УДК 336.71
JEL G21

Жуйков Г.Є.[43]
д.е.н., професор, Міжнародний університет бізнесу і права
(Херсон, Україна)
http://orcid.org/0000-0002-2336-6430
Лагода Є.С.[44]
магістр, Міжнародний університет бізнесу і права
(Херсон, Україна)
http://orcid.org/0000-0002-2336-6430

ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті розглянуті практичні підходи до впровадження стратегії діяльності банківської установи в період економічної нестабільності. Акцент зроблено на зовнішні чинники впливу на фінансову структуру банку – стан ринку послуг і результати від упровадження проектів «Виклик» і «Vision – 2010» з підвищення якості послуг.

Ключові слова: стратегія банку, фінансовий ринок, місія, трансформація, проектні програми.

Жуйков Г.Е.
д.э.н., профессор, Международный университет бизнеса и права
(Херсон, Украина)
Лагода Е.С.
магистр, Международный университет бизнеса и права
(Херсон, Украина)

ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены практические подходы к внедрению стратегии деятельности банковского учреждения в период экономической нестабильности. Акцент сделан на внешние факторы влияния на финансовую структуру банка – состояние рынка услуг результаты от внедрения проектов «Вызов» и «Vision–2010» по повышению качества услуг.

Ключевые слова: стратегия банка, финансовый рынок, миссия, трансформация, проектные программы.

Zhuikov G.
Doctor in Economics, Professor, International University of Business and Law
(Kherson, Ukraine)
Lagoda Ye.
Master's Degree, International University of Business and Law

[43] Жуйков Геннадій Євгенович; д.е.н., професор; завідувач кафедри фінансів, обліку і оподаткування; Міжнародний університет бізнесу і права (Херсон, Україна)

[44] Лагода Євгеній Сергійович; магістр кафедри фінансів, обліку і оподаткування; Міжнародний університет бізнесу і права (Херсон, Україна)

(Kherson, Ukraine)

PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT BY A BANK IN THE MINDS OF ECONOMIC NON-STABILITY

The article deals with practical approaches to the implementation of the strategy of the banking institution during the period of economic instability. The emphasis is on external factors influencing the financial structure of the bank – the state of the market of services and the results from the implementation of the projects «Challenge» and «Vision–2010» to improve the quality of services.

Key words: bank strategy, financial market, mission, transformation, project programs.

Актуальність проблеми. Формування стратегії банку здійснюється під дією багатьох чинників, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Одним з важливих зовнішніх чинників, які діють на банк, є стан фінансового ринку. Місія банку є внутрішнім баченням власниками та менеджерами головної мети існування банку та належить до внутрішніх чинників формування фінансової стратегії банку. Суперечність, що існує між двома «цими чинниками, є визначальною у виборі фінансової стратегії банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість дослідників, які вивчають питання формування фінансової стратегії банку, надають перевагу в аналізі зовнішніх чинників, під дією яких формується стратегія банку [2, 3].

Деякі з дослідників розглядають фінансову стратегію банку відокремлено від місії банку, пов'язуючи стратегію банку з досягненням стратегічних цілей – вибір найзагальніших напрямів розвитку банку та план управління банком, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів у послугах, враховуючи інтереси самого банку.

Постановка завдання. Метою статті є поєднання думки попередніх дослідників, у роботі пропонується визначати фінансову стратегію банку залежно від зовнішнього чинника стану ринку фінансових послуг, враховуючи одночасного вплив внутрішнього чинника місії банку.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні методичних підходів та прогнозній і фактичній оцінці результативних показників конкретної банківської установи залежно від етапності трансформаційних змін у наданні продуктів і послуг клієнтам банку (фізичним особам, підприємствам малого та середнього бізнесу, корпоративним організаціям).

