Я. В. Колеснік,
кандидат економічних наук,
головний економіст,
Національний банк України,
E-mail: yana.kolesnik@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9778-999X

Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю

Розглянуті чинні тенденції на ринку банківських послуг, які зумовлюють важливість і необхідність дослідження питань підвищення ефективності діяльності комерційних банків. Визначено, що однією з основних умов формування розвиненої і ефективної банківської системи країни є орієнтація на задоволення потреб реальної економіки та населення в якісних банківських продуктах і послугах. У світлі інтеграції української фінансової системи у світову спільноту в умовах насичення ринку фінансових послуг, підвищення рівня запитів і вимог споживачів до банківських продуктів, загострення конкуренції у банківському секторі і приходу на ринок великих західних банків з високими стандартами обслуговування стає необхідним вивчення питань практичного застосування механізму підвищення ефективності діяльності комерційних банків в Україні. При розробці інструментів, процесів і заходів, які входять до механізму підвищення ефективності банківської діяльності, доцільно враховувати всі фактори, що впливають на ефективність діяльності комерційного банку. Виділені основні етапи стратегічного управління. Виконаний порівняльний аналіз основних стратегій комерційних банків, які функціонують на фінансовому ринку України. Проаналізована динаміка показників, які характеризують структуру ресурсної бази банків. Розглянуті етапи процесу стратегічного управління діяльністю комерційних банків, а також шляхи вдосконалення механізму підвищення ефективності, заснованого на клієнт-орієнтованості. Вивчені основні тенденції динаміки процентних ставок за кредитами. Зазначено, що вітчизняний банківський ринок характеризується низькою якістю та концентрацією активів. Неминучий процес консолідації ринку створить, з одного боку, очевидні можливості для більш великих учасників ринку, а з іншого боку, приведе в результаті до підвищення рівня конкуренції, що сприятливо позначиться на якісних характеристиках роботи банківської системи в цілому.

Результати проведеного аналізу поточного стану банківського сектору України дозволили автору виділити основні тенденції, що впливають на ефективність комерційних банків. Від способів, строків залучення коштів, їх вартості, а також розміру власних коштів банку, структури його ресурсів багато в чому залежать фінансові результати діяльності кредитної організації, а також можливості для збільшення вкладень в економіку країни та розширення спектра послуг, що надаються клієнтам банку.

Ключові слова: статистична оцінка, комерційні банки, стратегічне управління, ефективна діяльність, класифікація банків, ресурсна база.

Постановка проблеми. Проблема ефективності банківської діяльності займає одне з основних місць у сучасній теорії і практиці банківської справи. Чинні тенденції на ринку банківських послуг зумовлюють важливість і необхідність дослідження питань підвищення ефективності комерційних банків. Це зумовлено тим, що банківський сектор пов'язаний з усіма сферами економіки та забезпечує безперерйне функціонування економічної системи держави [1].

Однією з основних умов формування розвиненої і ефективної банківської системи країни є орієнтація на задоволення потреб реальної економіки та населення в якісних банківських продуктах і послугах. Посилення конкуренції на

ринку банківських послуг з боку як традиційних учасників ринку, так і нових гравців – фінансових компаній, обмежило можливість збільшення прибутковості та призвело до ослаблення лояльності клієнтів, але водночас стало головним стимулом пошуку нових інструментів залучення й утримання клієнтів, упровадження нових технологій, розробки нових продуктів і послуг. Однак наразі ще не повною мірою склалися теоретична база і відповідний статистичний інструментарій, що дозволяють всебічно й адекватно характеризувати поняття “ефективність” і давати статистичну оцінку діяльності кредитних організацій [2].

Дослідженню питань оцінювання ефективності управління банківською діяльністю приділено увагу багатьох науковців у галузі економічної тео-

рії та банківської справи, серед яких О. Виханський [3], В. Коваленко [4], С. Дзюбик [5], Т. Погорелова [6], Д. Шараєвський [7]. Водночас варто зазначити, що у наукових працях недостатньо уваги приділяється саме статистичним аспектам досліджуваної проблеми.

