежить від його конкурентних можливостей, тому нарощення таких можливостей обов'язково забезпечуватиме просування банківської установи на ринку банківських послуг. Показники ринкової частки та динаміки їх зміни є ключовими для оцінки конкурентоспроможності банку та ефективності його стратегії серед конкурентів. Проте щоб забезпечити успішну конкуренцію на ринку, важливо також враховувати інші фактори, такі як якість обслуговування, інноваційність.

Нами досліджено частку ринку банківських послуг на прикладі системно важливих банків (рис. 1).

Проведені розрахунки підтвердили той факт, що системно важливі банки займають лідируючі позиції на ринку банківських послуг, зокрема їх частка у кредитуванні економіки становить 82,34%, а частка цих банків у загальних активах банківської системи – 84,54%. На частку системно важливих банків припадає 79,63% усього банківського капіталу. Вони утримують достатньо широкую мережу обслуговування – 77,1% від загальної кількості банківських відділень. Тому стратегічний розвиток даних банків має базуватися на утриманні даної частки ринку, а досягти цього можливо лише за рахунок упровадження прогресивних фінансових технологій, створення інноваційних банківських послуг.

Враховуючи важливість величини чистого прибутку як основного універсального показника ефективності всієї діяльності банківської установи, включно з ефективністю стратегії банку, що реалізується, вважаємо за необхідне дослідити фінансовий результат системно важливих банків України (рис. 2).

Частка основних видів доходів системно важливих банків у загальних доходах банківської системи України за результатами 2022 р. була достатньо високою. Процентні, комісійні та торгові доходи досліджуваних банків складають більше 84% від загаль-

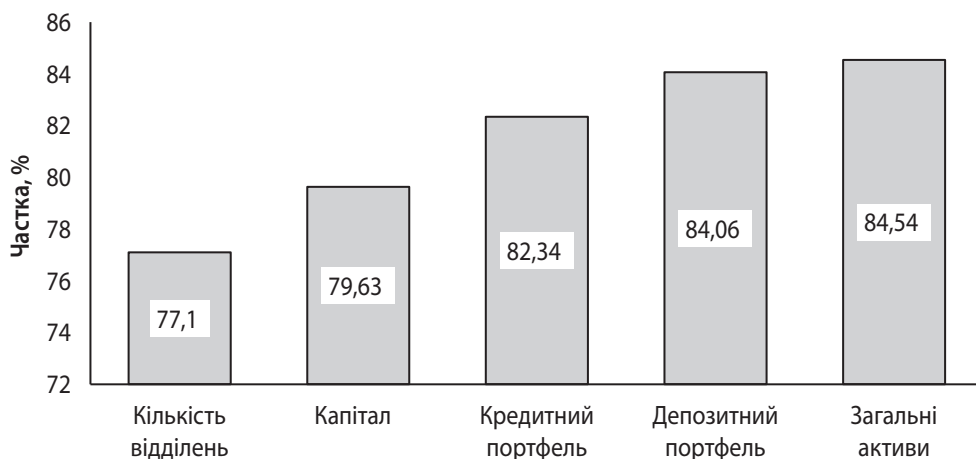


Рис. 1. Частка ринку банківських послуг системно важливих банків України станом на 01.01.2023 р.

Джерело: розраховано авторами за даними НБУ [16].

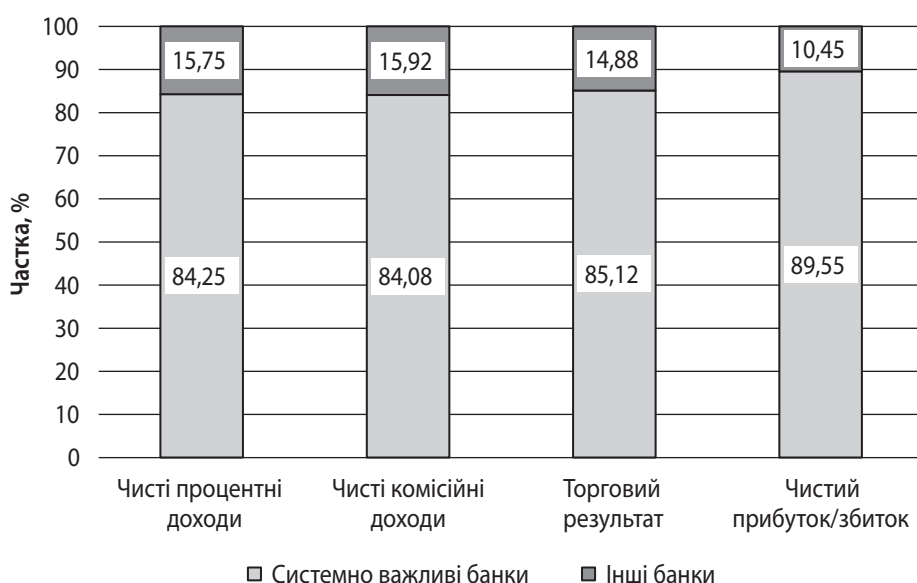


Рис. 2. Частка системно важливих банків у загальних доходах банків України станом на 01.01.2023 р.

