



ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ІЗ ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ В УКРАЇНІ

Огородник Віра Володимирівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Інституту банківських технологій та бізнесу
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: vera_ubs@ukr.net

Анотація. Досліджено специфіку формування і реалізації стратегічних напрямів діяльності банків із державною участю в Україні за період 2015—2018 роки. Мета дослідження полягає в узагальненні особливостей формування стратегічних напрямів діяльності вітчизняних банків із державною участю і специфіки їх реалізації в сучасних умовах України.

Розглянуто п'ять запроваджених упродовж досліджуваного періоду в Україні державних стратегій, які стосувалися питання функціонування вітчизняних банків із державною участю. Представлено ключові компоненти та очікуваний результат індивідуальних стратегій банків із державною участю, що були розроблені на основі Державної стратегії «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору економіки України» (ухваленої в лютому 2018 року). При визначенні майбутніх векторів діяльності Ощадбанку, ПриватБанку, Укрексімбанку та Укргазбанку намагалися відійти від універсальності в наданні фінансово-кредитних послуг та уникнути майбутніх проявів конкуренції між банками з державною участю. Відповідно до оновленої стратегії діяльність вітчизняних банків із державною участю буде сфокусована на таких сферах: ПриватБанку — на роздрібному бізнесі; Ощадбанку — на клієнтах малого і середнього бізнесу; Укрексімбанку — на фінансуванні експортно-імпортової діяльності вітчизняних підприємств; Укргазбанку — на впровадженні концепції «екобанкінгу». Окреслено потенційні проблемні питання, пов'язані з реалізацією Державної стратегії «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору економіки України» (ухваленої в лютому 2018 року).

Ключові слова: банк, банківська діяльність, банківська система, банк із державною участю, непрацюючий кредит.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 11.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE UKRAINIAN STATE-OWNED BANKS STRATEGIES

Ohorodnyk Vira,
Ph. D. in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
Institute of Banking Technologies and Business
of SHEI «Banking University»
e-mail: vera_ubs@ukr.net

Abstract. The article is dedicated to the strategic lines of development and their implementation for the domestic state-owned banks activities during the period of 2015—2018. The purpose of the study is to outline the peculiarities of strategic lines of development in domestic state-owned banks activities and the special features of their implementation in the current socio-economic situation in Ukraine.

The paper considers five different strategies implemented in Ukraine during the period under study which are concerned with the functioning of the domestic state-owned banks. Also, the article analyses common and distinctive features of the two State Strategies adopted in 2016 (1st edition) and 2018 (2nd edition) “The Principles of the Ukrainian State Banking Sector Strategic Reform”. In addition, the key components and expected results of the existing state-owned banks strategies are determined, which are developed on the basis of the State Strategy (adopted in February 2018).

When determining future vectors of their activities, Oshchadbank, Ukreximbank, PrivatBank, and Ukgasbank try to move away from providing ordinary financial and loan services common on the market and avoid future competition between the state-owned banks. In particular, according to the updated strategy PrivatBank will focus their activities on the retail business; the activities of Oshchadbank will be aimed at small and medium business; Ukreximbank will concentrate on financing export-import activities of domestic enterprises; the activities of Ukgasbank will be targeted at implementing the concept of “eco-banking” (i.e. the financial support of ecologically-friendly commercial projects). In conclusion, the research outlines potential issues related to the implementation of the State Strategy (adopted in February 2018).

Keywords: bank, banking activity, banking system, state-owned bank, non-performing loan.

Formulas: 0; fig. 0; tabl.: 2; bibl.: 11.



ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ В УКРАИНЕ

Огородник Вера Владимировна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента
Института банковских технологий и бизнеса
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: vera_ubs@ukr.net

Аннотация. Исследована специфика формирования и реализации стратегических направлений деятельности отечественных банков с государственным участием на протяжении 2015—2018 годов. Рассмотрены пять внедренных в течение исследуемого периода в Украине стратегий, касающихся вопросов функционирования отечественных банков с государственным участием. Приведены основные компоненты и ожидаемый результат стратегий банков с государственным участием. Определены потенциальные проблемные вопросы, связанные с реализацией Государственной стратегии «Основы стратегического реформирования государственного банковского сектора экономики Украины» (принятой в феврале 2018 года).