Метою статті є розгляд підходів до статистичного оцінювання ефективності управління банківською діяльністю, які включають аналіз механізмів підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок оптимізації використання ресурсів та окреслення основних стратегій комерційних банків, що функціонують на фінансовому ринку України.

У світлі інтеграції української фінансової системи до світової спільноти в умовах насичення ринку фінансових послуг, урізноманітнення запитів і вимог споживачів до банківських продуктів, загострення конкуренції у банківському секторі та приходу на український ринок великих західних банків з високими стандартами обслуговування особливої актуальності набуває розгляд питань статистичної оцінки ефективності стратегічного управління банківською діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Діяльність комерційного банку в умовах сформованої ринкової економіки вимагає високого рівня стратегічного управління, без якого досягнення цілей і завдань, що стоять перед організацією, забезпечення його конкурентоспроможності та ефективної діяльності стане неможливим. Під механізмом підвищення ефективності розуміємо сукупність інструментів, процесів і заходів, які забезпечують ефективну банківську діяльність за рахунок оптимізації використання ресурсів.

При розробці інструментів, процесів і заходів, які входять до механізму підвищення ефективності банківської діяльності, необхідно враховувати всі фактори, що впливають на діяльність комерційного банку. Стратегічне управління — це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнуч-

ко реагує і проводить своєчасні зміни в організації [3]. Весь процес стратегічного управління доцільно поділити на п'ять етапів:

1. Стратегічний аналіз (або аналіз середовища).
2. Визначення місії і цілей.
3. Розробка (вибір вже існуючої) стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Оцінка і контроль виконання стратегії.

Розглянемо кожен із цих етапів детальніше. Аналіз середовища є основним процесом стратегічного управління, він забезпечує підґрунтя як для визначення місії і цілей організації, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє організації здійснити свою місію і досягти своїх цілей. Середовище, яке аналізується, складається з:

- макрооточення (частина зовнішнього середовища, аналіз якого охоплює вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, природного середовища, науково-технічного розвитку суспільства, його соціального стану);
- безпосереднього оточення (його основні складові: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили);
- внутрішнього середовища організації (можливості та внутрішній потенціал самого комерційного банку: кадри організації, фінанси організації, маркетинг тощо).

Визначення місії і цілей. Формування місії і встановлення цілей організації необхідні для того, щоб визначити, для чого вона функціонує і чого вона прагне.

Вибір стратегії. Вибір стратегії комерційного банку залежить від конкретної ситуації, у якій він перебуває. Крім того, керівництво комерційного банку має активно сприймати різні ринкові зміни. враховувати можливості, сильні та слабкі сторони своєї установи.

На підставі даних про стратегії нами була складена таблиця, в якій відображені основні класифікації сучасних стратегій та їх характеристика [4]. Розглянемо стратегії, які найчастіше використовують комерційні банки в нашій державі (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація стратегій банків

№ з/п	Ознаки	Стратегія	Характеристика
1	Прийняття рішень	Корпоративна	Загальний напрям зростання банку
		Ділова	Довгострокові конкурентні переваги банку
		Функціональна	Найефективніший розподіл ресурсів у рамках загальної стратегії
		Оперативна	Прийняття і розв'язання повсякденних оперативних завдань
2	Характер розвитку організації	Стабільність	Зосередження уваги на наявних напрямках розвитку
		Зростання	Спрямування на розширення ринкової діяльності, збільшення активів тощо
3	Рівень розвитку	Захоплення	Збільшення частки на ринку, обороту
4	Прогнозування та пріоритети	Прорив	Розвиток і зміцнення позицій на вже освоєному ринку на основі модернізації

Незважаючи на те, що комерційний банк може застосовувати на різних рівнях не одну, а кілька стратегій, у будь-якому банку існує одна базова (головна, генеральна) стратегія, відповідно до якої і реалізується вся його діяльність. Для досягнення успіху стратегії всіх рівнів мають бути узгоджені одна з одною.