Джерело: розраховано авторами за даними НБУ [16].

них доходів. Чистий прибуток системно важливих банків становить 89,55% від загального прибутку по банківській системі.

Вважаємо, що саме прибуток має стати основою для розвитку та підвищення якості банківських послуг. Тому системно важливим банкам доцільно буде при розробці стратегії планувати збільшення прибутку не з метою максимізації дивідендів та підвищення рентабельності інвестицій акціонерів, а для використання як внутрішнього джерела фінансування важливих напрямів розвитку банку. Через необхідність повоєнної відбудови України, формування передумов для зростання економіки, зменшення диспропорцій у доходах населення прибуток саме таких банків має бути направлений на впровадження ефективних практик підвищення фінансової інклюзії, тобто створення сприятливих умов для залучення

всіх фізичних та юридичних осіб до користування різноманітними банківськими послугами, які доступні за інфраструктурою і ціною та відповідають потребам населення через удосконалення існуючих і впровадження інноваційних підходів.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що в полі зору наукової спільноти перебувають проблеми впровадження ефективних практик стратегічного планування в банках під впливом чинників зовнішнього середовища, а саме, євроінтеграції банківської системи за умов підвищення фінансової інклюзії. Аргументовано, що ефективне функціонування банківських установ України потребує стратегічного планування з розробкою чіткої та реалістичної парадигми з окресленими пріоритетами, цілями, місіями, візіями та завданнями, які відповідатимуть загальній стратегії розвитку всіх суб'єктів

банківської системи країни. Тому з метою стабілізації ситуації в банківському секторі країни стратегії розвитку системно важливих банків необхідно привести до спільного знаменника із загальнодержавними пріоритетами.

Наразі банки мають достатньо капіталу та ведуть прибуткову діяльність, тому результатом цього має стати вдосконалення існуючих і впровадження інноваційних підходів у наданні банківських послуг через побудову практик підвищення банківської інклюзії.

Відповідно до євроінтеграційних процесів, національних потреб та інтересів найважливішими стратегічними напрямками розвитку системно важливих банків країни та банківської системи в цілому визнано необхідність забезпечення розвитку ринку фінансових послуг шляхом впровадження інноваційних технологій; цифрову трансформацію банківської діяльності – шляхом підвищення рівня фінансової інклюзії та якості надання банківських послуг.

При цьому активних зрушень потребують усі сегменти банківської системи – депозитна та кредитна діяльність, інвестиційні та валютні операції, банківські послуги тощо. Ефективність упровадження стратегічних планів банківської системи буде досягнута шляхом проведення комплексних змін у діяльності як НБУ, так і комерційних банків. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 216–218.
- Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4. С. 92–96. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/68842/63935>
- Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>
- Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. № 63. С. 145–155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>
- Nazaritehrani A., Mashali B. Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*. 2020. Vol. 6. Iss.12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-020-0171-z>
- Naimi-Sadigh A., Asgari T., Rabiei M. Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13. P. 1212–1242. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>
- Pereira Pedro C., Ramalho J.J.S., da Silva J.V. The main determinants of banking crises in OECD countries. *Review of World Economics*. 2018. Vol. 154. P. 203–227. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10290-017-0294-0>
- Fatone L., Mariani F. Systemic risk governance in a dynamical model of a banking system with stochastic assets and liabilities. *Journal of Economic Interaction and Coordination*. 2020. Vol. 15. P. 183–219. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11403-019-00277-y>
- Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2018. 328 с.
- Zaburanna L. et al. The development of the banking system in conditions of destructive impact of internal and external factors / Zaburanna L., Nediliska L., Abramova I., Kurovska N., Martynuk G. *Наукові горизонти*. 2020. № 03. С. 7–18. DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-88-3-7-18>
- Примостка Л. О. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.
- Слав'янська Н. Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2003. Т. 7. С. 200–206. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324257798.pdf>
- Рішення Правління Національного банку України «Про визначення системно важливих банків» від 9 березня 2022 р. № 120-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_09032022_120_rsh
- Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?v=4
- Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54).
- Наглядова статистика / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
- Фінансова інклюзія як драйвер економічного зростання: що потрібно робити державі, бізнесу та громаді / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-yak-drayver-ekonomichnogo-zrostannya-scho-potribno-robiti-derjavi-biznesu-ta-gromadi>

REFERENCES

- Chepeliuk, H. M. "Stratehichnyi analiz ta planuvannia rozvytku banku v umovakh vzaiedodii z chynnykamy zovnishnyoho seredovishcha" [Strategic Analysis and Development Planning of Bank in Conditions of Cooperation and Factors of the Environment]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2019). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54)
- "Finansova inkluziia yak draiver ekonomichnogo zrostan- nia: shcho potribno robyty derzhavi, biznesu ta hromadi" [Financial Inclusion as a Driver of Economic Growth: What the State, Business and Community Need to Do]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-yak-drayver-ekonomichnogo-zrostannya-scho-potribno-robiti-derjavi-biznesu-ta-gromadi>
- Fatone, L., and Mariani, F. "Systemic risk governance in a dynamical model of a banking system with stochastic

assets and liabilities". *Journal of Economic Interaction and Coordination*, vol. 15 (2020): 183-219.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11403-019-00277-y>

Hrebeniuk, N. V. "Stratehichne upravlinnia bankom v konteksti transformatsii bankivskoi systemy Ukrainy" [Strategic Management of the Bank in the Context of the Transformation of the Banking System of Ukraine]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2018.

