

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

**КУДЛЯК ЮЛІАНА ВАСИЛІВНА**

УДК 336.71 (477)

**ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**дисертації на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

Львів – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Львівському національному університеті імені Івана Франка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент  
**Підхомний Олег Михайлович,**  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка,  
доцент кафедри фінансів,  
грошового обігу і кредиту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
академік Академії економічних наук України  
**Колодізєв Олег Миколайович,**  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри банківської справи;

кандидат економічних наук, доцент  
**Остапишин Тетяна Петрівна,**  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,  
доцент кафедри банківської справи.

Захист відбудеться «2» липня 2015 р. о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.051.01 у Львівському національному університеті імені Івана Франка за адресою: 79008, м. Львів, проспект Свободи, 18, ауд. 115.

З дисертацією можна ознайомитись у Науковій бібліотеці Львівського національного університету імені Івана Франка за адресою: 79601, м. Львів, вул. Драгоманова, 5.

Автореферат розіслано «29» травня 2015 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

проф. Плиса В.Й.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Визначення орієнтирів формування й реалізації сучасних фінансових стратегій банків в Україні відбувається в умовах динамічності та непередбачуваності ринкового середовища функціонування банківських установ, а також проблематики внутрішньобанківських бізнес-процесів. Світова фінансово-економічна криза довела недостатню ефективність банків навіть зі значним обсягом фінансових ресурсів та їхню неспроможність протистояти кризовим процесам, а відтак бути базисом фінансової стабільності держави. Водночас у нових реаліях вітчизняної економіки погіршення фінансових показників діяльності великих банків загрожує поширенням системності банкрутств в економіці, зниженням довіри клієнтів до банків і дефіцитом кредитних ресурсів для позичальників. Для попередження цих негативних наслідків НБУ і власники банків застосовують відповідні механізми регуляторного впливу, надають фінансову підтримку, що трансформує конкурентні умови діяльності банків й суттєво впливає на розроблення їхніх фінансових стратегій. Крім сприятливого макроекономічного бізнес-середовища, важливими для банківського бізнесу є процедури розроблення й реалізації таких стратегій поведінки на ринку, які дали б змогу ефективніше використовувати фінансовий потенціал банків та спрямовувати акумульовані ресурси на кредитування потреб суб'єктів вітчизняної економічної системи. В Україні для подолання кризових явищ і стимулювання макроекономічного розвитку необхідна мобілізація зусиль окремих банківських установ і НБУ як регулятора банківської діяльності й гаранта фінансової стабільності банківської системи.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних аспектів оцінювання та розроблення стратегій діяльності фінансово-кредитних установ зробили І. Ансофф, І. Бланк, Л. Гурвич, Р. Зелтен, Ф. Кідланд, А. Люїс, М. Міллер, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Роуз, Дж. Стіглер, А. Стрікленд, Ж. Тіроль, А. Томпсон, Дж. Ф. Неш.

Питаннями формування й реалізації стратегій банків займалися М. Алексеєнко, О. Барановський, О. Васюренко, О. Ватаманюк, О. Вовчак, В. Геєць, Ж. Довгань, С. Козьменко, О. Колодізєв, М. Крупка, А. Кузнєцова, С. Лобозинська, І. Лютий, І. Михасюк, В. Міщенко, А. Мороз, С. Науменкова, Т. Остапишин, О. Підхомний, В. Плиса, Л. Примостка, Б. Пшик, Т. Смовженко, О. Тридід.

Враховуючи широке висвітлення проблематики фінансових стратегій банків, деякі аспекти залишаються актуальними в процесі поглиблення трансформації національної банківської системи в умовах євроінтеграції економіки. Потребують подальших досліджень теоретико-інституційні засади розроблення й реалізації фінансових стратегій банків, науково-методичні підходи до оцінювання моделей поведінки банків в конкурентних умовах, застосування практичних рекомендацій НБУ щодо підвищення надійності й ефективності функціонування банківських установ, які б сприяли стійкості й надійності банківської системи України.

Актуальність зазначених питань, науково-теоретична та практична значимість їхнього вирішення обумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання та структуру.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація є складовою частиною науково-дослідної роботи кафедри фінансів, грошового обігу і

кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка за напрямом «Фінансові стратегії розвитку економіки України» (державний реєстраційний номер 0112U004029), у межах якої виконано теоретичне обґрунтування і розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи формування й реалізації фінансових стратегій банків України.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи – розвинути теоретичні засади та обґрунтувати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення формування й реалізації фінансових стратегій банків України в умовах конкурентного середовища. Для досягнення визначеної мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичну сутність понять, які визначають економічний зміст фінансової стратегії банку;
- обґрунтувати теоретичний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів банку;
- розвинути компоненти системи формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій банків;
- з'ясувати особливості стратегій трансформації фінансових ресурсів банків відповідно до потреб і можливостей фінансового ринку;
- розробити науково-методичний підхід до характеристики фінансових моделей взаємодії банків в умовах конкурентного середовища;
- удосконалити методику визначення стратегічних позицій банків у контексті посилення регуляторних вимог;
- визначити критерії віднесення банків до категорії потенційно проблемних;
- сформулювати рекомендації щодо антикризового управління проблемними банківськими установами.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації фінансових стратегій діяльності банківських установ.

**Предметом дослідження** є теоретичні та організаційно-прикладні засади формування і реалізації фінансових стратегій вітчизняних банків в умовах конкурентного середовища.

**Методи дослідження.** У дисертаційній роботі використано сукупність методів загальнонаукового пізнання: аналізу і синтезу – для дослідження економічної сутності фінансових стратегій банків; теоретичного узагальнення – для визначення характеристик фінансових стратегій банків та особливостей проведення реінжинірингу бізнес-процесів; системного підходу – для виокремлення компонент системи формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій банків; графічний – для наочного подання тенденцій формування й реалізації фінансових стратегій банків; факторного та регресійного аналізу – для оцінки стратегій трансформації фінансових ресурсів банків; кластерного, дискримінантного аналізу й математичного моделювання – для характеристики фінансових моделей взаємодії банків у конкурентних умовах; ситуаційного підходу та порівняння – для визначення стратегічних позицій банків в умовах посилення регуляторних вимог, визначення критеріїв віднесення банків до категорії потенційно проблемних, а також розроблення рекомендацій антикризового управління проблемними банками.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** є наукові праці українських і зарубіжних учених за досліджуваною темою, прикладна фахова

література, матеріали міжнародних наукових конференцій з проблематики формування й реалізації фінансових стратегій банків.

**Інформаційна база дослідження** – законодавчі й нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності банків, аналітичні та статистичні матеріали НБУ, Асоціації українських банків, Державної служби статистики України, офіційні публікації Міжнародного валютного фонду й інших міжнародних фінансових організацій, Базельського комітету з банківського нагляду, Європейського центрального банку, фінансова звітність банків, офіційні ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у систематизації, узагальненні, доповненні та обґрунтуванні теоретичних основ і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення формування й реалізації фінансових стратегій банків України в умовах конкурентного середовища, зокрема:

***удосконалено:***

– науково-методичні засади розроблення й реалізації фінансових стратегій банків на підставі виокремлення функцій, систематизації чинників впливу, уточнення переліку критеріїв вибору стратегії, що дало змогу трактувати поняття «фінансова стратегія банку» як систему узгоджених еволюційних економіко-правових моделей взаємодії банку з конкурентним середовищем, спрямовану на формування достатнього обсягу та ефективного використання фінансових ресурсів;

– теоретичний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів банку, відмінністю якого є врахування критеріїв оптимізації реінжинірингу та критеріїв компетентності його учасників на всіх етапах реалізації фінансових стратегій, що допоможе моделювати бізнес-процеси з урахуванням можливостей ринку й адаптувати стратегію розвитку банківської установи до конкурентного середовища;

– на основі поглиблення теоретичних підходів статичні й динамічні компоненти системи формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій банків, що, на відміну від існуючих, охоплюють ієрархію суб'єктів управління, доступні види забезпечення та соціально-економічні орієнтири; процес формування і функціонування цієї системи передбачає врахування етапу життєвого циклу й масштабу діяльності банку, що дасть змогу підвищити ефективність його фінансових стратегій в умовах трансформації конкурентного середовища;

– методичні положення щодо визначення стратегічних позицій банків, які, на відміну від існуючих, враховують системність й обсяги діяльності банку, фактори впливу на фінансовий потенціал (позиціонування банку у площині «обсяг – фактор – потенціал») при формуванні й реалізації стратегій трансформації банківської системи в умовах посилення регуляторних вимог, що дасть підстави банкам удосконалювати стратегічне антикризове управління фінансовими ресурсами і в довгостроковому періоді досягати конкурентних переваг на ринку;