Наступні етапи процесу стратегічного управління включають виконання стратегії, а також її оцінку та контроль. Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення приводить банк до досягнення поставлених цілей або до краху. Оцінка і контроль виконання стратегії є останнім етапом, здійснюваним у стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між тим, як іде процес досягнення цілей, і власне цілями комерційного банку.

Основними завданнями будь-якого контролю є такі:

- 1) визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- 2) здійснення оцінки стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів чи інших еталонних показників;
- 3) з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються в результаті проведеної оцінки;
- 4) здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе [5].

Аналізуючи поточну ситуацію українського ринку банківських послуг, аналітики Національного банку України (далі – НБУ) наприкінці 2019 року відмічали: “Банківський сектор залишається у хорошому фінансовому стані. Банки високоприбуткові, рентабельність капіталу сектору є рекордною. Цього року відрахування до резервів будуть найнижчими за більш як десятиріччя. Низька вартість кредитного ризику зберігатиметься найближчими роками, адже макроекономічні умови сприятливі, боргове навантаження реального сектору прийнятне, а доходи домогосподарств стрімко зростають. Макроекономічна ситуація сприяє стабільності фінансової системи. Ключове досягнення 2019 року – входження показника інфляції до визначеного НБУ цільового діапазону. Політика НБУ надалі буде спрямована на утримання темпів зростання споживчих цін на цільовому рівні. Це дасть змогу банкам ефективніше здійснювати ціноутворення пасивів та активів, а отже, загалом сприятиме відновленню довгострокового кредитування бізнесу та населення” [8, с. 4].

Разом з цим доцільно відмітити, що банківський ринок характеризується низькою якістю та концентрацією активів: на шість державних банків припадає трохи більше 44% загальних активів банківської системи держави. Неминучий процес консолідації ринку створить, з одного боку, оче-

видні можливості для більш великих учасників ринку, а з іншого, в результаті приведе до підвищення рівня конкуренції, що сприятливо позначиться на якісних характеристиках роботи банківської системи в цілому.

Окреслені тенденції і фактори, що їх обумовлюють, мають довгостроковий характер. Це дозволяє говорити, що банківський ринок України буде структурно привабливим не тільки до 2022 року, а й у наступні 5 – 10 років. Україна традиційно розглядається експертами фінансового ринку як світовий регіон, вельми привабливий для діяльності кредитно-фінансових установ. У першу чергу, це пов'язано з наявністю в державі платоспроможного попиту на банківські послуги у всіх основних сегментах ринку. Цей попит зумовлений прогнозованою стабілізацією рівня розвитку економіки за відсутності світової економічної кризи. Так, у державі підприємства виробничої сфери зацікавлені як у постійному обслуговуванні фінансових потоків, так і в довгостроковому кредитуванні програм технічного переозброєння. Крім того, в Україні розвивається мале та середнє підприємництво (далі – МСП), що потребує високотехнологічних банківських продуктів і доступу до дешевих фінансових ресурсів.

У порівняльній таблиці автором зведено основні стратегії комерційних банків, які функціонують на фінансовому ринку України (табл. 2, за даними [9–13]). З огляду на вищенаведене можна зробити висновок, що конкретних стратегій, адаптованих до умов банку, існує стільки, скільки існує комерційних банків. Через величезну кількість стратегій класифікувати їх досить складно, різні автори розробляють і пропонують свої види класифікацій стратегій управління. Отже, кожен банк вибирає свою стратегію, оскільки його метою є вибір найбільш ефективної стратегії, залежно від внутрішнього стану саме цього банку та зовнішніх чинників, що впливають саме на нього.