Результати дослідження. Розглянемо першим внутрішній чинник впливу на фінансову стратегію банку місію. Місія банку відповідає цілям банку. Умовно всі можливі варіанти місії банків поділимо на три групи:

перша група банки, що мають за місію вхід на український ринок фінансових послуг, або суттєве збільшення частки ринку в традиційних для банку сегментах ринку, або мають за місію вхід у нові для банку сегменти ринку;

до другої групи будемо зараховувати банки, що мають за місію стабільну працю на українському ринку фінансових послуг без суттєвої зміни частки ринку, яку банк утримує, та без входу в нові для банку сегменти ринку. До цієї групи банків будемо зараховувати і банки, що мають за місію збереження своїх абсолютних або відносних показників діяльності за умов спаду ринку, тобто фактичне збільшення частки ринку у своїх, традиційних для банку сегментах;

третя група банки, що мають за місію вихід з українського ринку фінансових послуг, або суттєве зменшення частки ринку в традиційних для банку сегментах ринку, або мають за місію вихід з традиційних для банку сегментів ринку.

Розглянемо другим зовнішній чинник впливу на фінансову стратегію банку стан ринку фінансових послуг, від якого, за визначенням, залежить мета банку збільшення дохідності та

ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності. Як і в попередньому випадку, умовно поділимо всі можливі різновиди стану ринку фінансових послуг на три групи: зростання ринку фінансових послуг, сталість ринку фінансових послуг, спад ринку фінансових послуг.

Можливі варіанти фінансової стратегії банку залежно від взаємодії зовнішнього чинника стану фінансового ринку з внутрішнім чинником-місією комерційного банку зведемо до матриці стратегій, яка наведена в табл. 1.

Категорії складності різних стратегій банку залежно від місії банку та напрямку змін ринку фінансових послуг кількісно проранжуємо від мінус трьох до плюс трьох. Ранг категорії складності кожної стратегії банку наведено в клітині стратегії в дужках в лівому верхньому куті.

Найбільша категорія складності стратегії банку «плюс три« надається стратегії зростання банку за умов спаду ринку фінансових послуг. Найменша категорія складності стратегії банку «мінус три« надається стратегії зменшення банку за умов зростання ринку фінансових послуг. Нульова категорія складності стратегії банку відповідає місії банку, пов'язаної зі збереженням позицій банку на фінансовому ринку за умов стабільності останнього.

Таблиця 1

Матриця стратегій банку залежно від місії банку та змін на фінансовому ринку

Місія банку	Стан ринку фінансових послуг		
	1. Зростання	2. Сталість	3.Спад
1. Зростання банку	(1) Рух за напрямом ринку Стандартна стратегія	(2) Рух проти напряму ринку Агресивна стратегія	(3) Рух проти напряму ринку Агресивна стратегія
2. Збереження позицій банку	(- 1) Рух проти напряму ринку Обережна стратегія	(0) Рух за напрямом ринку Стандартна стратегія	(1) Рух проти напряму ринку Стандартна стратегія
3. Зменшення банку	(-3) Рух проти напряму ринку Стратегія поразки	(-2) Рух проти напряму ринку Обережна стратегія	(-1) Рух за напрямом ринку Обережна стратегія

Незалежно від рангу категорії складності стратегії банку, реалізація стратегії потребує матеріальних та організаційних витрат. Однак, чим категорія складності стратегії банку менша, тим більш просто реалізується стратегія і вимагає, як звичайно, менших витрат ресурсів.

Стратегічні дії банків, які мають нульову або додатну категорії складності притаманні фінансовим установам, що мають плани довгострокової праці на ринку. Категорії складності стратегії банку, у свою чергу, можуть бути поділені на агресивну, стандартну й обережну. Агресивній стратегії банку надамо категорію складності три й два, стандартній стратегії банку надамо категорію складності два, один й нуль, обережній стратегії банку надамо категорію складності мінус один і мінус два.

