

Банки сучасного та майбутнього Banks of the present and the future

DOI: [10.26565/2786-4995-2022-1-01](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-01)

УДК 336.71

Валерія Кочорба

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,*

e-mail: v.y.kochorba@karazin.ua; ORCID ID: 0000-0002-5509-680X

Володимир Паньшин

Студент першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

*Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,*

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,

e-mail: vova_panshin00@ukr.net

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БАНКУ ЗА УМОВ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Стратегія розвитку є концептуальною основою будь-якого бізнесу, яка визначає пріоритети в процесі прийняття ключових рішень щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності організації. Розробка єдиних наукових підходів до змісту та методології формування стратегії розвитку українських банків та її окремих функціональних складових, набуває більшої значущості при вирішенні завдання підвищення конкурентного потенціалу банківських установ в порівнянні з провідними зарубіжними банками та банками з іноземним капіталом, що здійснюють свою банківську діяльність на території України.

Коли банки мають на меті максимізувати свій прибуток, вони можуть вдаватися до спекулятивних операцій, одночасно розміщуючи свої активи у високоризикові інструменти, а це, в свою чергу, може призвести до втрати ліквідності та платоспроможності. Таким чином зростає відповідальність топ-менеджменту банку за визначення стратегічних цілей фінансового розвитку, які мають відповідати сучасному рівню конкуренції на ринку банківських послуг загалом та його окремих сегментах. Все це підкреслює важливість теоретичних досліджень та необхідність практичних аспектів формування стратегії банку, яка визначає цілі управління фінансовою діяльністю та вектори фінансового розвитку.

У роботі були розглянуті теоретичні засади корпоративної культури та комплаєнсу організації. Було представлено стратегічний розвиток банківської установи за умов формування ефективної корпоративної політики; досліджено практику застосування ефективного управління ризиками банками України з дотриманням ними внутрішніх процедур комплаєнсу.

В статті проаналізовано процедуру дотримання корпоративної культури банками України з дослідженням показників діяльності та їх вплив на загальну ризикованість банку. Представлені рейтинги вітчизняних банків, їх місії, слогани та ключові аспекти корпоративної культури у 2021 році. Проаналізовано стійкість вітчизняних банків на основі оцінки якості активів та стрес-тестування, що проводилась Національним банком України у 2021 році.

У висновках наведені прогностні очікування стратегій подальшого розвитку банків державного та приватного сектору до 2024 року. Представлені найприбутковіші та найзбитковіші банки України за результатами 2021 року.

Ключові слова: *стратегія розвитку, корпоративне управління, комплаєнс, ефективне управління ризиками, рейтингування, стійкість банків, стрес-тестування.*

Формули: 0; рис.: 4; табл. 8; бібл. 10

Вступ. Банківська стратегія розвитку як послідовність процедур здійснюється через управлінські рішення, які приймаються і реалізуються протягом одного періоду, при цьому необхідно сформувані взаємопов'язані моделі діяльності. На даний момент без стратегії розвитку не може функціонувати жоден комерційний банк. Зараз в банках існують підрозділи, що займаються формуванням стратегії, аналізом ринків, конкурентів, в них фахівці аналізують минулий досвід організації, отриманий при реалізації попередніх стратегій та заходів стратегічного розвитку. І в умовах конкуренції ці банки мають більший шанс на успіх, ніж банки, які не приділяють належну увагу питанням розробки стратегії. Саме через прийняту стратегію розвитку банку вдається одержати перемогу в конкурентній боротьбі.

Успішний довгостроковий розвиток банку неможливо забезпечити без формування ефективної корпоративної політики, яка відноситься до рівня функціональних стратегій розвитку банківської установи.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдань. Важливість розвитку корпоративного управління в банках останнім часом стало об'єктом підвищеної уваги для подальших теоретичних та практичних досліджень. Підвищений інтерес вчених та практиків до корпоративного управління в банках зумовлений значущістю стабільної та ефективної банківської діяльності, але прогалини в корпоративній політиці підривають фінансову стійкість банків та економіку в цілому. Свідченням того є макроекономічні дисбаланси, накопичені за попередні роки; політична криза початку 2014 року, що спровокувала глибокий економічний колапс; світова пандемія. Сьогодні зростає відповідальність наглядових рад та топ-менеджменту в банку в ефективному внутрішньому контролі та оцінці банківських ризиків. Тому вдосконалення корпоративного управління в банку є одним з найбільш ефективних напрямів реалізації стратегії розвитку банку, ключовим орієнтиром якісних змін в управлінні з метою забезпечення стабільності та інвестиційної привабливості банків [1].