Ефективне стратегічне управління передбачає своєчасні зміни, пристосування до них, контроль процесів перетворень та розвитку банківської системи. Воно також має на увазі постійне зміцнення сильних сторін, реалізацію нових можливостей, що відкриваються, зменшення ризиків, усунення небезпечних ситуацій і ліквідацію слабких місць.

Сучасні комерційні банки змушені існувати в умовах певної нестабільності. Це і процентна політика НБУ, і вилучення великих сум з обороту в резервні фонди, і відсутність налагодженої системи страхування кредитів і депозитів. На сьогодні проблема залучення клієнтів є найбільш гострою і нагальною. Суперництво за клієнта має переважно неціновий характер, що змушує банки не тільки міняти способи ведення конкурентної

Основні стратегії деяких комерційних банків України

№ з/п	Назва банку	Стратегія	Фактори
1	АТ КБ “ПриватБанк”	Максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів, орієнтованість на клієнта	Конкурентна перевага. Збереження лідерства на фінансовому ринку, стабільність частки фінансового ринку.
		Перетворення на банк, який сфокусований на роздрібному сегменті МСП із незначною присутністю у корпоративному сегменті	Розвиток корпоративного сегмента для клієнтів середнього корпоративного бізнесу
2	АТ “Ощадбанк”	Один з найбільших універсальних банків країни	Лідерство в кредитуванні та банківському обслуговуванні великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектору. Агресивне позиціонування банку в сегменті мікро-, малого й середнього бізнесу – збільшення частки на ринку в цьому сегменті. У сегменті роздрібного бізнесу – не менш агресивне збільшення частки на ринку роздрібних кредитів
		Диверсифікація кредитного портфеля і зміна бізнес-моделі	
		Зростання в сегменті роздрібного бізнесу	
3	АТ “Альфа-банк”	Підвищення прибутковості	Велика клієнтська база, широкий асортимент і висока якість послуг. Конкурентна перевага. Фінансова стабільність
		Підтримка лідерства серед банків держави	
4	АТ “УКРСИББАНК”	Фінансування економіки з дотриманням високих стандартів і пропонуванням клієнтам якісних фінансових продуктів	Конкурентоспроможність і зміцнення позитивного іміджу. Висока якість клієнтського обслуговування
		Трансформація операційної моделі на цифрову та більш клієнт-орієнтовану	
5	АТ “КІБ”	Нарощування капіталу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності	Привабливість ринку споживчого кредитування. Зростання конкуренції з боку банків. Висока якість банківських продуктів
		Вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності	
		Розробка систем, які б уособлювали найкращі міжнародні практики в загальному управлінні банком і в удосконаленні процесу корпоративного планування, що дасть можливість коригувати стратегію з метою швидкого реагування на ринкові ризики	

боротьби, а й переглядати в цілому пакет банківських продуктів. Нові вимоги, що пред'являють клієнти до банку, зумовлюють появу нових послуг і операцій, які забезпечують цілодобовий доступ до ресурсів, диференційований підхід до банківських продуктів, максимальну швидкість проведення операцій, ефективне використання коштів на банківських рахунках.

Розвиток і вдосконалення механізму підвищення ефективності, заснованого на клієнт-орієнтованості, сприяє диверсифікації клієнтської бази шляхом залучення клієнтів різних категорій

і соціальних верств, досягненню успішності на ринку й утриманню сильної конкурентної позиції. Результати аналізу показників, які характеризують структуру ресурсної бази банків, свідчать, що фондування банківського сектору в 2018 році було достатньо збалансованим: при збереженні довіри економічних суб'єктів до банківського сектору основними статтями залучення коштів залишалися вклади фізичних осіб, а також депозити і кошти організацій на рахунках. При цьому частка останніх за рік дещо збільшилася (табл. 3, за даними [14]).