***набули подальшого розвитку:***

– методичний підхід до групування банків з огляду на депозитно-кредитну політику та клієнтську базу, відмінністю якого є виокремлення стратегій трансформації фінансових ресурсів банків – корпоративної, ощадно-інвестиційної, комерційно-споживчої, ритейл-стратегії, стратегії виходу з ринку, – з метою оцінювання рентабельності, ризикованості та якості фінансової політики кожної групи банків для прийняття бізнес-рішень;

– науково-методичний підхід до діагностування потенційно проблемних банківських установ з метою виявлення невизначених стратегічних позицій «4 S», особливістю якого є аналіз захищеності капіталу (Capital Safety), довіри клієнтів (Deposit Sensibility), недиверсифікованості клієнтського портфеля (Client Segment), незбалансованої ліквідності (Liabilities Structure) для з'ясування «вузьких» позицій у діяльності банків і формування адекватних регуляторних дій, спрямованих на фінансове оздоровлення банків та підвищення їхньої конкурентоспроможності;

– рекомендації щодо корегування фінансових стратегій проблемних банків за допомогою розроблення алгоритму антикризового управління, відмінністю якого є врахування тривалості проблемного періоду, обсягів капіталу, інвестиційної привабливості банківської установи, що дасть змогу упорядкувати й прискорити процес ухвалення стратегічних антикризових рішень у банківській діяльності;

– науково-методичний підхід до комплексної характеристики фінансових моделей взаємодії банків в умовах конкурентного середовища, відмінністю якого є кластеризація банків за ознакою стратегічної ресурсної позиції (високий, відносний і низький рівні адаптації до конкурентного середовища) на підставі аналізу обсягів фінансових ресурсів, рівня хеджування ризиків, чинників ризикованості кредитних і валютних операцій, фактора депозитного покриття кредитних операцій, що дає змогу виділяти уніфіковані фінансові стратегії для банківських установ однієї групи.

**Теоретичне значення одержаних результатів** полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретико-методичних основ формування й реалізації фінансових стратегій банків України в умовах конкурентного середовища.

Науково-методичні положення дисертації використано у навчальному процесі Львівського національного університету ім. І.Франка для розроблення методичного забезпечення та викладання навчальних дисциплін «Банківські операції», «Банківська система», «Фінансовий менеджмент», «Центральний банк і грошово-кредитна політика» (довідка № 809-Н від 27.02.2015), й у навчальному процесі Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ) при викладанні курсів «Банківські операції», «Фінансовий менеджмент у банку», «Банківське регулювання і нагляд», «Центральний банк і грошово-кредитна політика» (довідка № 01-015/123 від 19.12.2014).

**Практичне значення результатів дослідження.** Розроблені у дисертації положення та пропозиції сприятимуть підвищенню якості реалізації банками фінансових стратегій в умовах конкурентного середовища.

Методичні положення щодо визначення стратегічних позицій банків імплементовано у діяльність Дирекції ПАТ «ДІАМАНТБАНК» у м. Львів (довідка № ЛД-54/15 від 23.01.2015). Методичний підхід до групування банків на підставі депозитно-кредитної політики та клієнтської бази використано у практичній діяльності Західного комерційного макрорегіону ПАТ «Укрсоцбанк» (м. Львів) (довідка № 03-16/201-11 від 12.02.2015). Для усунення недоліків фінансових стратегій застосовано рекомендації щодо управління проблемними банками у ПАТ «КРЕДОБАНК» (довідка № 14-2290/15 від 14.01.2015). Науково-методичний підхід до комплексної характеристики фінансових моделей взаємодії банків в конкурентних умовах використано у практичній діяльності Львівської обласної дирекції ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» (акт № Р6-01-03-0-0/08-202 від 23.02.2015).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним завершеним дослідженням. Наукові результати, висновки й рекомендації, які викладені в дисертації та виносяться на захист, одержав автор особисто. З наукових праць, що вийшли у співавторстві, у дисертації використано лише ідеї та результати, які становлять особистий внесок автора.

**Апробація результатів дисертаційної роботи.** Основні положення результатів наукового дослідження, що викладені у дисертації, та перспективи їхнього практичного застосування обговорювалися та отримали позитивну оцінку на: 10 Міжнародній науковій конференції «Political and Economical Challenges Stimulating Strategic Choices Towards Europe of Knowledge» (Литва, Каунас, 2012 р.), IX Міжнародній науково-практичній конференції «Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України» (м. Київ, 2012 р.), IX Міжнародній науково-практичній конференції «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2013» (Чехія, Прага, 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку економіки в умовах сучасної нестабільності» (м. Київ, 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні трансформації в умовах глобалізації: світовий та вітчизняний виміри» (м. Херсон, 2013 р.), Міжнародній науково-теоретичній конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 2013 р.), Науково-практичній конференції «Фінансова безпека України : проблеми та пріоритети забезпечення» (м. Івано-Франківськ, 2013 р.), Круглому столі «Інформаційна революція та економічний розвиток країн» (м. Київ, 2013 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Ринкові, державні та корпоративні структури в умовах глобальних трансформацій» (м. Одеса, 2014 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стан, проблеми та перспективи розвитку національної економіки» (м. Одеса, 2015 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 25 наукових праць загальним обсягом 10,38 д.а., з них особисто автору належить 9,05 д.а., серед яких 15 – у наукових фахових виданнях (у тому числі 7 статей – в економетричних виданнях), 10 – в інших наукових виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Основний зміст дисертації викладено на 205 стор. друкованого тексту, робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що налічує 206 позицій, 23 таблиці, 52 рисунки, 10 додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету й завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну одержаних результатів, їхнє практичне значення, рівень апробації, структуру та обсяг роботи.

У першому розділі «**Теоретичні та інституційно-правові засади дослідження фінансових стратегій банків в умовах конкурентного середовища**» розкрито економічну сутність фінансової стратегії банку, удосконалено теоретичний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів банку; розвинено компоненти системи формування, реалізації та регулювання фінансових стратегій банків; проаналізовано інституційно-правове середовище регулювання фінансової політики банків України.

У сучасних умовах функціонування економіки, які характеризуються

посиленням конкуренції на світовому фінансовому ринку, необхідністю реалізації антикризових заходів у банківській сфері, еволюцією макрорегулювання діяльності фінансових установ, виникає потреба своєчасно врахувати зміни середовища, що актуалізує питання удосконалення існуючих, розроблення та впровадження нових фінансових стратегій управління бізнес-процесами банківських установ.

В основу розуміння економічної сутності фінансової стратегії банку автором покладено систему узгоджених еволюційних економіко-правових моделей взаємодії банку в умовах конкурентного середовища, спрямовану на формування достатнього обсягу та ефективного використання фінансових ресурсів. Загальні орієнтири такої стратегії визначають: посилення конкурентних переваг банку в довгостроковому періоді, рентабельність діяльності, доходи акціонерів і вкладників банку, здатність адаптуватися до мінливих умов ринку та вимог національних і наднаціональних регуляторів. Серед функцій фінансових стратегій виділено системозберігаючу, системотворчу, еволюційну. Критеріями вибору фінансових стратегій в умовах ринкових перетворень є еволюційність, достатність, компромісність, легальність, відповідальність. Формування та реалізація фінансових стратегій банків відбувається в умовах впливу регуляторного та конкурентного факторів.

У дисертації розширено перелік груп класифікації та видів фінансових стратегій банків за ознакою: напрям трансформації банківської структури (з організаційними та без організаційних змін), ступінь врахування регуляторних вимог (обов'язкові та рекомендаційні положення), потенціал подолання системного ризику (стратегії щодо інвестиційно-привабливих установ, стратегії проблемно-ліквідаційного характеру), характер трансформації фінансових ресурсів (комерційно-споживча, ощадно-інвестиційна, корпоративна, ритейл-стратегія, стратегія виходу з ринку), стратегічна ресурсна позиція (високий/відносний/низький рівні адаптації до конкурентного середовища), рівень акціонерного покриття ризику (стратегії системних банків, несистемних банків з статутним капіталом понад 500 млн грн., несистемних банків з статутним капіталом менше 500 млн грн.).

З'ясовано, що формування й реалізація фінансових стратегій банків в умовах реструктуризації охоплює реінжиніринг бізнес-процесів, який спрямований на підтримання ліквідності банку, забезпечує швидкі та якісні зміни для досягнення фінансової ефективності й стійкості в умовах ринку. До критеріїв оптимізації реінжинірингу банківських бізнес-процесів автором віднесено: рентабельність послуг, витрати, скорочення часу на управлінські процедури, спрощення доступу клієнтів до послуг, пріоритет глобальних або локальних удосконалень, збільшення кількості функцій окремих елементів системи управління банку і банківських продуктів. Критеріями компетентності учасників реінжинірингу визначено: здатність приймати ризиковані рішення, готовність долати стереотипи, уміння адекватно поводитися у конфліктах, повага до корпоративної культури, відкритість до ідей учасників банку, готовність до тактичних втрат задля стратегічних цілей.