Розглянемо основні характерні риси різних типів стратегій банків:

Агресивна стратегія (наступ на конкурентів) має такі характерні риси:

1) розширення сегмента ринку послуг банку;

2) вихід на нові сегменти ринку фінансових послуг;

3) значне збільшення власного капіталу банку;

4) значне збільшення активів банку темпом, що випереджає темп зростання пасивів;

5) рівень ризикованості операцій банку міститься біля верхньої межі припустимого діапазону ризиків банків;

6) підтримка прибутковості банку на рівні нижньої межі допустимого діапазону прибутків банків.

Стандартна стратегія (протидія конкурентам) має такі характерні риси:

1) розширення сегмента ринку послуг банку;

2) вихід на нові сегменти ринку фінансових послуг;

3) збільшення власного капіталу банку;

4) збільшення активів банку темпом, що випереджає темп зростання пасивів;

5) рівень ризикованості операцій банку знаходиться у середині припустимого діапазону ризиків банків;

6) підтримка прибутковості банку на рівні середини припустимого діапазону прибутків банків.

Обережна стратегія (захист від нападу конкурентів):

1) Незначне розширення або збереження розмірів сегмента ринку послуг банку;

2) за сприятливих умов вихід на нові сегменти ринку фінансових послуг;

3) збереження існуючого розміру власного капіталу банку;

4) збалансоване збільшення активів та пасивів банку;

5) рівень ризикованості операцій банку міститься біля нижньої межі допустимого діапазону ризиків банків;

6) підтримка прибутковості банку на рівні верхньої межі допустимого діапазону прибутків банків.

Матриця стратегій банку дозволяє кількісно оцінити категорію складності варіанта фінансової стратегії банку залежно від внутрішнього фактора місії банку та зовнішнього фактора змін на ринку банківських послуг.

Як приклад впливу на вибір фінансової стратегії банку стану ринку фінансових послуг і місії банку розглянемо вхід на український ринок фінансових послуг банківської групи BNP Paribas за рахунок придбання універсального банку "УкрСиббанк".

Визначення стратегії, обраної групою BNP Paribas, будемо здійснювати через вивчення пропозицій проектного менеджменту.

Після придбання контрольного пакета акцій УкрСиббанку група BNP Paribas розпочала трансформаційну програму "Виклик".

Місія проекту (стратегічні цілі програми "Виклик") передбачала ключові цілі:

- затвердження УкрСиббанку як провідного універсального банку з широким спектром продуктів і послуг для фізичних осіб, підприємств середнього та малого бізнесу та корпоративних клієнтів;

- забезпечення пріоритетного розвитку роздрібного бізнесу при паралельному збереженні лідируючих позицій у сегментах інвестиційного бізнесу та обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Іншими словами, місія банку передбачала створення на базі існуючого УкрСиббанку провідного універсального банку з широким спектром продуктів і послуг для фізичних осіб, підприємств середнього та малого бізнесу та корпоративних клієнтів з пріоритетним розвитком роздрібного бізнесу і збереженням лідируючих позицій у сегментах інвестиційного бізнесу та обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Детально розглянемо заплановані етапи трансформаційної програми.

На першому етапі програми трансформації УкрСиббанку увага акцентувалась на заходах, спрямованих на отримання швидких результатів і здійсненні ефективних змін у

найпроблемніших сферах на той момент, а саме: управління персоналом, інформаційні технології, маркетинг і роздрібна дистрибуція.

У даному випадку запропоновані організаційні питання внутрішньої трансформації банку, які є необхідними для здійснення стратегічних завдань банку в конкурентному середовищі.

Другий етап програми трансформації передбачав такі удосконалення в тих сферах, у яких УкрСиббанк мав можливість скористатися конкурентними перевагами з метою збільшення обсягів доходів і частки ринку. Сфери особливої уваги – інформаційні технології, маркетинг і торговельна мережа.

Головне, на що звертається увага, – це "збільшення обсягів доходів і частки ринку".