Серед наукових праць, присвячених корпоративному управлінню в банках, треба відмітити праці зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: А. Берлі, Д. Деніса, М. Дженсена, Ла Порта, Е. Фрімена, Ю.Б. Вінслава, О.М. Костюка, В.І. Міщенко, С.В. Науменкової, А.Б. Педько, О.Д. Радигіна та ін. Водночас, слід відзначити, що корпоративне управління в банку є відносно новим об'єктом наукових досліджень, тому потребує більш детального аналізу.

Метою статті є дослідження сучасного стану корпоративної політики вітчизняних банків України, висвітлення положень вітчизняного законодавства в сфері корпоративного управління із дотриманням кращих світових практик, а також представлення прогностичних очікувань стратегій подальшого розвитку банків державного та приватного сектору.

Результати дослідження. Стратегія є дорожньою картою, якою керується організація для досягнення визначених цілей в межах власної місії, візії та цінностей. Стратегія визначає низку керованих пріоритетів діяльності установи, забезпечує взаємовідносини між організацією і зовнішнім оточенням і, тим самим, дозволяє їй залишатися адекватною до зовнішніх вимог.

З історичної точки зору поява концепції стратегічного управління відноситься до 50-их років ХХ століття в зв'язку з епохою індустріальних відносин та запровадженням процесів стратегічного планування у великих американських корпораціях. Однак сама концепція стратегічного управління має більш глибокі корені.

Тривалий час під стратегією розуміли мистецтво талановитих людей. У бізнес-середовищі дане поняття увійшло в зв'язку з загостренням боротьби за виживання на товарних ринках економічно розвинених країн внаслідок посилення конкуренції у другій половині ХХ сторіччя.

Банки як невід'ємні учасники ринкової економіки та фінансової системи держави

також активно залучаються до використання стратегічного підходу до управління своєю діяльністю. В свою чергу довгостроковий розвиток банку неможливо забезпечити без формування ефективної корпоративної політики, яка відноситься до рівня функціональних стратегій розвитку банківської установи.

У своїй діяльності банки відповідально ставляться до виконання вимог вітчизняного законодавства в сфері корпоративного управління та наслідують кращі міжнародні практики регулювання банківського сектору, керуючись документами та рекомендаціями провідних вітчизняних і міжнародних установ [5]:

- методичними рекомендаціями Національного банку України щодо організації корпоративного управління в банках;
- принципами корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку;
- рекомендаціями Базельського комітету з питань банківського нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління в банківських установах;
- принципами корпоративного управління Організації з економічного співробітництва і розвитку.

Сучасна система корпоративного управління в банку включає [5]:

- загальні збори акціонерів, які є найвищим органом управління в банку та дають можливість акціонерам реалізувати їхні права;
- спостережну раду, яка забезпечує захист прав акціонерів, контролює і регулює діяльність правління;
- правління – виконавчий орган управління, який здійснює операційну діяльність за основними напрямками розвитку банку;
- ревізійну комісію, яка контролює фінансово-господарську діяльність банку.

В Україні основні напрями та принципи корпоративного управління в банках висвітлені Національним банком України в Методичних рекомендаціях щодо організації корпоративного управління в банках України, в яких ураховано міжнародний досвід та загальне національне законодавство. В цих рекомендаціях розкриті питання корпоративного управління, в частині [5]:

- висвітлення ролі акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених сторін;
- професійної поведінки та чесності працівників банку;
- розподілу повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, спостережною радою та правлінням;
- стратегії розвитку банку та контролю за її реалізацією;
- розкриття інформації та прозорості.

30 червня 2021 року набув чинності Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи" [8]. Ухвалення Закону сприятиме наближенню банківського законодавства України до законодавства Європейського союзу та запровадженню найкращих міжнародних практик регулювання банківського сектору. Законом передбачено, що корпоративне управління в банках буде зміцнюватися через підвищення відповідальності ради та правління за ухвалені рішення, встановлення додаткових вимог до членів ради та правління банку, зокрема щодо їхньої колективної придатності. Рада банку отримає більше повноважень. Рада системно важливого банку буде зобов'язана створити три постійно діючі комітети: з питань аудиту, з управління ризиками, з питань винагород, які мають очолюватися незалежними директорами.

Удосконалюються вимоги до системи внутрішнього контролю в банках, яка має бути інтегрована в систему корпоративного управління. Система внутрішнього контролю має базуватися на застосуванні моделі трьох ліній захисту, що передбачає її організацію на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки діяльності банку, підрозділів з управління

ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс), а також внутрішнього аудиту. Це сприятиме покращенню якості управління банками, включаючи управління ризиками. Адже кожен банк, як системне утворення, повинен протистояти дії зовнішніх та внутрішніх загроз, гарантувати надійність збереження та повернення вкладів юридичним і фізичним особам, своєчасно виконувати власні зобов'язання і головне, – забезпечувати фінансову безпеку держави. Концепція управління ризиками стосується як банку в цілому, так і всіх його структурних підрозділів. Тож, комплексне управління ризиками має бути невід'ємною частиною корпоративного управління будь-якого банку, який прагне стати лідером на фінансово-кредитному ринку.