Ефективне формування й реалізація фінансових стратегій банків передбачають врахування рівнів розроблення та застосування управлінських заходів щодо моделей фінансової взаємодії банку в конкурентних умовах: мікро- (корпоративне управління), мезо- (конкурентне середовища), макро- (національні регулятори – НБУ, Національна комісія, що проводить державне регулювання у сфері ринків



фінансових послуг, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб), мега- (наднаціональні органи нагляду за банками – Базельський комітет з банківського нагляду, Європейський центральний банк) (див. рис. 1). На кожному з цих рівнів передбачено використання специфічних інструментів впливу на діяльність банку та видів забезпечення (фінансово-організаційне, інформаційно-аналітичне, нормативно-правове, управлінсько-кадрове) з урахуванням етапу життєвого циклу і масштабу діяльності банку.

Посилення втручання органів банківського регулювання й нагляду у функціонування банківського бізнесу зумовлено необхідністю попередження системних банківських криз, відновлення довіри до банків і підвищення фінансової стійкості та надійності фінансових систем, зниження ризикованості й монополізації банківської діяльності з метою стимулювання економічного зростання. Це актуалізує врахування впливу інституційно-правового середовища на формування й реалізацію фінансових стратегій банків в умовах євроінтеграційних процесів.

У другому розділі «**Оцінка формування й реалізації фінансових стратегій банків України**» проведено діагностування діяльності вітчизняних банків; досліджено особливості стратегій трансформації фінансових ресурсів банківських установ з огляду на депозитно-кредитну політику та клієнтську базу; охарактеризовано фінансові моделі взаємодії банків в конкурентних умовах.

Нині формування й реалізація фінансових стратегій банків супроводжується посиленням конкуренції та потребує моніторингу співвідношення активно-пасивної структури ресурсів з урахуванням ризиків вилучення депозитів, обмеженості запозичень на зовнішньому ринку, посилення регуляторних вимог, неповернення кредитів й необхідністю формування значних резервів, зниження прибутковості, обмеження платоспроможності та зростання потреб клієнтів у кредитних ресурсах. Ці процеси актуалізують проблеми ефективного монетарного регулювання НБУ вихідних умов практичної реалізації банками фінансових стратегій.

Економічне середовище визначає параметри фінансової поведінки банків в умовах ринку. У дисертації виокремлено стратегії трансформації фінансових ресурсів банків як результат групування банківських установ з огляду на депозитно-кредитну політику та клієнтську базу у п'ять стійких груп зі спільними параметрами поведінки та відповідними ресурсними пріоритетами упродовж 2009–2014 рр.: стратегію виходу з ринку (для банків, у яких уведено тимчасового адміністратора чи відбувається ліквідація, I група), ритейл-стратегію (фокусування на роздрібному обслуговуванні, II група), ощадно-інвестиційну (кредитування юридичних осіб за рахунок депозитів фізичних, III група), комерційно-споживчу (трансформація депозитів юридичних осіб у кредити фізичним, IV група), корпоративну (орієнтацію на обслуговування у межах груп юридичних осіб, V група) стратегії. Найчисельніші – третя (49–61 % банків залежно від аналізованого року) та п'ята (30–38 %) групи банків (див. рис. 2). Ощадно-інвестиційна стратегія характерна для банків з надійною репутацією та/або досить привабливою процентною політикою за депозитами фізичних і кредитами юридичних осіб. Реалізація корпоративної стратегії передбачає обслуговування банками потреб у межах груп юридичних осіб, що дає змогу утримувати позиції фінансовим установам на стабільному рівні.

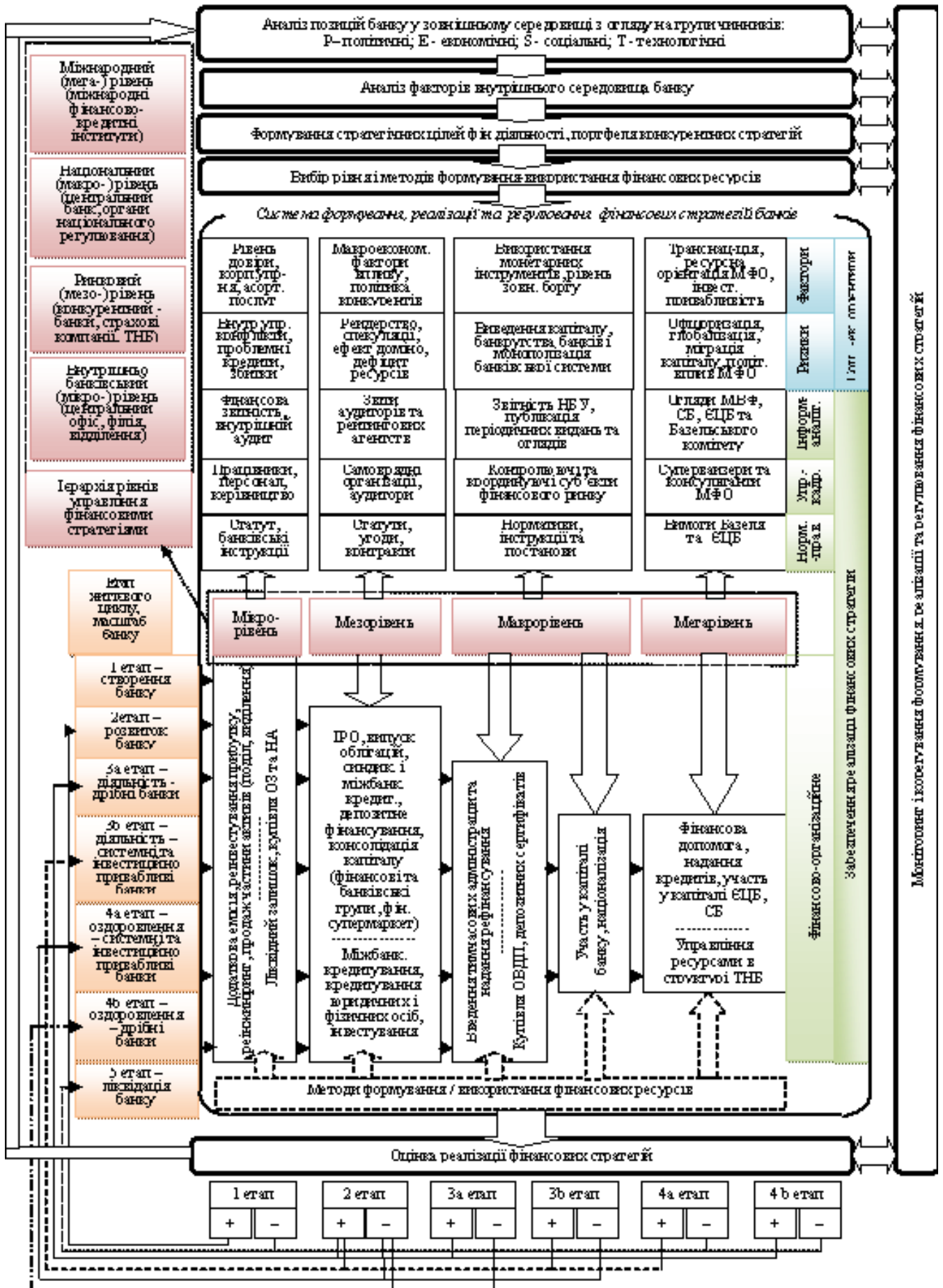
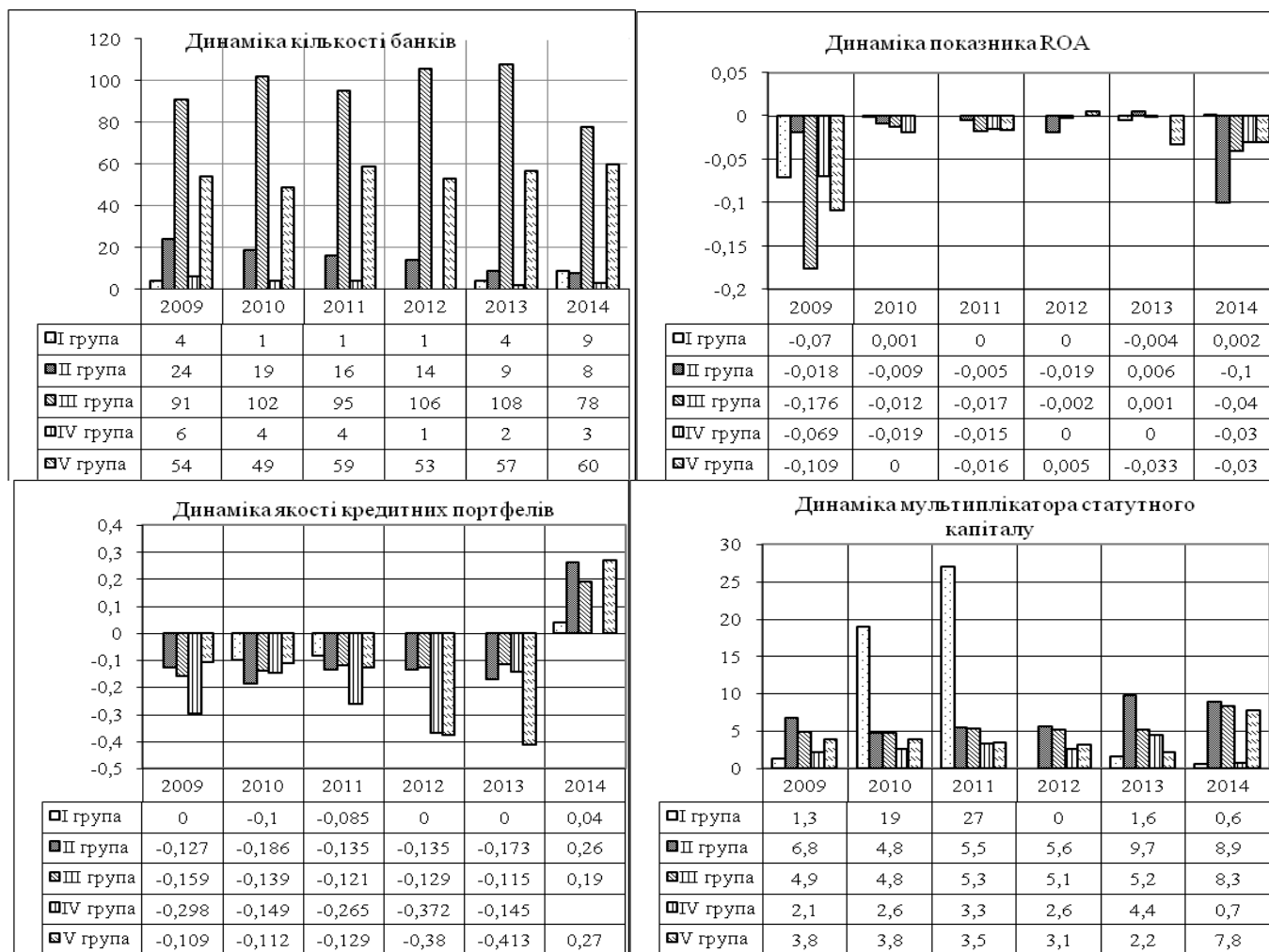