Структура ресурсної бази банків

Показник	01.01.2016 р.		01.01.2017 р.		01.01.2018 р.		01.01.2019 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Зобов'язання банків, з них:	1 157 657	92	1 142 209	91	1 190 513	88	1 221 421	89
– кошти, отримані від НБУ	65 122	6	36 838	3	28 144	2	23 218	2
– кошти банків	135 901	12	88 770	8	61 090	5	50 350	4
– кошти фізичних осіб	399 842	35	431 514	38	479 536	40	509 853	42
– кошти суб'єктів господарювання	360 454	31	423 318	37	427 507	36	430 779	35
– боргові цінні папери, емітовані банком	13 429	1	3 004	0,3	173	0,01	501	0,04
Капітал	94 914	8	116 434	9	157 364	12	145 741	11
Пасиви, усього	1 252 570	100	1 258 644	100	1 347 877	100	1 367 163	100

Основна частина банківських пасивів – 42% на 01.01.2019 року – формувалася за рахунок вкладів (коштів фізичних осіб), 35% – за рахунок депози-

тів і коштів організацій (крім банків) на рахунках. Приблизно таке саме співвідношення спостерігалось і роком раніше – 40% і 36% відповідно (рис. 1, за даними [14]).

Рис. 1. Зміна структури ресурсної бази українських банків

Зміна темпів приросту вкладів пов'язана з низькою чинників, зокрема:

- поступовою зміною поведінкової моделі населення, яка супроводжується низькою схильністю до заощаджень;
- більш повільним зростанням обсягів коштів населення в банках, ніж його номінальних доходів [6, с. 22].

За 2019 рік відбулися зміни в структурі строковості вкладів. У складі короткострокових вкладів найбільшими темпами зростали вклади на термін до 1 року на 2 в. п. Вклади на вимогу, як і раніше, складають 42% загального обсягу вкладів,

у той же час часта довгострокових вкладів (терміном понад 1 рік) знизилася на 3 в. п. [15].

Розвиток банківської системи обмежений дефіцитом якісних показників і рівнем капіталу для покриття зростаючих ризиків. Ці фактори привели до надлишку низькодохідних ліквідних активів, які посилюють тиск на прибутковість значної кількості банків.

Потенціал підвищення прибутку банків від кредитування реального сектора економіки буде суттєво обмежений слабким зростанням економіки і недоліком капіталу для покриття зростаючих кредитних ризиків. У 2019 році частка проблем-

них і безнадійних позик у сукупному кредитному портфелі становила 48,4% та продовжує поступово скорочуватися (5,8 % за 2019 рік).

Доцільно відмітити, що надлишкова ліквідність, яка утворилася через брак якісних позичальників, посилює тиск на рентабельність банківського бізнесу. У зв'язку з обмеженістю бази таких позичальників все більше банків змушені розміщувати дорогі

клієнтські кошти у високонадійні, але низькодохідні активи.

Динаміка процентних ставок за кредитами була багато в чому обумовлена динамікою інфляції і прийнятими рішеннями щодо грошово-кредитної політики. В результаті процентні ставки за кредитами (середньозважені) на строк понад 1 рік зросли з 30,6% річних у 2018 році до 36,1% річних у 2019 році (рис. 2).

Рис. 2. Процентні ставки за кредитами домашнім господарствам за строками погашення

У 2019 році НБУ продовжив проводити політику щодо оздоровлення банківського сектору і ліквідації банків, які провадять ризиковану кредитну політику і порушують законодавство та вимоги в області управління ризиками: протягом року кількість банків скоротилася з 77 до 75.

Висновки. Питання вдосконалення банківської діяльності й визначення основних напрямів розвитку банків є одними з ключових проблем сучасного економічного розвитку суспільства. Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю, результати проведеного автором аналізу поточного стану банківського сектору України дозволили автору виділити основні тенденції, що впливають на ефективність комерційних банків. Від способів, строків, вартості залучених коштів, а також від розміру

власних коштів банку, структури його ресурсів багато в чому залежать фінансові результати діяльності кредитної організації, а також можливості для збільшення вкладень в економіку країни та розширення спектру послуг, що надаються клієнтам банку.