Подібним елементом в системі корпоративного управління банку може бути запровадження нової форми фінансового контролю – комплаєнсу. Він вважається фундаментом, на якому будується система контролю банківської організації. Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність», комплаєнс – це надання відомостей до головної організації – Національного Банку України, причому в строго обумовлені терміни. Це також і виключення залучення фінансово-кредитних організацій і їх співробітників до будь-якого виду протизаконної діяльності.

Досвід професіоналів у сфері комплаєнсу та юридичного супроводу провідних українських банків формується сьогоднішнім та майбутніми викликами в фінансовій сфері, а відтак комплаєнс - це:

- прозорість. У світі, де більшість процесів диджиталізується, а людський фактор зводиться до формалізації – питання якісного, глобально інтегрованого комплаєнсу – постає як ніколи важливим;

- ефективність. За законом Парето, 20% від усієї діяльності організації приносять 80% результату. Превентивні та регулярні заходи комплаєнсу фактично «відсіюють» неперспективні, або потенційно небезпечні операції, і тим самим збільшують ефективність компанії;

- майбутнє. На сьогодні, фінансовий і банківський ринки дають запит на отримання сучасних комплаєнс програм. Водночас, спеціалісти які вже працюють в даній сфері – потребують розширення знань, і разом з цим – майданчиків для спільних обговорень профільної тематики, реальних кейсів та нових трендів.

Але підлаштувати комплаєнс-контроль під внутрішні правила організації дуже важко. Тож кожен банк підходить до даного процесу, опираючись виключно на специфіку своєї діяльності.

Для розкриття передових тенденцій на ринку банківських послуг та запровадження досвіду формування ефективних засад корпоративної культури необхідно звернутись до рейтингів вітчизняних банків, їх місії, слоганів та ключових аспектів корпоративної культури.

Міністерство фінансів України складає рейтинг банків України за кількома ключовими показниками, такими як стресостійкість та лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів та платіжна репутація. Підкреслюючи взаємозв'язок корпоративної культури зі стратегією розвитку банку слід зауважити, що окреслені показники в рейтингу Міністерства фінансів України, вагомо впливають на організаційну культуру банку як невід'ємної частини внутрішнього потенціалу банку [3].

Рейтинг стійкості банків, складений Міністерством фінансів України, - це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. Як наслідок, серед перших десяти банків з найвищим показником загального рейтингу стабільності, перші місця займають банки іноземних банківських груп. Так, найвищий рейтинг стабільності мають австрійський АТ «Райфайзен Банк Аваль», угорський АТ «ОТП банк» та французькі АТ «Укрсиббанк» та АТ «КредіАґріголь».

Таблиця 1

Рейтинг стійкості банків за підсумками Міністерства фінансів України станом на III квартал 2021 року [7]

Банк	Стресостійкість в балах	Лояльність вкладників в балах
АТ «Райфайзен Банк Аваль» (RaiffeisenBank, Австрія)	4.2	4.5
АТ «ОТП банк» (OTPBank, Угорщина)	4	3.9
АТ «КредіАґріголь банк» (CreditAgricole, Франція)	3.9	3.9
АТ «Кредобанк» (PKOBankPolska, Польща)	3.5	4.3
АТ «Укрсиббанк» (BNPParibasGroup, Франція)	3.6	3.9
АТ «ПУМБ» (СКМ Фінанс, Україна)	3.2	4.4
АТ «Альфа-банк» (ABN Holdings, Люксембург)	3.2	3.8
АТ «Універсалбанк» (Україна)	2.6	4.9
АТ КБ «ПриватБанк» (державний)	3.5	3.1
АТ «Ощадбанк» (державний)	2.6	3.2

Виходячи з рейтингу стійкості банків, 60 % найприбутковіших з них – це банки з іноземним капіталом. Це свідчить про їх ефективну діяльність на території України. Під час фінансової кризи та пандемії банки іноземних банківських груп забезпечили надійність банківської системи України завдяки збереженню внутрішньо-корпоративного припливу дефіцитних капітальних і кредитних коштів.

Народний рейтинг представлений відгуками відвідувачів сайту Міністерства фінансів щодо якості обслуговування в банках. На рейтинг банку впливають лише перевірені модераторами Мінфіна відгуки. Як видно з поданої інформації в таблиці 2, місце деяких банків у народному рейтингу дещо змінилось. В більшій мірі це зумовлено зростанням популярності інших банків та частково задоволенням попитом у «нових банківських інноваціях» з боку «Монобанку» [3].