Kharchenko, T. O., and Kovtun, A. O. "Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v bankivskii systemi" [Features of Strategic Management in the Banking System]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>

[Legal Act of Ukraine] (2022). https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_09032022_120_rsh

"Nahliadova statystyka" [Supervisory Statistics]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., and Rabiei, M. "Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services". *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 13 (2022): 1212-1242.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>

Nazaritehrani, A., and Mashali, B. "Development of E-banking channels and market share in developing countries". *Financial Innovation*, vol. 6, no. 12 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-020-0171-z>

Pereira, P. C., Ramalho, J. J. S., and da Silva, J. V. "The main determinants of banking crises in OECD countries". *Review of World Economics*, vol. 154 (2018): 203-207.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10290-017-0294-0>

Prymostka, L. O. *Bankivskiy menedzhment: innovatsiini kontseptsii ta modeli* [Banking Management: Innovative Concepts and Models]. Kyiv: KNEU, 2017.

"Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku" [Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf?v=4

Shvaiko, M. L., and Mykysha, A. D. "Suchasni tendentsii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy" [Current Trends in the Development of the Banking System of Ukraine]. *Sotsialna ekonomika*, no. 63 (2022): 145-155.
DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>

Slavianska, N. H. "Teoretychni aspekty rozrobky bankivskykh stratehii ta stratehichnoho analizu finansovykh rezultativ" [Theoretical Aspects of Banking Strategy Development and Strategic Analysis of Financial Results]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 7 (2003): 200-206. <https://core.ac.uk/download/pdf/324257798.pdf>

Sviridova, S. S., and Stoilovska, O. M. "Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Strategic Management as a Factor of Competitiveness Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, vol. 3, no. 3 (2014): 216-218.

Yermakova, O. M. "Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta osoblyvosti" [Strategic Management of the Enterprise: The Essence and Features]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 4 (2015): 92-96. <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/68842/63935>

Zaburanna, L. et al. "The development of the banking system in conditions of destructive impact of internal and external factors". *Naukovi horyzonty*, no. 03 (2020): 7-18.
DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-88-3-7-18>

УДК 336.77:336.763.3](477)
JEL: D24; E51; G11; G32; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-123-129>

ФОРМУВАННЯ БОРГОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

©2023 КУЛІШ Г. П., ЦИЛЮРИК В. Д.

УДК 336.77:336.763.3](477)
JEL: D24; E51; G11; G32; M21

Куліш Г. П., Цилюрик В. Д. Формування боргового капіталу підприємствами в Україні

Стаття присвячена дослідженню банківського кредитування та випуску облігацій як засобів залучення боргового капіталу в Україні. Розглянуто механізми залучення капіталу через банки та ринок боргового капіталу; окреслено головні переваги та недоліки їх використання; визначено ключові критерії при виборі джерела фінансування та формуванні боргового капіталу. Оцінено обсяги залучення господарськими підприємствами банківських кредитів та обсяги випуску корпоративних облігацій підприємствами за останні п'ять років. Метою статті є дослідження використання банківських кредитів та випуску облігацій підприємствами в сучасних реаліях із визначенням їх недоліків та переваг. На основі проведених досліджень було встановлено, як економіко-соціальна ситуація в країні вплинула на залучення підприємствами боргового капіталу. Визначено, що обсяги залучення банківських кредитів залишилися на рівні минулих років, тим часом як випуск облігацій знизився до критично низьких значень. Аналіз статистичних даних Міністерства фінансів України та Національного банку України дозволив виявити зростання частки непрацюючих кредитів у 2022 р., що є однією з багатьох негативних тенденцій на ринку боргового капіталу в Україні та наслідком повномасштабного вторгнення з боку російської федерації 24 лютого 2022 року. Результати дослідження можуть бути корисними для: з'ясування ролі банківського кредитування та випуску облігацій як джерел залучення довгострокового боргового капіталу; характеристики ситуації на вітчизняному фінансовому ринку; визначення шляхів підвищення ефективності процесу залучення боргового капіталу вітчизняними підприємствами. У статті зазначено, що підприємства наразі будуть надавати перевагу банківському кредитуванню для задоволення своїх потреб у позикових коштах, адже це джерело є більш доступним та гарантує отримання капіталу в необхідних обсягах, тоді як емісія корпоративних облігацій залишається перспективним альтернативним варіантом.

Ключові слова: банківське кредитування, проблемні кредити, облігацій підприємств, борговий капітал, ринок боргового капіталу, позиковий капітал, фінансовий ринок.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 11.