Рис. 1. Процес формування, реалізації та регулювання фінансових стратегій банків



**Рис. 2. Діагностика діяльності банків залежно від стратегії трансформації фінансових ресурсів**

Імплементация у банківську практику стратегій трансформації фінансових ресурсів орієнтована на підвищення рентабельності та якості депозитно-кредитної політики, зниження ризикованості кожної з груп банків шляхом: моніторингу пріоритетів ресурсних політик банків-конкурентів й корегування власних маркетингових політик; оцінки сильних і слабких сторін банку, можливостей та загроз ринку для прийняття управлінських рішень; розширення клієнтської бази як результату стратегічного аналізу ресурсної поведінки банків-конкурентів і політики НБУ.

Для виявлення впливу основних показників діяльності банків на особливості фінансових моделей взаємодії установ автор удосконалив спосіб кластеризації банків України за ознакою стратегічної ресурсної позиції, що дало змогу виділити упродовж 2009–2014 рр. три кластери банків: з високим, відносним і низьким рівнями адаптації до конкурентного середовища. В основу науково-методичного підходу покладено мультифакторний аналіз показників фінансової звітності банків. Якщо від вихідних даних, записаних у вигляді матриці  $X=(x_{ij})$ , де  $i$  – номер ознаки ( $i=1..k$ ), а  $j$  – номер спостереження ( $j=1..n$ ), перейти до централізованих і стандартизованих змінних  $u_{ij}$ , то матриця  $R$  парних кореляцій ознак набуде вигляду:  $R=Y^T Y$ . Факторна модель полягає у поданні стандартизованих спостережень  $u_{ij}$  у

вигляді добутку  $Y=AF$ , де  $F=(f_{pj})$  – матриця значень статистично незалежних латентних факторів  $f_p$  ( $p=1..m$ ,  $m < k$ ) для кожного спостереження з нульовим математичним сподіванням і одиничною дисперсією, а  $A=(a_{ip})$  – матриця факторних навантажень (факторне відображення), яку визначають із співвідношення:

$$R=AA^T. \quad (1)$$

За умови незалежності факторів  $f_p$  квадрат коефіцієнта  $a_{ip}^2$  демонструє, яку частку дисперсії  $i$ -ї ознаки зумовлює  $p$ -й фактор, а сума їхніх квадратів  $\lambda_p = \sum_{i=1}^m a_{ip}^2$  – частку сукупної дисперсії всіх ознак, яку обумовлює  $p$ -й фактор. Числа  $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_m$  – є першими  $m$  власними значеннями кореляційної матриці  $R$ , а їхня сума  $\sum_{p=1}^m \lambda_p$  – частка сукупної дисперсії, яку пояснює дана факторна модель.

На підставі сукупності критеріїв Кайзера ( $\min \lambda > 1$ ) та «кам'яного осипу» Кеттела було виділено п'ять латентних факторів, які пояснюють 75 – 80% сукупної дисперсії даних і визначають відповідні фінансові моделі взаємодії банків в умовах конкурентного середовища, а саме:  $f_1$  – обсяг фінансових ресурсів,  $f_2$  – рівень хеджування ризиків,  $f_3$  – фактор ризикованості кредитних операцій,  $f_4$  – показник валютного ризику операцій банку,  $f_5$  – фактор депозитного покриття кредитних операцій. Ці фактори стали основою кластеризації банків на три групи методом  $k$ -середніх за евклідовими відстанями між ними в просторі латентних факторів. Для перевірки коректності кластеризації використано дискримінантний аналіз даних, який полягає в побудові для кожної з трьох груп банків функції:

$$\varphi_j = \alpha_{0j} + \sum_{i=1}^5 \alpha_{ij} \bar{f}_{ij}, \quad (j=1..3) \quad (2)$$

де  $\alpha_{ij}$  – коефіцієнт функції,  $\bar{f}_{ij}$  – середнє значення  $i$ -ї ознаки ( $i=1..5$ ) в  $j$ -ій групі.

Коефіцієнти  $\alpha_{ij}$  розраховують за формулами:  $\alpha_{ij} = (n-3) \sum_{k=1}^5 b_{ik} \bar{f}_{kj}$ , де  $b_{ik}$  – елемент

матриці, оберненої до матриці  $W_{ik} = \sum_{j=1}^3 \sum_{h=1}^{n_j} (f_{ijh} - \bar{f}_{ij})(f_{kjh} - \bar{f}_{kj})$ , де  $n_j$  –

кількість об'єктів у  $j$ -ій групі;  $n$  – загальна кількість об'єктів, а константа

$$\alpha_{0j} = -0,5 \sum_{k=1}^5 \alpha_{kj} \bar{f}_{kj}.$$

Процедура кластеризації ґрунтується на геометричній близькості  $h$ -го елемента до центроїдів виділених груп банків, належність якого до відповідної групи визначається за мінімумом відстані Махаланобіса.

Проведена у дисертації кластеризація банків України дала змогу виділити уніфіковані для установ однієї групи фінансові стратегії взаємодії в умовах конкурентного середовища. Банки з високим рівнем адаптації використовують інформаційний потенціал, що дає змогу акумулювати значні обсяги фінансових ресурсів і зменшує частку акціонерного капіталу у структурі пасиву. Ці установи характеризує низький рівень збитковості, що пояснюється позитивним іміджем та фінансовою підтримкою держави, що дає підстави максимізувати банківську маржу. Кластер банків з відносним рівнем адаптації утворюють установи з іноземним

капіталом, які після 2011 р. залишили перший кластер, а також банки з капіталом українських фінансових груп. Ці банки демонструють середнє значення збитковості, реалізують зважену політику управління активами та пасивами, є відносно надійними, не користуються надмірною фінансовою підтримкою держави, можуть залучати кошти материнських структур та капітал акціонерів, депозити клієнтів. Установи з низьким рівнем адаптації потребують докапіталізації та оздоровлення, погіршення фінансового стану більшості з яких відбулося у 2014 р., що сигналізує про необхідність застосування відповідних регуляторних заходів для уникнення банкрутств в економіці країни. Диференціація банківських установ за кластерами дасть можливість НБУ розробляти регуляторні заходи, які відповідатимуть стратегічним ресурсним позиціям цих банків на ринку.