Таблиця 2

Народний рейтинг банків України станом на 1 грудня в розрізі років

Назва банку	01.12.2019 (%)	01.12.2020 (%)	01.12.2021 (%)
«Монобанк»	55%	49%	57%
АТ «Таскомбанк»	36%	32%	45%
ПАТ Акціонерний банк «Південний»	44%	38%	40%
АТ «Кредобанк»	28%	29%	36%
АТ «А-банк»	25%	32%	48%
АТ «Ощадбанк»	28%	29%	36%
АТ «Альфа-банк»	31%	34%	43%
АТ «ПУМБ»	36%	35%	35%
АТ «Райфайзен Банк Аваль»	27%	28%	30%
АБ «Укргазбанк»	29%	32%	36%
АТ «Універсал банк»	35%	40%	44%
АТ «КредіАґріголь банк»	21%	20%	22%
АТ «ОТП банк»	24%	23%	19%
АТ «Укрсиббанк»	20%	18%	17%
АТ КБ «ПриватБанк»	28%	31%	38%

З даної таблиці видно, що позитивні відгуки споживачів більшості банків зросли, що свідчить про покращення довіри населення до банківської системи в цілому. Приплив банківського іноземного капіталу в Україну свідчить про присутність західного стилю менеджменту в вітчизняну систему управління. Надаючи широкий та різноманітний спектр

нових продуктів своїм клієнтам, банки опозиціонують себе як про соціально відповідальні компанії та формують свою власну корпоративну культуру.

В липні 2021 року Рейтингове агентство "Стандарт-Рейтинг" (Україна) підбило підсумки "Рейтингу надійності (привабливості) банківських депозитів". Зниження ставок за кредитами і депозитами в банках призвело до тенденції зниження й прибутковості, що спровокувало збільшення кількості збиткових банків у рейтингу до п'яти. Рейтинг банків з найнадійнішими (привабливими) депозитами за перше півріччя 2021 року зображено у таблиці 3.

Таблиця 3

*Рейтинг банків з найнадійнішими депозитами
станом на 01.07.2021 року*

Місце	Банк
1	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"
2	АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ"
3	АТ "ПРАВЕКС БАНК"
4	АТ "КРЕДОБАНК"
5	АТ "УКРСИББАНК"
6	АТ "КБ "ПРИВАТБАНК"
7	АТ "КБ "ГЛОБУС"
8	АТ "БАНК ФОРВАРД"
9	АТ "АБ "УКРГАЗБАНК"
10	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"

Водночас необхідно звернути увагу і на незалежні рейтинги від страхової компанії «Форіншуер». Рейтинг банків за кількістю вкладів фізичних та юридичних осіб зображено у таблицях 4 та 5.

Таблиця 4

*Рейтинг банків України за вкладами фізичних осіб
станом на 01.10.2021 р., млн грн.*

Місце	Банк	Кредити, млн. Грн
1	АТ "КБ "ПРИВАТБАНК"	42 790
2	АТ "ОЩАДБАНК"	18 029
3	АТ "АЛЬФА-БАНК"	13 337
4	АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ"	13 203
5	АТ "АБ "УКРГАЗБАНК"	8 793
6	АТ "УКРЕКСІМБАНК"	7 021
7	АТ "ПУМБ"	6 036
8	АТ "УКРСИББАНК"	5 823
9	АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	5 712
10	АТ "ОТП БАНК"	4 565

Оцінка стійкості вітчизняних банків, що проводиться Національним банком України з 2018 року складається з оцінки якості активів та стрес-тестування [8]. Дана оцінка була відновлена регулятором після обумовленої коронакризою річної перерви та проведена в травні 2021 року. Оцінка стійкості банків складається з оцінки якості активів та прийнятності забезпечення, що проводилась зовнішніми аудиторами для усіх банків (рис. 1.).

Таблиця 5

Рейтинг банків України за вкладами юридичних осіб
станом на 01.10.2021 р., млн грн.

Місце	Банк	Кредити, млн. грн.
1	АТ "АБ "УКРГАЗБАНК"	57 334
2	АТ "КБ "ПРИВАТБАНК"	50 498
3	АТ "УКРЕКСІМБАНК"	39 412
4	АТ "ОЩАДБАНК"	38 691
5	АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ"	25 662
6	АТ "УКРСИББАНК"	21 966
7	АТ "ПУМБ"	21 004
8	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	19 160
9	АТ "ОТП БАНК"	19 067
10	АТ "СІТІ БАНК УКРАЇНА"	18 098

Стрес-тестування проходили 30 банків, які, на початок року, сукупно складали 93% активів усієї банківської системи. Це дало можливість проаналізувати банківський сектор після кризового 2020 року, визначити стійкість та надійність банків до ймовірних несприятливих подій у майбутньому. Національний банк проводив стрес-тестування кредитного та ринкового ризиків (процентного та валютного). Стрес-тестування проводилося за двома макроекономічними сценаріями – базовим та несприятливим.