Ключевые слова: банк, банковская деятельность, банковская система, банк с государственным участием, неработающий кредит.

Формул: 0; рис. 0; табл.: 2; библи.: 11.

Вступ. Банківська система України на сучасному етапі свого розвитку зазнає значних потрясінь і трансформацій, що зумовлені як проявами фінансової нестабільності та кризи (2008 рік, 2014—2015 рр.), так і «очищенням» ринку від неплатоспроможних фінансово-кредитних установ та змінами у структурі власності банків. Ситуація, яка склалась у вітчизняній банківській системі з грудня 2016 року щодо надмірного зростання частки банків із державною участю, потребує теоретичного переосмислення і коригування стратегічних пріоритетів держави у банківському секторі. У цьому контексті важливим видається аналіз основних нормативних документів Міністерства фінансів України, Національного банку України і Комітету Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності (як головних регуляторів банківського ринку), що стосуються перспектив функціонування і розвитку банків із державною участю.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Різноманітним аспектам питань доцільності державної участі в капіталі банків і підвищення ефективності функціонування банків із державною участю присвячені праці вітчизняних учених: О. Д. Вовчак [1], Л. О. Примостки [2], О. С. Деревко [3], І. М. Чмутової [4], В. В. Оніщенко [5], Н. П. Погореленко [6] та інших. Попри те, що в дослідженнях українських учених-економістів неодноразово виникали питання виходу держави з власників банків і подальших стратегічних перспектив розвитку банків із державною участю, вони залишаються актуальними і потребують детального дослідження.

Мета дослідження полягає в узагальненні особливостей формування стратегічних напрямів діяльності вітчизняних банків із державною участю і специфіки їх реалізації в сучасних умовах України.

Результати дослідження. У сучасних умовах розвитку банківської системи України, коли домінуюче становище на ринку за активами, власним капіталом і зобов'язаннями займають вітчизняні банки з дер-

жавною участю, важливе місце відведено окресленню їхніх подальших стратегічних пріоритетів діяльності.

Так, питання стратегій і напрямів діяльності банків із державною участю знайшло відображення в таких документах державного значення:

1) «Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року», затверджена постановою Правління Національного банку України від 18.06.2015 № 391 [7]. У програмі передбачається ефективне корпоративне управління та робота з непрацюючими кредитами, а також у найближчій перспективі (3—5 років) скорочення частки держави в активах банківської системи та в майбутньому повний вихід держави з банківського сектору (за винятком Укр-ексімбанку). Пропонується подальший розвиток банків із державною участю за окремо визначеним для кожного з них сценарієм: Ощадбанк — універсальний банк, Укр-ексімбанк — спеціалізований корпоративний банк, Укр-газбанк — передпродажна підготовка та продаж до кінця 2018 року;

2) «Напрями і принципи розвитку державних банків до 2025 року. Стратегічні рекомендації», підготовлено і винесено на обговорення Міністерством фінансів України в листопаді 2015 року [8]. Стратегічні рекомендації були розроблені відповідно до вимог програми розширеного кредитування МВФ і з метою подальшої приватизації банків, які перейшли до державної власності під час кризового періоду (Родовідбанк, банк «Київ», Укр-газбанк). У документі йдеться про те, що через безпосередній контроль держави над керівництвом банків із державною участю відбувається обмеження самостійності та комерційної незалежності наглядових рад цих банків, а також посилюються ризики політичного та адміністративного впливу. Також зазначається, що розвиток банків із державною участю має здійснюватися не на засадах безпосереднього повного контролю з боку держави, а шляхом управління банками незалежними та авторитетними наглядовими радами. Упровадження стратегічних



рекомендацій має призвести до підвищення фінансової стійкості банків із державною участю;

3) «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору», представлені Міністерством фінансів України в лютому 2016 року [9]. Документ є дорацьованим варіантом «Напрямів та принципів розвитку державних банків до 2025 року» із чіткішим визначенням кінцевих цілей трансформації системоутворювальних банків. Зокрема, передбачалось, що поліпшення корпоративного управління в системоутворювальних банках створить належні умови для максимізації прибутків та їх подальшої приватизації, уже починаючи з 2018—2019 рр.