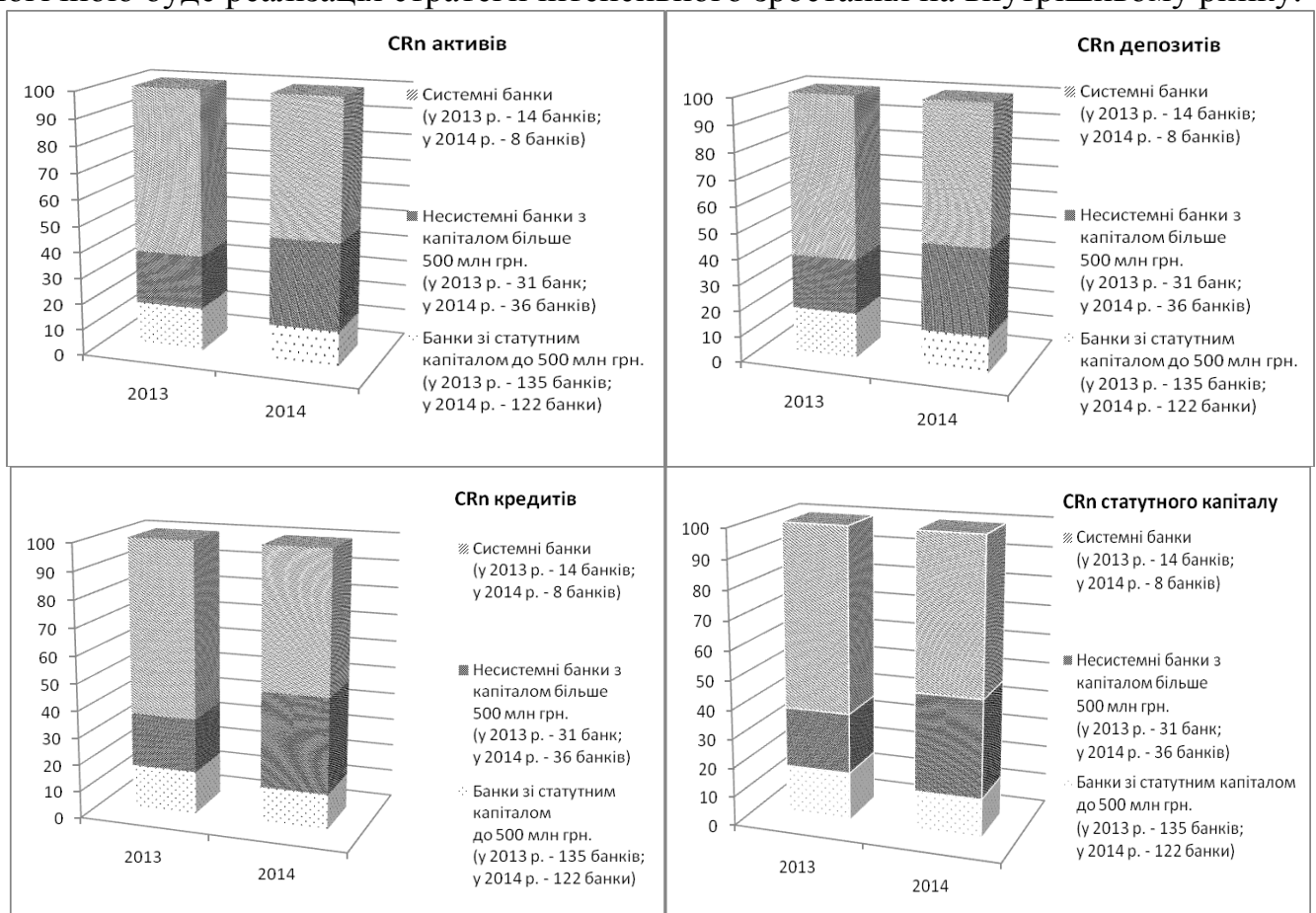
У третьому розділі **«Пріоритети фінансових стратегій банків України в умовах трансформації конкурентного середовища»** удосконалено методичні положення оцінювання стратегічних позицій банків і визначено стратегії трансформації банківської системи України; отримав розвиток науково-методичний підхід до діагностування потенційно проблемних банківських установ для виявлення невизначених стратегічних позицій «4 S», визначено рекомендації щодо управління проблемними банками; розкрито особливості ринкових стратегій реорганізації банківського бізнесу в умовах євроінтеграційних процесів.

Банківська система України до 2024 р. перебуватиме на етапі трансформації згідно нових вимог НБУ, над удосконаленням яких робота триває. Враховуючи умову збільшення розміру статутного капіталу, критерії віднесення банків до групи системно важливих згідно з методикою НБУ та міжнародну практику МВФ і Базельського комітету з банківського нагляду щодо виокремлення системно важливих банків, доцільно уточнити діючу систему критеріїв, бо неврахованими залишаються такі чинники впливу на фінансові стратегії банків: обсяг статутного капіталу, що є підставою для проведення активних операцій і стабілізаційним резервом; обсяг споживчого кредитування, оскільки в кризовий період зростання проблемних кредитів призвело до погіршення фінансового стану банків; обсяг зовнішніх запозичень, тому що нестабільність валютного курсу в країні може спровокувати поширення нової хвилі банкрутств банків. На наш погляд, перелік критеріїв системності варто доповнити критеріями резидентності капіталу, наявності материнської структури банку за кордоном, що актуалізується участю капіталу держави у процесах масштабної рекапіталізації діяльності банків.

Розроблення й реалізація фінансових стратегій банків в умовах конкурентного середовища передбачає врахування обсягів і показників діяльності на ринку банківських послуг (див. рис. 3). Результати оцінки показників концентрації активів, кредитів, депозитів і статутного капіталу виявили диференційований ступінь впливу системних та несистемних банківських установ з різним обсягом статутного капіталу (> чи < 500 млн грн.) на розвиток національної банківської системи.

З огляду позиціонування банку в площині «обсяг – фактор – потенціал» запропоновано стратегії трансформації банківської системи з урахуванням критеріїв діяльності банків – резидентність, суб'єкт-ініціатор перетворення, фінансовий метод, джерело походження фінансового капіталу. Банкам з статутним капіталом менше 500 млн грн. автор рекомендує використовувати стратегії зі застосуванням

організаційних змін – реструктуризації/ліквідації. Реструктуризація враховує не лише форми об'єднання бізнесу, а й реінжиніринг бізнес-процесів для інтенсивного зростання банків та не передбачає зовнішнього фінансування. Альтернативним до реструктуризації процесом може бути ліквідація банку для виведення капіталу акціонерів. Для несистемних банків зі статутним капіталом понад 500 млн грн. ймовірно є реалізація стратегій диверсифікованого зростання з горизонтальною та вертикальною варіацією переліку послуг, що може реалізовуватися розширенням асортименту банківських продуктів, виходом на нові регіональні та секторальні масштаби діяльності, створенням фінансових супермаркетів. Системні банки охоплюють установи з національним та транснаціональним капіталом. Банки з вітчизняним капіталом, зважаючи на їхню значну частку на внутрішньому ринку, можуть розглядати стратегії інтернаціоналізації. Для банків з іноземним капіталом логічною буде реалізація стратегії інтенсивного зростання на внутрішньому ринку.



**Рис. 3. Оцінка концентрації діяльності банків України**

Дефіцитність фінансування у державі зумовлює логічні питання щодо відновлення платоспроможності банків за рахунок бюджетних ресурсів. На наш погляд, головними критеріями застосування банківським регулятором антикризових заходів є системність банку, обсяг акумульованих депозитів, адекватність капіталу, частка проблемних активів, резидентність банку. Щодо банківських установ з обсягом статутного капіталу меншим 500 млн грн. у дисертації проведено діагностування їхньої потенційної проблемності, щоб виявити невизначені стратегічні позиції «4 S» (Capital Safety, Deposit Sensibility, Client Segment, Liabilities Structure), що відповідають таким потенційним ризикам: незахищеність капіталом

(низький обсяг статутного капіталу), зниження довіри клієнтів (скорочення частки депозитів у зобов'язаннях), низька диверсифікація клієнтського портфеля (переважання депозитів юридичних осіб у залучених коштах) та незбалансована ліквідність (зростання частки депозитів до запитання у портфелі банку) (табл. 1).