Загалом аудиторами здійснено коригування кредитного ризику на 317,3 млн грн, в тому числі зменшення кредитного ризику для 2 банків на 0,6 млн грн. Коригування переважно були нематеріальними. Для жодного банку коригування не призвели до зниження нормативів достатності капіталу нижче за нормативні значення.



Рис. 1. Розподіл банків за підходами до оцінки стійкості [8]

З 30 банків, які проходили стрес-тестування, для 20 банків було встановлено підвищений необхідний рівень нормативів достатності капіталу. Цим фінустановам потрібно реструктурувати свої баланси або збільшити капітал, аби знизити чутливість до ризиків і посилити фінансову стійкість банку (рис. 2.).

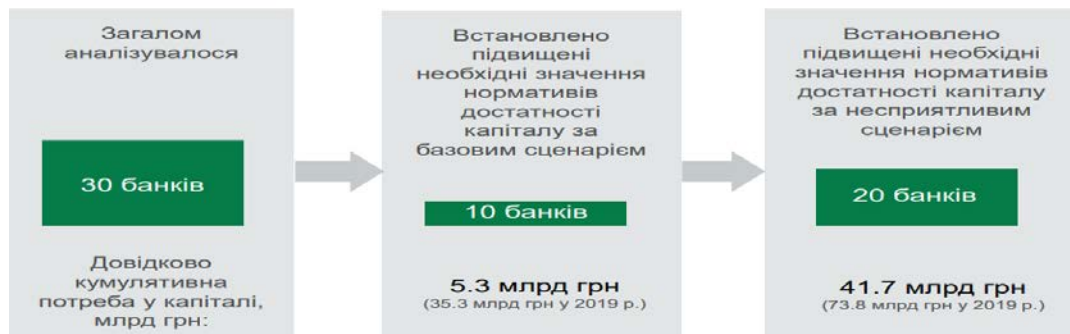


Рис. 2. Результати для банків, які стрес-тестувалися [8]

За результатами оцінки стійкості для банків визначено необхідний рівень нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) та нормативу достатності основного капіталу (Н3). Необхідний рівень нормативів достатності капіталу розраховано в такий спосіб, щоб забезпечити виконання банками мінімальних вимог Н2 та Н3 за базовим сценарієм (10% та 7% відповідно) та знижених вимог за вказаними нормативами за несприятливим сценарієм (5% та 3,5% відповідно) на всьому прогностичному горизонті тривалістю три роки (до 2023 року включно).

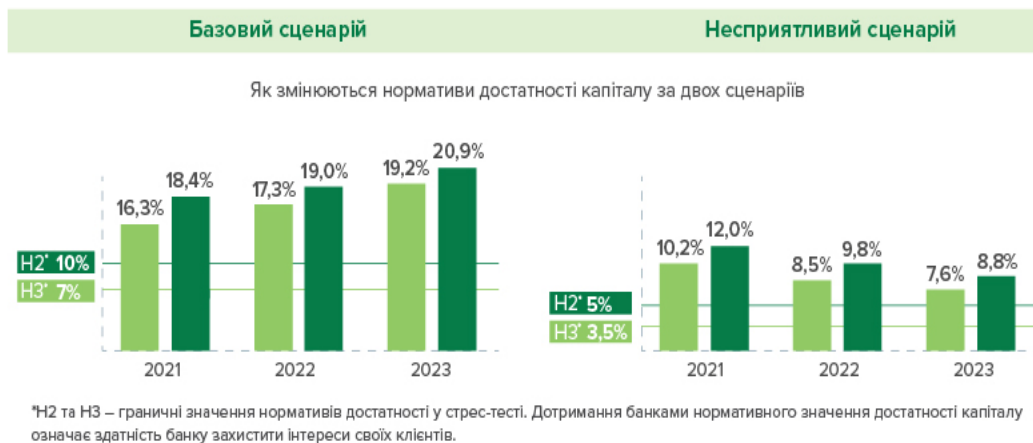


Рис. 3. Результати стрес-тестування банків у 2021 році [8]

Підкреслюючи важливість різних методів оцінки стресостійкості вітчизняних банків треба констатувати, що менеджмент банківської системи західних колег орієнтований на пряму доцільність діяльності банку. У зв'язку з цим і слогани вітчизняних банків ще не можна порівнювати з девізами західних колег (Таблиця 6) [9].

Таким чином, можна стверджувати, що основні категорії, що описані в місії банку, знаходять своє відображення у його стратегії та корпоративній культурі. Слід наголосити, що, в більшій мірі, комерційні банки є складовими певних інтегрованих корпоративних структур, отже, в місії банку закладено основу діяльності певної структури чи групи. В свою чергу, культура банку повинна підтримувати виконання стратегії, впливати на всі аспекти прийняття рішень. Тобто, корпоративна культура – це набагато більше, ніж твердження про етичну поведінку в банках, адже вона вбудована в загальні операції, що стосуються найму працівників, винагород та звільнень, розподілу ресурсів та управління ризиками.