Як бачимо, сформульовані два конкретні стратегічні завдання. Перше завдання, що наведене в черзі другим, полягає у збільшенні частки ринку фінансових послуг, які надає банк. Друге стратегічне завдання полягає у збільшенні обсягів доходів, які банк отримує внаслідок збільшення частки ринку фінансових послуг, що надає банк. При такому формулюванні цих стратегічних завдань, між ними немає суперечностей, а виконання другого завдання залежить від виконання першого стратегічного завдання.

На жаль, стратегічні завдання сформульовані якісно, але не визначені кількісно, що ускладнює аналіз результатів, які досягнуті УкрСиббанком на другому етапі проекту. Було б доцільно чітко визначити проміжний результат у вигляді відсотка ринку фінансових послуг, на який планується збільшення частки ринку, що контролює банк.

Третій етап програми трансформації УкрСиббанку був спрямований на закріплення лідируючих позицій УкрСиббанку на українському ринку фінансових послуг. Головне, на що звертається увага, – це закріплення лідируючих позицій УкрСиббанку на українському ринку фінансових послуг.

У даному випадку сформульоване одне конкретне стратегічне завдання, яке полягає в утриманні завойованої частки ринку фінансових послуг у секторах, де банк має лідируючі позиції. Кількісний вимір досягнення результатів банком полягає у збереженні частки ринку, яку контролює банк, та отриманні прибутків. На жаль, кількісних показників щодо прибутку комерційного банку немає. Якісним показником закріплення лідируючих позицій УкрСиббанку на українському ринку фінансових послуг може бути збереження позиції у своїй банківській групі.

З точки зору проектного менеджменту місія банку завершена з виконанням другого етапу трансформаційної програми, коли банк вийшов на позицію лідера у своїй групі та збільшив частину ринку як у традиційних сегментах ринку інвестиційному бізнесі та обслуговуванні корпоративних клієнтів, так і в новому сегменті – роздрібному бізнесі. Закріплення лідируючих позицій УкрСиббанку на українському ринку фінансових послуг, яке передбачалося третім етапом програми трансформації УкрСиббанку у межах програми "Виклик", є новою місією банку.

У наступний період УкрСиббанк задекларував нову програму "Vision–2010". Основні стратегічні завдання розвитку банку були сформульовані такі:

- закріплення за банком позиції лідера на ринку банківських послуг;
- впровадження високоякісних банківських продуктів і послуг для широкого спектру клієнтів;
- оптимізація витрат.

Основне стратегічне завдння програми "Vision–2010" "Закріплення за банком позиції лідера на ринку банківських послуг" повторює зміст третього етапу попередньої програми "Виклик" "...спрямований на закріплення лідируючих позицій УкрСиббанку на українському ринку фінансових послуг". Таке збігання можна трактувати так, що третій етап програми "Виклик" не був виконаний і цілком перейшов в інший проект програму "Vision–2010".

Підтвердженням наведеного факту є зміни в термінах виконання програми "Виклик". На початку програми "Виклик" передбачалося виконання третього етапу програми

трансформації УкрСиббанку. Завершенням третього етапу програми "Виклик" завершувався і проект у цілому.

У річному звіті УкрСиббанку в розділі “трансформація” бачимо, що трансформаційну програму "Виклик" успішно завершено. Програма складалася з трьох частин:

- друга частина містила реалізацію проектів, спрямованих на укріплення конкурентних переваг;

- третя частина містила проекти, спрямовані на досягнення лідируючих позицій на українському ринку. Головне, на що звертається увага, на досягнення лідируючих позицій на українському ринку.

Отже можна стверджувати, що проект виходу УкрСиббанку. на лідируючі позиції на українському ринку фінансових послуг було реалізовано. А закріплення лідируючих позицій УкрСиббанку на українському ринку фінансових послуг, оптимізація витрат − це інша місія і, відповідно, інший проект, який потребує іншої фінансової стратегії.

Другий етап програми "Виклик", пов'язаний з місією захоплення ринку, здійснювався за умов спаду ринку фінансових послуг, що вимагало від банку використання агресивної стратегії категорії складності.