Необхідними умовами для створення ефективної банківської системи є можливість переливу фінансових коштів між суб'єктами господарювання та його практична реалізація, надання споживачам свободи вибору між різними варіантами розміщення тимчасово вільних грошових коштів, а також надання рівних прав усім, хто пред'являє попит на кредитні ресурси.

У подальшому доцільно продовжити дослідження шляхів підвищення ефективності використання кредитних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III станом на 25.09.2019 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/2121-14>

2. Про державну статистику: Закон України від 17.09.1992 р. № 2614-XII, станом на 19.04.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: Экономика, 2003. 296 с.
4. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 228 с.
5. Дзюбик С. Д., Рывак О. С. Основи економічної теорії: навч. посібник. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Знання, 2014. 423 с.
6. Погорелова Т. В. До питання статистичного оцінювання ефективності банківської системи України // Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2 (47). С. 73–79.
7. Шараєвський Д. В. Ефективність діяльності банківської системи як запорука сталого економічного розвитку // Економіка та держава. 2011. № 7. С. 83–85.
8. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2019 року. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2019-roku> (дата звернення: 17.12.2019).
9. Офіційний вебсайт АТ КБ “ПриватБанк”. Про банк. URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 09.11.2019).
10. Офіційний вебсайт АТ “Ощадбанк”. Про Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення: 09.10.2019).
11. Офіційний вебсайт АТ “Альфа-банк”. Про банк. Стратегія. URL: <https://alfabank.ua/about/strategy> (дата звернення: 09. 10.2019).
12. Офіційний вебсайт АТ “УКРСИББАНК”. Про банк. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/> (дата звернення: 09. 10.2019).
13. Офіційний вебсайт АТ “КІБ”. Наш банк. Інформація про банк. URL: <https://cib.com.ua/uk/about/> (дата звернення: 09. 10.2019).
14. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision> (дата звернення: 06. 11.2019).
15. Грошово-кредитна статистика НБУ URL: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (дата звернення: 06.11.2020).

References

1. Pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 r. № 2121-III, stanom na 25.09.2014 r. [On Banks and Banking Activities. Law of Ukraine of 7 December 2000, № 2121-III as of September 25, 2019]. zakon4.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/2121-14> [in Ukrainian].
2. Pro derzhavnu statystyku: Zakon Ukrainy vid 17.09.1992 r. № 2614-XII, stanom na 19.04.2014 r. [On State Statistics. Law of Ukraine of September 17, 1992 № 2614-XII as of April 19, 2014]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12> [in Ukrainian].
3. Vykhanskyi, O. S. (2003). *Stratehicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow: Ekonomyka [in Russian].
4. Kovalenko, V. V. (2010). *Stratehichne upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankivskoi systemy: metodolohiia i praktyka [Strategic management of the financial stability of the banking system: methodology and practice]*. Sumy: DVNZ Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine [in Ukrainian].
5. Dziubyk, S. D., & Ryvak, O. S. (2014). *Osnovy ekonomichnoi teorii [Fundamentals of Economic Theory]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Pohorielova, T. V. (2012). Do pytannia statystychnoho otsiniuvannia efektyvnosti bankivskoi systemy Ukrainy [On the issue of statistical evaluation of the efficiency of the banking system of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Socio-Economic Research Bulletin*, Vol. 2 (47), 73–79 [in Ukrainian].
7. Sharaievskyi, D. V. (2011). Efektyvnist diialnosti bankivskoi systemy yak zaporuka staloho ekonomichnoho rozvytku [The efficiency of the banking system as a key to sustainable economic development]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, Vol. 7, 83–85 [in Ukrainian].
8. Zvit pro finansovu stabilnist, Gruden` 2019. [Financial Stability Report, December 2019]. (2019). [bank.gov.ua](https://bank.gov.ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2019-roku). Retrieved from <https://bank.gov.ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2019-roku> [in Ukrainian].
9. Ofitsiyniy vebsait of PryvatBank. Pro bank [Office Website of PrivatBank. General Information]. (2019). [privatbank.ua](https://en.privatbank.ua/about). Retrieved from: <https://en.privatbank.ua/about>
10. Ofitsiyniy vebsait of Oshchadbank. Pro Oshchadbank [Office Website of Oschadbank. About Oschadbank]. (2019). [www.oschadbank.ua](https://www.oschadbank.ua/en). Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/en>