Таблиця 6

Слогани зарубіжних банків

Іноземний банк	Слоган банку
Lloyds Banking Group (англійський банк)	"The Bank That Likes To Say Yes"
Hongkong & Shanghai Banking Corporation (англійський банк)	"The world's local bank"
DeutscheBank (німецький банк)	«Artworks»

Висновки. Для підкреслення стратегічних позицій щодо бізнес-моделей вітчизняних банків, важливо наголосити на прогресі, який був досягнутий ними за останній рік з урахуванням ринкових умов. Сьогодні вітчизняні банки намагаються запроваджувати стратегії на майбутні роки та такі бізнес-моделі, які призводять до виконання показників діяльності з дотриманням внутрішніх процедур банку [2,7,10].

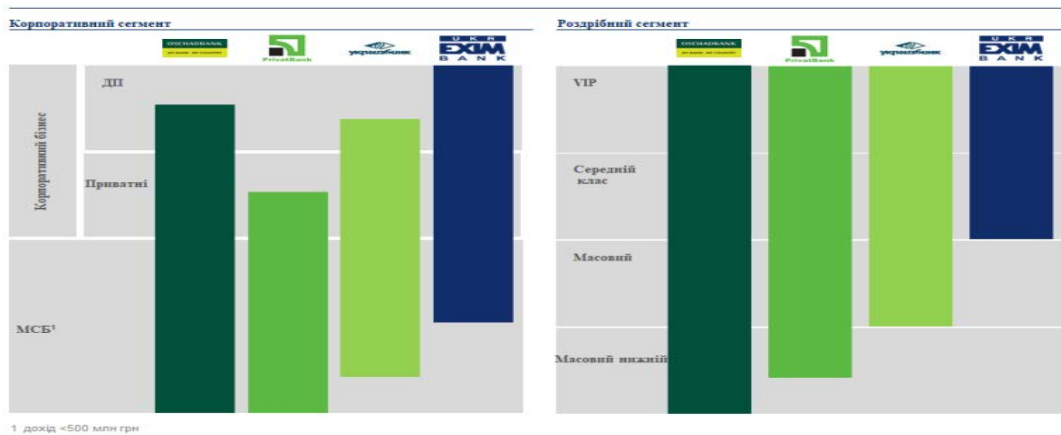


Рис. 4. Цільова бізнес-спрямованість банків державного сектору [2]

Відповідно до оновленої Кабінетом міністрів України стратегії розвитку АТ КБ «Приватбанк» до 2024 року, банк розглядається як сильний та конкурентоспроможний в операційному плані, здатний забезпечити фінстабільність і виплачувати дивіденди, а також привабливий і життєздатний банк для інвестування, орієнтований на роздрібний сектор, який має значну частку МСБ та обмежену присутність у корпоративному секторі.

Визначена стратегією бізнес-модель ПриватБанку передбачає зосередження на напрямі МСБ, зокрема зростання кредитування сегменту МСБ на 150%, а також подальше зростання еквайрингового бізнесу, який приведе до потужного зростання доходів на 8,5 млрд грн. Окрім того, оновлена бізнес-модель передбачає розширення продуктової пропозиції замість залучення нових клієнтів у роздрібному бізнесі, що забезпечить додаткове зростання кредитування з 44 млрд грн до 82 млрд грн, включаючи надання іпотечних кредитів у межах держпрограми, а також збереження наявних лідерських позицій у картковому бізнесі спираючись на доступність фізичних і цифрових каналів.

Ключовим напрямком для АТ «Ощадбанк» було обрано позицію провідного універсального банку України відповідно до нової затвердженої стратегії, розрахованої на 2021-2025 роки. Стратегія передбачає, що Ощадбанк і надалі залишатиметься універсальним банком із міцними позиціями в роздрібному, ММСБ та корпоративному сегментах. У корпоративному бізнесі акцент має зміститись з державного сектора на приватний. Хоча стратегію Ощадбанку на 2021-2025 роки було затверджено Кабінетом Міністрів України лише в жовтні, в банку фактично протягом усього року працювали над її реалізацією. В майбутньому банк планує продовжити працювати над підвищенням ефективності роботи за

рахунок оптимізації витрат, перегляду процесів та подальшої діджиталізації з метою покращення інвестиційної привабливості банку.