Програма "Vision–2010" була розрахована на місію збереження позицій за умов сталості, або зростання ринку фінансових послуг, і передбачала перехід від використання найменшої стратегії категорії складності до нульової стратегії категорії складності.

Інакше кажучи, банк від агресивної стратегії планував перейти до обережної стратегії, яка значно дешевша в реалізації за агресивну. Однак зміна стану ринку фінансових послуг примусила банк використовувати стандартну стратегію, яка дорожча в реалізації за обережну стратегію та дешевша за агресивну.

Стратегія УкрСиббанку, що передбачалась для реалізації програми "Vision–2010", спочатку планувалась з категорією (-1), а отримала категорію складності (1), повинна була виконати вже дещо нові стратегічні завдання:

- перша група завдань спрямована на встановлення конкурентних переваг на ринку України. Розвиток каналів дистрибуції та підвищення якості послуг, що надаються;

- друга група має метою скорочення витрат за рахунок оптимізації торговельної мережі та отримання додаткових економічних зисків і покращення ефективності процесів у банку;

- третя група діє на поліпщення якості активів банку, організацію робіт з проблемними боргами та отримання боргів.

Як можна побачити з вищевикладеного матеріалу, зміна місії банку зі зростання та захоплення ринку на місію закріплення позицій привела до нової стратегії банку. У свою чергу, зміна стану ринку з сталого на спадний стан також викликала зміну нової стратегії банку. Отже, банк вимушений від агресивної стратегії переходити на стандартну стратегію.

Детальніше проаналізуємо стратегію УкрСиббанку в передкризовий період. Обрана банком стратегія діяльності забезпечила виконання місії, передбаченої трансформаційною програмою "Виклик" (другий етап).

Аналіз фінансової стратегії УкрСиббанку будемо здійснювати відповідно до основних характерних рис стратегії:

Зміна сегменту ринка послуг банку.

Протягом двох років виконання програми "Виклик" у передкризові роки спостерігалося зростання активів у цілому в 2,56 раза. Причому, зростання кредитів юридичним особам відбулось у 1,9 раза, тоді як зростання кредитів фізичним особам – у 3,1 раза, що й забезпечило збільшення частки кредитів фізичних осіб у кредитному портфелі від 57 до 65% відповідно. Така зміна структури кредитного портфеля банку повністю відповідає обраноій банком стратегії на збільшення сегмента кредитних послуг з одночасною перевагою в обслуговуванні фізичних осіб.

1. Зростання клієнтів роздрібного бізнесу протягом двох років становить 1,74 раза. Частина ринку депозитів фізичних осіб, яку контролює УкрСиббанк, зросла від 3,6 до 4,1 і спала до 3,7%, що свідчить про певну агресивну політику банку на ринку фінансових послуг.

2. Вихід банку на нові сегменти ринку фінансових послуг. Суттєвого захоплення нових сегментів ринку фінансових послуг протягом виконання проекту трансформації УкрСиббанк не здійснював.

3. Зміна власного капіталу.

Протягом двох років виконання програми "Виклик" спостерігалося зростання власного капіталу УкрСиббанку у 1,9 раза, що відповідає агресивній політиці банку на ринку фінансових послуг.

4. Порівняння темпів зміни активів і пасивів банку.

Зростання активів УкрСиббанку становить 2,56 раза, а зростання зобов'язань становить 2,51 раза, що свідчить про збільшення активів банку темпом, який незначно випереджає темп зростання, зобов'язань і про певний баланс у збільшенні як активів, так обов'язків банку. Таке управління активами та пасивами банку притаманне обережній стратегії банку на ринку фінансових послуг.

5. Рівень ризикованості операцій банку.

Визначити зміну рівня ризикованості операцій банку протягом виконання програми складно.

6. Прибутковість банку.