Таблиця 1

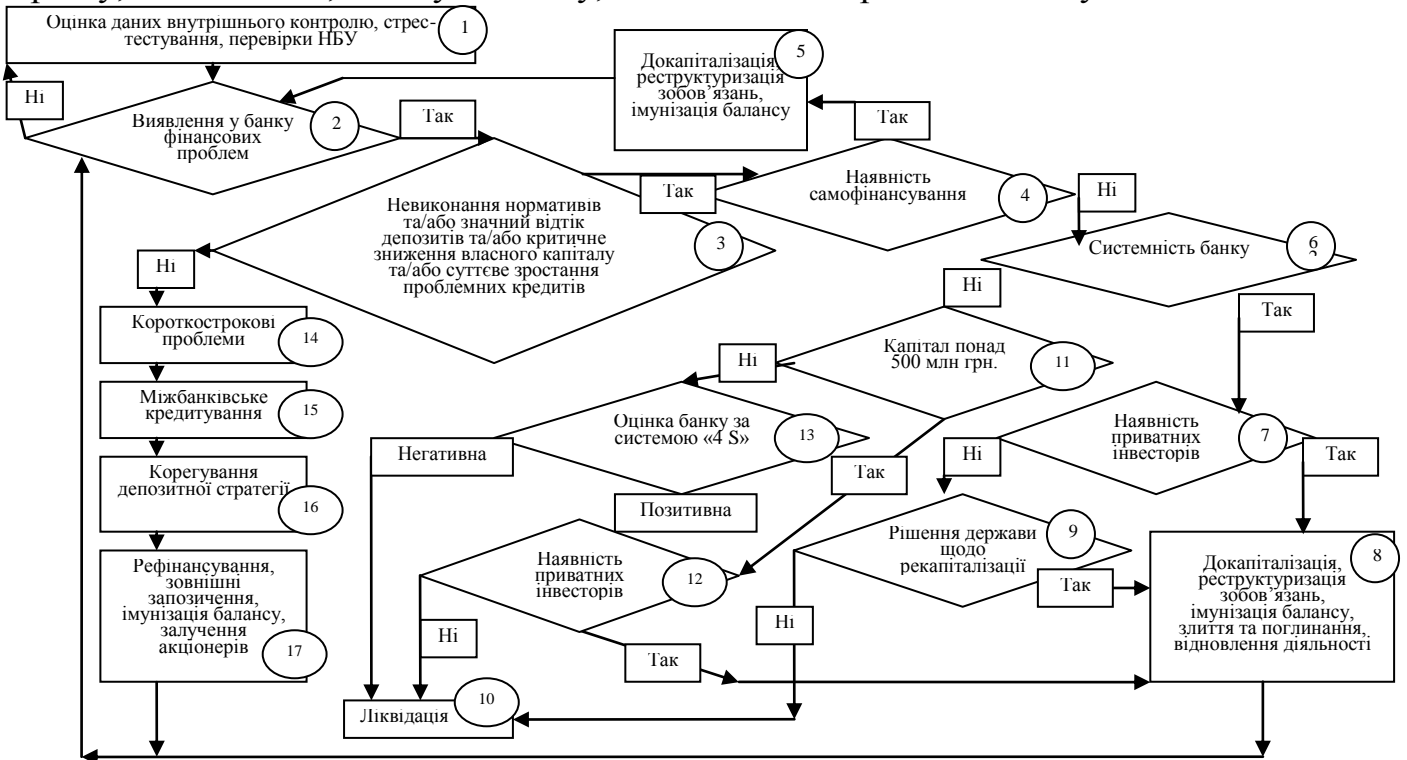
**Матриця критеріїв визначення системного ризику «4 S»**

Capital Safety: захищеність капіталом		Deposit Sensibility: довіра клієнтів		Client Segment: недиверсифікованість клієнтського портфеля		Liabilities Structure: незбалансована ліквідність	
< 500 млн грн.	-	> 75%	+	> 60%	-	> 50%	-
				< 60%	+	< 50%	+
				> 60%	-	> 50%	-
				< 60%	+	< 50%	+
		50% < x < 75%	+/-	> 60%	-	> 50%	-
				< 60%	+	< 50%	+
				> 60%	-	> 50%	-
				< 60%	+	< 50%	+
		< 50%	-	> 60%	-	> 50%	-
				< 60%	+	< 50%	+
				> 60%	-	> 50%	-
				< 60%	+	< 50%	+

Примітка: «+» означає відсутність ризику, «-» означає наявність ризику для банку.

Упродовж 2013-2015 рр. відбувається оздоровлення банківської системи: кількість банків з найнижчим рівнем системного ризику зменшилась з 33 до 29 %, а банків з найвищим – з 4 до 0 % за рахунок ліквідації неконкурентних банків.

Логічним продовженням дослідження є формулювання рекомендацій щодо корегування фінансових стратегій проблемних банків за допомогою алгоритму антикризового управління (див. рис. 4) з урахуванням тривалості проблемного періоду, системності, обсягу капіталу, інвестиційної привабливості установи.



**Рис. 4. Алгоритм антикризового управління банківськими установами**

Базовим елементом алгоритму є оцінка результатів внутрішнього аудиту банку, стрес-тестування, даних перевірок НБУ з метою визначення стратегічних напрямів антикризового регулювання діяльності проблемних банків та корегування їхніх фінансових стратегій. Запропонований перелік регуляторних заходів охоплює імунізацію балансу, консолідацію капіталу, відновлення довіри, девалютизацію операцій, оздоровлення установи, що дасть змогу упорядкувати процес ухвалення антикризових рішень у банку. Водночас державні гарантії фінансової підтримки знижують стимули учасників ринку щодо моніторингу платоспроможності банків-боржників, а відтак це посилює ризик системних криз. Для уникнення «ефекту доміно» НБУ варто проводити вибіркиму підтримку за відкритими та прозорими механізмами банків з тимчасовими проблемами ліквідності.

Ринкові стратегії оздоровлення банківського бізнесу в умовах євроінтеграційних процесів пов'язані з транснаціоналізацією та офшоризацією банківської діяльності, концентрацією фінансового та промислового капіталів, містять низку ризиків для розвитку національної банківської системи. Це обумовлено міграцією фінансового капіталу та його виведенням в інші держави, що знижує кредитний та інвестиційний потенціал вітчизняних банків, уповільнюючи темпи економічного розвитку країни загалом. Тому розроблення ефективних фінансових стратегій банків потребує реалізації НБУ економіко-правових заходів щодо обмеження ризиків у процесі реформування національної банківської системи та використання фінансового потенціалу банків для підвищення рівня конкурентоспроможності економіки України на міжнародному рівні.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні положення, практичні рекомендації щодо формування та реалізації фінансових стратегій банків України в умовах конкурентного середовища. За результатами дослідження сформульовано такі теоретичні та практичні висновки і пропозиції.

1. Розкрито економічну сутність поняття «фінансова стратегія банку» як системи узгоджених еволюційних економіко-правових моделей взаємодії банку з конкурентним середовищем, що спрямована на формування достатнього обсягу та ефективного використання фінансових ресурсів банку. Загальні орієнтири такої стратегії передбачають: забезпечення конкурентних переваг банку у довгостроковому періоді, доходів акціонерів і вкладників банку; рентабельність діяльності; здатність адаптуватися до мінливих умов ринку та вимог національних і наднаціональних регуляторів. Обґрунтовано функції фінансових стратегій – системотворчу, системозберігаючу, еволюційну. Систематизовано чинники впливу на розроблення та реалізацію фінансових стратегій банків – регуляторні та конкурентні, а також уточнено перелік критеріїв вибору фінансових стратегій в умовах ринкових перетворень – еволюційність, достатність, компромісність, легальність, відповідальність.

2. Визначено особливості теоретичного підходу до реінжинірингу бізнес-процесів в банку, запропоновано критерії оптимізації реінжинірингу бізнес-процесів банків – витрати, часові межі, рентабельність банківських послуг, скорочення часу на управлінські процедури, спрощення доступу клієнтів до послуг банків, пріоритет



глобальних або локальних удосконалень, збільшення кількості функцій окремих елементів системи управління банком і банківських продуктів. Визначено характеристики компетентності осіб з управлінців і зовнішніх консультантів, яких варто залучати до реінжинірингу банківської діяльності: здатність приймати ризиковані рішення, готовність долати стереотипи, уміння адекватно поводитися у конфліктних ситуаціях, відкритість до ідей інших учасників, дотримання корпоративної культури, готовність до тактичних втрат задля стратегічних цілей.