Сьогодні АТ «Укресімбанк» визначений, як корпоративний банк, зосереджений зокрема на фінансуванні експортно-імпоротної діяльності. Оновлена стратегія, затвержена Кабінетом міністрів України, спрямована на виконання «Основних напрямів діяльності Укресімбанку на 2020-2024» та передбачає комплексну трансформацію, яка ґрунтується на трьох компонентах, зокрема, на бізнес-моделі, на операційній моделі і фінансовій стійкості. Відповідно до бізнес-моделі банк зосередиться на своєму основному бізнесі, зокрема, експортно-імпортних компаніях і держпідприємствах, а також скороченні витрат на обслуговування нецільових клієнтів. Операційна модель передбачає оптимізацію процесів і радикальну діджиталізацію зі скороченням фізичної присутності. Фінансова стійкість досягатиметься шляхом зосередження на поліпшенні своєї позиції з капіталом і на довгостроковому фінансовому оздоровленні через оптимізацію балансу шляхом скорочення витрат на збільшення доходів. Також банк працюватиме над поліпшенням капіталу шляхом врегулювання ситуації з непрацюючими активами.

Відповідно до стратегічних засад, АБ «Укргазбанк» орієнтовано на кредитування корпоративних клієнтів та МСБ з одночасним акцентом на концепції еко-банкінгу, що передбачає фінансування проєктів з підвищення енергоефективності. АБ «Укргазбанк» також бере участь у вузькоспеціалізованому роздрібному сегменті, пропонуючи продукти для підвищення ефективного особистого використання енергії. Окрім позитивних результатів діяльності та побудови ефективної системи корпоративного управління, банк також дотримується стратегічних цілей, визначених у стратегії розвитку банку.

Наразі Укргазбанк першим з українських держбанків перейшов до практичних кроків із залучення іноземного інвестора. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) видала кредит Укргазбанку на 30 млн євро, які протягом п'яти років можна буде обміняти на 20% акцій банку. Експерти очікують, що входження IFC до капіталу банку зменшить вплив Мінфіну на роботу Укргазбанку і поліпшить диверсифікацію його кредитного портфеля і ризик-менеджмент.

У 2021 році українські банки отримали рекордні 77,53 млрд грн. чистого прибутку, що на 95,2 % більше, ніж у 2020 році (39,727 млрд грн.). Доходи банків за 12 місяців склали 273,843 млрд грн., тоді як роком раніше – 250,171 млрд грн. Від'ємний результат від операцій купівлі-продажу та переоцінки склав 0,083 млрд грн. порівняно з + 21,5 млрд грн. у січні-грудні 2020 року. Витрати банків склали 196,313 млрд грн., тоді як за 12 місяців позаминулого року – 210,445 млрд грн. Головними чинниками прибутковості банків у 2021 році стали подальше зростання операційної ефективності та істотне скорочення відрахувань до резервів. Так, у 2021 році відрахування в резерви склали 3,404 млрд грн., тоді як у 2020 році – 31,037 млрд грн. У грудні прибуток українських банків склав 11,8 млрд грн. У січні-листопаді прибуток банків зріс до 65,728 млрд грн. Найприбутковішим знову став державний Приватбанк, який заробив 35,05 млрд грн. Станом на 1 січня 2022 року з 71 платоспроможного банку 66 були прибутковими та отримали чистий прибуток 77,53 млрд грн., що перекрыло збитки п'яти банків на 0,4 млрд грн. (Табл. 7 та 8).

Таблиця 7

Найприбутковіші банки України за результатами 2021 року [7]

№ з/п	Назва банку	Чистий прибуток банку (млрд грн./млн грн.)
1.	АТ «Приватбанк»	35,05
2.	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	4,858
3.	АТ «ПУМБ»	4,188
4.	АТ «МР Банк» (Сбербанк)	3,897
5.	АБ «Укргазбанк»	3,82
6.	АТ «Альфа-банк»	3,072

7.	АТ «Універсал Банк»	3,072
8.	АТ «ОТП Банк»	2,745
9.	АТ «Укресімбанк»	2,683

Таблиця 8.

Найзбитковіші банки України за результатами 2021 року[7]

№ з/п	Назва банку	Збиток банку (млн грн.)
1.	АТ «Правекс банк»	266,25
2.	АТ «Юнекс Банк»	50,355
3.	АТ «БТА Банк»	32,,085
4.	АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	27,93
5.	АТ «Альпарі Банк»	6,12

Сьогодні загальний стан банківської системи України знаходиться в кращих умовах. За підсумками 2021 року банківська система отримала прибуток, який був найвищим за всю історію українського банківського бізнесу. І вперше деякі державні банки отримали показники своєї діяльності вищі, ніж очікуються аж в 2024 році. Теж саме можна констатувати і в розрізі приватних банків, особливо з іноземним капіталом. Це стало можливим завдяки основному вектору роботи банків з фізичними особами, високими темпам залучення депозитних вкладів та надання роздрібних кредитів. Вперше частка приватного сектору перевищила частку державного. Кращі цьогорічні результати більшості банків зумовлені їх вищою капіталізацією, збереженням прийнятної якості кредитного портфеля та достатнім рівнем операційної ефективності, що майже не погіршилися внаслідок кризи. Водночас сценарії для стрес-тестування були загалом м'якшими, ніж у попередні роки.