Чистий прибуток УкрСиббанку зріс у 8,68 раза, чистий збиток – у 2,57 раза. Протягом двох років виконання програми "Виклик" спостерігалися збитки УкрСиббанку на 559 млн. грн., що в 13,6 раза перевищує чистий прибуток.

Зменшення прибутку банку передусім пояснюється економічною кризою. Тому визначити вплив фінансової стратегії УкрСиббанку на рівень прибутковості банку складно.

Аналіз фінансової стратегії УкрСиббанку, задіяної при виконанні програми "Виклик", показав, що банк використовував стратегію, що за більшістю ознак наближається до агресивної. Управління активами й пасивами банку здійснювалося за ознаками обережної стратегії банку на ринку фінансових послуг. Маючи надійну підтримку групи BNP Paribas, УкрСиббанк мав фінансову можливість використовувати таку стратегію.

Для успішного функціонування та розвитку банку, його здатності виживати під час фінансових криз і пристосовуватися до кон'юнктурних змін ринку, необхідно мати чітку й дієву фінансову стратегію. Фінансова стратегія банку формується одночасно під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників головними з яких є місія банку і стан ринку фінансових послуг. Зміна місії банку або зміна стану ринку фінансових послуг потребують прийняття нової стратегії банку.

Матриця взаємодії місії банку та стану ринку фінансових послуг дозволяє обрати відповідну стратегію банку й оцінити категорію складності обраної стратегії. Приклад дослідження стратегії одного з універсальних банків першої групи підтверджує ефективність використання підходу проектного менеджменту та матриці стратегій банку при стратегічному плануванні діяльності фінансової установи.

Стратегічний план фінансової діяльності банку передбачає вибір напрямків здійснення кредитних операцій. Розглянемо кредитну політику провідних банків. Проаналізуємо структуру кредитного портфеля банків у передкризовий період та на початку світової економічної кризи.

На сучасному етапі розвитку банківської системи України в умовах економічної нестабільності спостерігається тенденція до універсалізації банків. Майже всі банки України декларують себе на ринку банківських послуг як універсальні банки. Це пояснюється, з одного боку, конкуренцією між банками, а з другого – прагненням банків до диверсифікації ризиків.

Універсальний банк національного рівня "Райффайзен Банк Аваль" серед основних стратегічних напрямків діяльності визначає «...фінансування малих і середніх підприємств, великих корпоративних клієнтів та приватних осіб, тим самим забезпечуючи внесок у стійке економічне зростання У країни... Наша мета – середні та великі корпоративні клієнти». Стратегічною метою ПриватБанку є «лідируючи позиції в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг...». Серед стратегічних завдань Кредобанку означено «кредитування малих і середніх підприємств...».

Промінвестбанк, який за назвою є акціонерним промислово-інвестиційним банком, основними стратегічними напрямками своєї діяльності бачить «комплексне, високоякісне обслуговування клієнтів, нарощення ресурсної бази та її ефективне спрямування на зростання економічної могутності України» через «...інвестиційне кредитування інноваційного розвитку економіки, розширення споживчого кредитування...».

Виходячи зі структури кредитного портфеля банків,які розглядалися вище, можна зауважити, що універсальні банки кредитують передусім фізичних осіб (30–50%), потім – торгівлю (14–26%) і тільки на третьому місці виробництво (10%–22%). Стабільно низьким залишається кредитування сільського господарства (3–5%), від розвитку якого прямо залежать промислові підприємства, що займаються сільськогосподарським машинобудуванням і виробництвом обладнання для переробної промисловості сільськогосподарської продукції.

Спеціалізований Промінвестбанк, зберігаючи торговельні операції на другому місці, природно надає перевагу кредитуванню виробництва, надаючи цьому виду кредитів понад третину коштів (36%). Якщо врахувати значно більший відсоток кредитів, що надаються в сільське господарство (7,5%), то стає зрозуміло, що для розвитку промисловості держава повинна опікуватися спеціалізованими комерційними банками відповідного спрямування.