3. Розвинено статичні та динамічні компоненти системи формування, реалізації та регулювання фінансових стратегій банків через призму ієрархії суб'єктів управління, видів забезпечення та соціально-економічних орієнтирів. Ієрархія суб'єктів управління представлена внутрішньобанківським, конкурентним, національним і міжнародним середовищами; передбачає взаємовплив та взаємодію усіх елементів системи. До видів забезпечення віднесено фінансово-організаційне, інформаційно-аналітичне, нормативно-правове, управлінсько-кадрове. Соціально-економічними орієнтирами фінансових стратегій є фактори та ризики відповідно до рівня системи. Формування й реалізація фінансових стратегій визначається етапом життєвого циклу, масштабом банку та умовами конкурентного економічного середовища.

4. Узагальнено особливості трансформації ресурсів банків внаслідок групування банківських установ з огляду на депозитно-кредитну політику та клієнтську базу; виділено стратегії трансформації фінансових ресурсів банків України – комерційно-споживчу, ощадно-інвестиційну, корпоративну, ритейл-стратегію, стратегію виходу з ринку. Позичування банків у певній групі дає змогу учасникам ринку оцінювати рентабельність, ризикованість та якість депозитно-кредитної політики банків для прийняття бізнес-рішень.

5. У межах науково-методичного підходу до оцінки ефективності фінансових моделей взаємодії банків в умовах конкурентного середовища в Україні виділено три кластерні утворення банків і виявлено спільні для установ одного кластера особливості формування й реалізації фінансових стратегій у кризові періоди, а саме: банки з високим, відносним, низьким рівнями адаптації до конкурентного середовища. З'ясовано, що на стратегічну ресурсну позицію банку в умовах конкурентного середовища впливають такі фактори: обсяги фінансових ресурсів, рівень хеджування ризиків, фактори ризикованості кредитних і валютних операцій, фактор депозитного покриття кредитних операцій.

6. У результаті пошуку напрямів удосконалень стратегічного антикризового управління банку запропоновано матрицю стратегій трансформації вітчизняної банківської системи із застосуванням критеріїв системності, обсягів діяльності й позиціонування банку в площині «обсяг – фактор – потенціал». Перелік критеріїв системності доповнено факторами величини статутного капіталу, обсягу споживчого кредитування, сум зовнішніх запозичень, резидентності капіталу, наявності іноземної материнської структури банку за межами України. Запропоновано стратегії трансформації банківської системи, а саме: реструктуризації/ліквідації для банків, статутний капітал яких менший 500 млн грн.; диверсифікації/інтегрованого росту для несистемних банків зі статутним капіталом понад 500 млн грн.; інтернаціоналізації/інтенсивного зростання для системних

банків.

7. Розроблено науково-методичний підхід до діагностування потенційно проблемних банківських установ з метою виявлення невизначених стратегічних позицій «4 S» (Capital Safety, Deposit Sensibility, Client Segment, Liabilities Structure) з встановленням інтервалів з огляду на кожний з критеріїв, що дає змогу оцінити рівень ризикованості банківської діяльності та інвестиційний потенціал установи у контексті посилення вимог регулятора до мінімального обсягу статутного капіталу та необхідності фінансового оздоровлення банківської системи.

8. За допомогою алгоритму антикризового управління з урахуванням тривалості проблемного періоду, системності банку, обсягу капіталу, інвестиційної привабливості установи розроблено рекомендації щодо корегування фінансових стратегій проблемних банків: докапіталізація і залучення акціонерів, реструктуризація зобов'язань, імунізація балансу, девалютизація операцій, злиття та поглинання, рефінансування.

Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення формування фінансових стратегій банків України в умовах реалізації пріоритетних реформ у банківській системі.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*У наукових фахових виданнях:*

1. Кудряк Ю. Вплив іноземного капіталу на вітчизняний банківський сектор / Ю. Кудряк, Н. Іроденко // Вісник ЛНУ ім. І. Франка. Серія економ. – Львів : Видавн. центр ЛНУ ім. І. Франка. – 2012. – Вип. 48. – С. 161-170. – 0,56 д.а. (особистий внесок 0,38 д.а.: аналіз впливу іноземних банків на національну банківську систему).

2. Кудряк Ю.В. Фінансові стратегії банків України у посткризовий період розвитку світової економіки / Ю.В. Кудряк, С.І. Харахонько // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. праць. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка. – 2012. – Випуск 26.Ч.1. – С. 365-372. – 0,45 д.а. (особистий внесок 0,27 д.а.: характеристика економічної сутності та класифікацій фінансових стратегій банків).

3. Кудряк Ю.В. Аналіз стратегій зростання іноземних банків в Україні / Ю.В. Кудряк, А.С. Коновалова // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2012. – С. 215-223. – 0,56 д.а. (особистий внесок 0,3 д.а.: дослідження фінансових стратегій зростання іноземних банків в Україні).

4. Кудряк Ю.В. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії розвитку банку в умовах глобалізації / Ю.В. Кудряк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8 [33]. – С. 243-247. – 0,46 д.а.

5. Кудряк Ю.В. Система формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій банків в умовах конкурентного середовища / Ю.В. Кудряк // Вісник ЛНУ ім. Івана Франка. Серія економічна. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2013. – Вип. 49. – С. 507-519. – 0,96 д.а.

6. Кудряк Ю.В. Аналіз методів мобілізації фінансових ресурсів банками в сучасних умовах розвитку / Ю.В. Кудряк // Вісник НЛТУ. – 2013. – Вип. 23.13. – С. 268-274. – 0,45 д.а.

7. Кудряк Ю. Оцінка ресурсної забезпеченості та кредитної спроможності банків України / Ю. Кудряк // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. праць. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. – 2013. – Випуск 29.Ч.1. – С. 298-305. – 0,49 д.а.

8. Кудряк Ю. Діагностика показників діяльності банків в Україні / Ю. Кудряк //

Вісник ЛНУ імені Івана Франка. Серія економічна. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2014. – Вип. 51. – С. 619-632. – 0,46 д.а.

*У виданнях іноземних держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:*

9. Kudlyak Yu. Development of transnational banks in worldwide under the conditions of banking business globalization / Yu. Kudlyak, N. Shegunska // CEU – Lviv Institute of Banking the University of Banking of NBU. – 2013. – P. 283-293. – 0,6 д.а. (особистий внесок 0,32 д.а.: аналіз моделей транскордонних злиттів і поглинань банків).

10. Кудляк Ю.В. Особливості проведення реінжинірингу банківських бізнес-процесів в умовах конкурентного середовища / Ю.В. Кудляк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 9. – С. 152-158. – 0,53 д.а.

11. Pidkhomnyi O.M. Bank business under the conditions of financial system reformation / O.M. Pidkhomnyi, Yu. Kudlyak // The problems of economy. – 2014. – № 3. – P. 299-304. – 0,70 д.а. (особистий внесок 0,4 д.а.: досліджено особливості трансформації стратегії розвитку світової банківської системи).

12. Кудляк Ю. Оцінка стратегій трансформації фінансових ресурсів банків в Україні / Ю. Кудляк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 430-435. – 0,62 д.а.

13. Кудляк Ю.В. Особливості трансформації банківської системи України в умовах посилення регуляторних вимог до діяльності банків / Ю.В. Кудляк // Економіст. – 2015. – № 2. – С. 25-30. – 0,83 д.а.

14. Кудляк Ю.В. Моделювання фінансової поведінки банків України у кризові періоди / Ю.В. Кудляк // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2015. – № 2. – С. 430-435. – 0,58 д.а.

15. Кудляк Ю.В. Особливості реалізації регуляторних фінансових стратегій оздоровлення банківської системи / Ю.В. Кудляк // Бізнес Інформ. – 2015. – № 2. – С. 203-210. – 0,62 д.а.

*В інших виданнях:*

16. Paitra N. Analysis of capitalization of banks in the condition of competitive environment / N. Paitra, I. Barylyuk, Yu. Kudlyak / 10th International Scientific Conference Political and Economical Challenges Stimulating Strategic Choices Towards Europe of Knowledge 20<sup>th</sup> of April, 2012, Kaunas University of Technology, Institute of Europe. – P. 4-6. – 0,23 д.а. (особистий внесок 0,1 д.а.: оцінка капіталізації банків).

17. Кудляк Ю. Процеси концентрації банківського капіталу в умовах глобалізації / Ю. Кудляк // Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України : зб. матер. ІХ Міжн. наук.-практ. конф., 25–26 жовтня 2012 р. / Київський національний університет ім. Т.Шевченка. – Київ, 2012. – С. 216-218. – 0,16 д.а.