11. Ofitsiyni vebсайт of Alfa-bank. Pro bank. Stratehiia [Office Website of Alfa-bank. About the Bank. Strategy]. (2019). *alfabank.ua*. Retrieved from <https://alfabank.ua/en/about/strategy>
12. Ofitsiyni vebсайт of UKRSIBBANK. Pro bank [Office Website of UKRSIBBANK. About Bank]. (2019). *my.ukrsibbank.com*. Retrieved from <https://my.ukrsibbank.com/en/about-bank/>
13. Ofitsiyni vebсайт of KIB. Nash bank. Informatsiia pro bank [Office Website of KIB. Our Bank. Information about Bank]. (2019). *cib.com.ua*. Retrieved from <https://cib.com.ua/uk/about/> [in Ukrainian].
14. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Key performance indicators of the Ukrainian banks]. (2019). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> [in Ukrainian].
15. Hroshovo-kredytна statystyka NBU [Monetary statistics]. *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms> [in Ukrainian].

Ya. V. Kolesnik,
PhD in Economics,
Chief Economist,
National Bank of Ukraine
E-mail: yana.kolesnik@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9778-999X

The Effectiveness of Strategic Management of Banking: Statistical Assessment

The analysis is focused on the factors and tendencies at the bank services market, determining the importance and necessity of investigating the issues related with performance enhancement of commercial banks. It reveals that an underlying condition for building a well-established and effective domestic bank system is orientation on satisfying the needs of the real economy and the population in bank products and services of high quality. A study of issues related with practical implementation of the mechanism for performance enhancement of commercial banks in Ukraine becomes necessary in view of the integration of the Ukrainian financial system in the global community in the conditions of the saturated market of financial services, the increasing level of consumer demands and requirements to bank products, the strengthening competition in the bank sector, and the coming of big Western banks with high standards of services to the domestic market. All the factors with impact on the commercial bank performance should be taken into account in elaborating tools, processes and actions embedded in the mechanism for performance enhancement of banking. The main phases of strategic management are highlighted. A comparative analysis of the main strategies of the commercial banks operating on the financial market of Ukraine is made. The dynamics of indicators measuring the structure of the banks' resource base is analyzed. The phases of strategic management of the commercial bank operation and ways of improving the performance enhancement mechanism based on client orientation are discussed. The core tendencies and dynamics of interest rates on loans are analyzed. It is emphasized that the domestic bank market is characterized by low quality and concentration of assets. The inevitable process of market consolidation will widen the opportunities for larger market agents, on the one hand, and increase the competition, on the other hand, which will have favorable effects for quality parameters of the bank system as a whole.

Results of the analysis of the current performance of the bank sector in Ukraine enabled the author to highlight main tendencies with impact on the commercial bank performance. The financial results of the bank's operation and its capabilities to increase investment in the domestic economy and widen the range of services to clients are largely conditional on ways, terms and costs of raised funds, and on the size of bank's own assets and the structure of bank's resources.

Key words: *statistical assessment, commercial banks, strategic management, effective operation, classification of banks, resource base.*

Бібліографічний опис для цитування:

Колеснік Я. В. Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю // Статистика України. 2020. № 1. С. 51–58. Doi: 10.31767/su.1(88)2020.01.06.

Bibliographic description for quoting:

Kolesnik, Ya. V. (2020). Statystychna otsinka efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia bankivskoiu diialnistiu [The Effectiveness of Strategic Management of Banking: Statistical Assessment]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 51–58. Doi: 10.31767/su.1(88)2020.01.06.