Кредобанк, повністю відповідаючи власним стратегічним напрямкам діяльності, значною мірою приділяє увагу фінансуванню виробництва. Частка кредитів, що надаються у виробництво Кредобанком (22%), удвічі перевищує відповідні частки Райффайзен Банку Аваль і ПриватБанку (11%).

Простежується стабільне зростання частки кредитів, що надає Кредобанк фізичним особам. Така тенденція відповідає стратегії фінансової установи. Поступово відбулася зміна у стратегічному баченні банком важливості кредитування торговельної діяльності та сільського господарства. Майже незмінним залишається підхід банку до кредитування виробництва, що підкреслює важливість зі стратегічного боку цього сектору економіки для фінансової установи.

В окремі періоди в українській банківський системі спостерігався кредитний бум, якому сприяли поліпшення умов зовнішньої торгівлі, збільшення імпорту та сталий притік іноземних інвестицій, находження іноземного капіталу. Часом найдинамічніше зростали будівельна галузь, роздрібна торгівля та переробна промисловість. Найшвидше в промисловості зростав випуск продукції машинобудування – на 28,6%.

У післякризові роки ПриватБанк збільшив кредитний портфель у 1,74 раза, Райффайзен Банк Аваль – у 1,48 раза, Кредобанк – у 1,47 раза. У ПриватБанку і Райффайзен Банку Аваль зростання кредитного портфеля забезпечувалось у сегменті кредитування торгівлі, а в Кредобанку – у сегменті кредитування фізичних осіб. Змін у секторі кредитування промисловості майже не спостерігалось. Промінвестбанк наростив кредитний портфель тільки в 1,15 раза за рахунок, передусім збільшення кредитування виробництва. Це ще раз підтвердило думку про те, що для розвитку промисловості держава повинна опікуватися спеціалізованими комерційними банками відповідного спрямування.

Висновки. Структура кредитного портфеля банків України в передкризовий період системно змінювалась. На фоні стабільного кредитування промисловості відбувалося зменшення кредитування сільського господарства, збільшення кредитування торгівлі та особливе збільшення кредитування фізичних осіб. Збільшення кредитування фізичних осіб

слід визнати одним з елементів фінансової стратегії банків України. На нашу думку, такі системні зміни в структурі кредитного портфеля банку слід враховувати при розробці фінансової стратегії банку [1; 5].

Література

1. Лабрудська О.П. Управління фінансовою стійкістю вітчизняних банків / О.П. Лабрудська // Фінанси України. – 2013. – №3. – С. 94–95.
2. Коваленко В.В. Науково-методичні основи фінансової стабільності банківської системи та індикатори її оцінки банків / В.В. Коваленко // Фінанси України. – 2008. – №7. – С. 111–113.
3. Лаврудська О.П. Про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків / О.П. Лаврудська // Банківська справа. – 2015. – №2. – С. 31–35.
4. Примостка Л.О. Банківська безпека: теорія та практика управління / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 45–47.
5. Раєвський К. Про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків / К. Раєвський // Банківська справа. – 2014. – №2. – С. 31–32.

References

1. Labrudskaya, O. P. Managing financial stability of domestic banks // Finance of Ukraine, 2013, №3, P. 94–95 (in Ukr.)
2. Kovalenko, V. V. Scientific and methodological foundations of financial stability of the banking system and indicators of its assessment of banks // Finances of Ukraine, 2008, №7, P. 111–113 (in Ukr.)
3. Lavrudskaya, O. P. On the Procedure for Regulating and Analyzing the Activities of Commercial Banks // Banking, 2015, №2, P. 31–35 (in Ukr.)
4. Primostka, L. O. Banking Security: Theory and Practice of Management // K.: KNEU, 2012, P. 45–47 (in Ukr.)
5. Raevsky, K. On the regulation of and analysis of commercial banks // Banking, 2014, №2, P. 31–32 (in Ukr.)