18. Кудляк Ю. Управління концентрацією банківського капіталу в умовах глобалізації економіки України / Ю. Кудляк // Materialy IX Mezinarodni vedecko-prakticka conference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2013». Dil 1. Ekonomické vedy: Praha, Publishing House “Education and Science” s.r.o. 27 unora – 05 brezen 2013 r. – Praha, 2013. – Praha, 2013. – P. 59-61. – 0,15 д.а.

19. Кудляк Ю. Особливості функціонування іноземних банків в Україні / Ю. Кудляк // Актуальні питання розвитку економіки в умовах сучасної нестабільності : Зб. матер. міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22-23 лютого 2013 р.) : У 2-х част. – Київ : ГО «Київ. екон. наук. центр», 2013. Ч. 2. – С. 51-52. – 0,16 д.а.

20. Кудляк Ю. Реінжиніринг бізнес-процесів у діяльності банків / Ю. Кудляк // Соціально-економічні трансформації в умовах глобалізації: світовий та вітчизняний

виміри [текст]: матер. міжн. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 1-2 березня 2013 р.). – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С. 206-207. – 0,13 д.а.

21. Кудряк Ю.В. Формування фінансової стратегії розвитку банку в умовах конкурентного середовища / Ю.В. Кудряк // Матер. міжн. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – В 2-х томах. – Т. 2. – Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2013. – С. 83-84. – 0,08 д.а.

22. Кудряк Ю.В. Роль фінансової безпеки у системі забезпечення фінансової стабільності банківської системи України / Ю.В. Кудряк // Фінансова безпека України: проблеми та пріоритети забезпечення: зб. наук. праць за матер. наук.-практ. конф. 16-18 травня 2013 р. / ПВНЗ «ГАЛИЦЬКА АКАДЕМІЯ». – м. Івано-Франківськ, 2013. – С. 86-89. – 0,15 д.а.

23. Кудряк Ю.В. Ризики управління ліквідною позицією банку / Ю.В. Кудряк // Матеріали круглого столу «Інформаційна революція та економічний розвиток країн» (м. Київ, 27 вересня 2013 р.), 2013. – С. 32-33. – 0,11 д.а.

24. Кудряк Ю. Особливості регулювання діяльності банків у контексті Базельських угод про капітал / Ю. Кудряк // Ринкові, державні та корпоративні структури в умовах глобальних трансформацій : матер. VI Міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25–27 вересня 2014 р.); ОНУ ім. І.І. Мечникова. – О. : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – С. 200-204. – 0,20 д.а.

25. Кудряк Ю.В. Перспективи використання офшорного капіталу у збільшенні фінансових ресурсів українських банків / Ю.В. Кудряк // Стан, проблеми та перспективи розвитку національної економіки : матер. Міжн. наук.-практ. конф., 23-24 січня 2015 року, м. Одеса. – С. 63-65. – 0,14 д.а.

## АНОТАЦІЯ

**Кудряк Ю. В. Фінансові стратегії банків України в умовах конкурентного середовища.** – Рукопис.

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2015.*

У дисертаційній роботі розвинено теоретико-методичні положення та обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо удосконалення формування й реалізації фінансових стратегій банків України в умовах конкурентного середовища.

Розкрито теоретичну сутність понять, які визначають економічний зміст фінансових стратегій банків. Удосконалено теоретичний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів банку. Систематизовано статичні й динамічні компоненти системи формування, реалізації та регулювання фінансових стратегій банків. Застосовано методичні положення щодо визначення стратегічних позицій банків для формування й реалізації стратегій трансформації банківської системи. Розроблено методичний підхід до групування банків з огляду на депозитно-кредитну політику та клієнтську базу. Набув подальшого розвитку науково-методичний підхід до характеристики фінансових моделей взаємодії банків в умовах конкурентного середовища. Удосконалено науково-методичний підхід до діагностування потенційно проблемних банків для виявлення невизначених стратегічних позиції «4 S». Обґрунтовано рекомендації щодо корегування фінансових стратегій проблемних

банків за допомогою алгоритму антикризового управління.

**Ключові слова:** банк, фінансова стратегія, конкурентне середовище, ризик, реінжиніринг, регуляторна стратегія, ринкова стратегія, стратегія трансформації фінансових ресурсів.

### ABSTRACT

**Yu.V.Kudlyak Financial strategies of the banks of Ukraine in a competitive environment.** – Manuscript.

*Thesis for a candidate of economic sciences, specialty 08.00.08 – Money, finance and credit. – Ivan Franko National University of Lviv. – Lviv, 2015.*

In the thesis the theoretical and methodological principles are developed, the scientific and practical recommendations aimed at improving the formation and implementation of financial strategies of Ukraine`s banks in a competitive environment are substantiated.

In the first chapter «**Theoretical, institutional and legal framework for the research of financial strategies of banks in a competitive environment**», the economic essence of the bank financial strategy is analyzed as a system of coordinated evolutionary economic and legal models of bank interaction with a competitive environment that is aimed at accumulating a sufficient amount and efficient use of financial resources of a bank. A range of financial strategies functions are substantiated, the influencing factors on financial strategies development and implementation are systematized and a list of selection criteria of financial strategies is refined. The peculiarities of the theoretical approach to the reengineering of bank business processes are defined by virtue of substantiation of criteria of banking re-engineering optimization, the characteristics of individuals' competence, both among managers and external consultants, who should be involved in reengineering of banking activities, are determined. The static and dynamic components of the system of formation, implementation and regulation of the financial strategies of banks are developed. They are determined by the life cycle stage and the scope of bank, the hierarchy of management subjects, the types of support and socio-economic objectives in a competitive economic environment. The institutional and legal environment of governing the financial policy of banks of Ukraine is analyzed.

In the second chapter «**Evaluation of formation and implementation of financial strategies of banks of Ukraine**», the diagnostics of domestic banks activities is conducted. The features of the resources transformation as a result of grouping of banking institutions in terms of deposit and credit policy and customer base are summarized; the strategies of financial resources transformation of the banks of Ukraine are outlined. The banks positioning in a particular group enables market participants to assess the profitability, riskiness and quality of a credit policy of banks in order to make their business decisions. Three clusters of banks are outlined within the scientific and methodological approach to the evaluation of the effectiveness of financial models of interaction between banks in a competitive environment in Ukraine. General features of formation and implementation of financial strategies for the institutions of each cluster are refined (with high/ relatively high and low level of adaptation).

In the third chapter «**Financial strategies priorities of Ukrainian banks within competitive environment transformation conditions**» methodological guidelines on

banks strategic positions assessment using the criteria of consistency and positioning of the Bank in «amount-factor–potential» plane are improved, the strategies of Ukrainian banking system transformation (restructuring/liquidation for the banks with share capital less than 500 million UAH, diversification/integrated growth for non-systemic banks with share capital about 500 million UAH.; internationalization/intensive growth for systemic banks) are defined. Scientific and methodical approach to the diagnostics of potentially problematic banking institutions to identify uncertain strategic positions «4 S» (Capital Safety Deposit Sensibility, Client Segment, Liabilities Structure) is developed. The features of banking business reorganization market strategies in the conditions of European integration processes are researched.

The results of the research can be used to improve the formation of financial strategies of Ukrainian banks in the conditions of priority reforms implementation in the banking system.

**Key words:** bank, financial strategy, competitive environment, risk, reengineering, regulatory strategy, market strategy, strategy of financial resources transformation.

### АННОТАЦИЯ

**Кудряк Ю. В. Финансовые стратегии банков Украины в условиях конкурентной среды.** – Рукопись.

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – деньги, финансы и кредит. – Львовский национальный университет имени Ивана Франко. – Львов, 2015.*

В диссертационной работе развито теоретико-методические положения и обоснованы научно-практические рекомендации по усовершенствованию формирования и реализации финансовых стратегий банков Украины в условиях конкурентной среды.

Раскрыто экономическое содержание понятия финансовая стратегия банка. Усовершенствован теоретический подход к реинжинирингу бизнес-процессов банка. Систематизировано статические и динамические компоненты системы формирования, реализации и регулирования финансовых стратегий банков. Применено методические положения к определению стратегических позиций банков при формировании и реализации стратегий трансформации банковской системы. Разработан методический подход к группировке банков в разрезе депозитно-кредитной политики и клиентской базы. Получил дальнейшее развитие научно-методический подход к характеристике финансовых моделей взаимодействия банков в конкурентных условиях. Усовершенствован научно-методический подход к оценке потенциально проблемных банков для выявления неопределенных стратегических позиций «4 S». Обоснованы рекомендации по коррекции финансовых стратегий проблемных банков с помощью алгоритма антикризисного управления.

**Ключевые слова:** банк, финансовая стратегия, конкурентная среда, риск, реинжиниринг, регуляторная стратегия, рыночная стратегия, стратегия трансформации финансовых ресурсов.