Список використаної літератури

1. Головіна Я.С. Корпоративне управління в банках України: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спеціальність 08.00.08/ Головіна Я.С. – Одеса, 2011. – 214 с.
 2. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ucap.io/wp-content/uploads/2020/09/20200814-sob-strategy.pdf>
 3. Кліпкова О.І. Аспекти формування корпоративної культури у банківському секторі України / О.І. Кліпкова // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 40. – С. 215-221.
 4. Метлушко О.В. Напрями розвитку та вдосконалення корпоративного управління в банках / О.В. Метлушко, З.К. Сороківська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – С. 101-104.
 5. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках / О.В. Метлушко // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. - С. 619-626.
 6. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>
 7. Міністерство фінансів України. - Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mof.gov.ua/uk>
 8. Національний банк України. – Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
 9. Олійник Л.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України / Л.В. Олійник // Фінанси, облік, банки. – 2019. - №1 (24). – С. 57-67.
 10. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
- Стаття надійшла до редакції 11.01.2022
Статтю рекомендовано до друку 18.02.2022

References

1. Golovina, Ya. (2011). Corporate governance in the banks of Ukraine: dissertation for the degree of candidate of economic sciences: specialty 08.00.08, 214.
2. Principles of strategic reform of the public banking sector (strategic principles). Retrieved from URL: <https://ucap.io/wp-content/uploads/2020/09/20200814-sob-strategy.pdf>.
3. Klipkova, O. (2020). Aspects of corporate culture formation in the banking sector of Ukraine. *Economics and Management of Enterprises*. № 40, 215-221.
4. Metlushko, O., Sorokivska, Z. (2016). Directions of development and improvement of corporate governance in banks. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, 101-104.
5. Metlushko, O. (2017). Specifics of corporate governance in banks. *Economy and Society*. № 8, 619-626.

6. Methodical recommendations on the organization of corporate governance in the banks of Ukraine. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>.
 7. Ministry of Finance of Ukraine. Official site. Retrieved from URL: <https://mof.gov.ua/uk>.
 8. National Bank of Ukraine. Official site. Retrieved from URL: <http://www.bank.gov.ua>.
 9. Oliynyk, L. (2019). Development of corporate social responsibility in the banking sector of Ukraine. *Finance, accounting, banks*. №1 (24), 57-67.
 10. Strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2025. Retrieved from URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
- The article was received by the editors 11.01.2022*
The article is recommended for printing 18.02.2022

Valeriia Kochorba,

Ph. D in Economics, Associate Professor,

Department of the Banking and Financial Technologies of the Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute» V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine,

e-mail: v.y.kochorba@karazin.ua; ORCID ID: 0000-0002-5509-680X

Volodumir Panshun,

Bachelor of 4 year study,

of the Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute» V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine, e-mail: vova_panshin00@ukr.net

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE BANK UNDER EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE

Abstract. The development strategy is the conceptual basis of any business, which determines the priorities in the process of making key decisions to ensure the competitiveness of the organization. The development of common scientific approaches to the content and methodology of the development strategy of Ukrainian banks and its individual functional components is becoming more important in solving the problem of increasing the competitive potential of banking institutions compared to leading foreign banks and banks with foreign capital operating in Ukraine.

Banks, in an effort to maximize their profits, may prefer speculative operations by placing their assets in high-risk instruments, which can lead to a loss of liquidity and solvency. This leads to an increase in the responsibility of the bank's management to determine the strategic goals of financial development of the institution, which should meet current trends in the level of competition in the banking services market in general and its individual segments in particular. Under these circumstances, the role and importance of theoretical and practical aspects of the formation of the bank's strategy, which determines the objectives of financial management and vectors of financial development.

The theoretical principles of corporate culture and compliance of the organization were considered in the work. The strategic development of the banking institution under the conditions of forming an effective corporate policy was presented; the practice of applying effective risk management by banks of Ukraine in compliance with their internal compliance procedures has been studied.

The article analyzes the procedure of observance of corporate culture by banks of Ukraine with the study of performance indicators and their impact on the overall riskiness of the bank. Ratings of domestic banks, their missions, slogans and key aspects of corporate culture in 2021 are presented. The stability of domestic banks is analyzed on the basis of asset quality assessment and stress testing conducted by the National Bank of Ukraine in 2021.

The conclusions provide projected expectations of strategies for further development of public and private sector banks until 2024. The most profitable and unprofitable banks of Ukraine according to the results of 2021 are presented.

Keywords: *development strategy, corporate governance, compliance, effective risk management, rating, bank stability, stress testing.*

JEL Classification: G21

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 8, bibl.: 10