Макроекономічними факторами, що можуть негативно вплинути на реалізацію засад стратегічного реформування державного банківського сектору, визначено [9]: зниження ВВП протягом двох кварталів більш ніж на 10 % річних порівняно з попереднім періодом; рівень інфляції протягом двох кварталів вище за 20 % річних порівняно з попереднім періодом; доступність і вартість ресурсів у банківській системі (підвищення ставки рефінансування до 40 % річних); ризик суверенного дефолту;

4) Проект стратегії розвитку банківської системи 2016—2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки», розроблений Комітетом Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності 2016 року [10]. У проекті представлено бачення функцій банків із державною участю як інструменту загальної економічної політики держави, а саме такі функції як: ощадна; розрахункова і соціальна; підтримка експорту та імпорту; фінансування економічного розвитку; фінансування малого і середнього бізнесу. Неоднозначним видається бачення кредитної політики досліджуваних банків як частини економічної політики України, що має розроблятися Міністерством фінансів і Національним банком України, а затверджуватися законом України. Також у документі йдеться про першочерговість зміни процедури відбору членів наглядових рад через проведення публічних конкурсів та унеможливлення корупції;

5) «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору», розроблені спільно Міністерством фінансів України, Національним банком України, міжнародними фінансовими установами, експертами та затверджені на засіданні Кабінету Міністрів України 11 лютого 2018 року [11]. Виконання цієї стратегії заплановано до 2022 року включно і передбачає: установлення фінансової стабільності через контроль за ризиками, інфляцією, ліквідністю та капіталом; доступність кредитних ресурсів для пріоритетних галузей економіки; підвищення фінансової інклюзивності для всього населення; мінімізацію тіньової економіки за рахунок зменшення готівки в обігу; створення фінансової цінності (компенсація інвестованих бюджетних коштів); розроблення єдиного підходу до корпоративного управління; зменшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі банків із державною участю; мінімізацію частки державної власності в банківському секторі; забезпечення умов для здорової конкуренції в банківському секторі та стабільності економіки.

3-поміж іншого, у цій стратегії передбачається розроблення кожним із банків із державною участю ефективних індивідуальних стратегій, що сприятиме посиленню їхніх сильних сторін, поліпшенню ринкової позиції, забезпеченню сталого рівня прибутковості.

Таким чином, розглянувши п'ять нормативних документів з питань стратегічних напрямів діяльності банків із державною участю в Україні, можемо стверджувати, що підходить до цього питання Міністерства фінансів України, Національного банку України і Комітету Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності значно відрізняються. Водночас зазначимо, що лише три з проаналізованих документів були ухвалені та реалізуються («Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року», «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору», 2016 і 2018 рр.).

Проаналізуємо більш детально два основоположні документи щодо визначення стратегічних напрямів діяльності банків з державною участю, а саме «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору», які були ухвалені 2016 і 2018 рр.

Так, на виконання затвердженої стратегії (2016 р.) реалізовано заходи, що забезпечили вихід із несистемоутворювальних банків із державною участю: банк «Київ» було приєднано до Укргазбанку, Родовідбанк і Земельний банк відправлено на ліквідацію, Український банк реконструкції та розвитку продано стратегічному китайському інвесторові. Щодо інших досягнень стратегії, то можемо зазначити:

- Укргазбанк, який зменшив портфель проблемних кредитів на 20 %, сформував портфель екокредитів і залучив незалежних членів до своєї спостережної ради;

- Ощадбанк, який наростив обсяги кредитування малого бізнесу і мікропідприємств, оптимізував філійну мережу (відкрили 550 відділень нового формату і закрили 1 300 старих неефективних відділень), запустив систему онлайн-банкінгу;

- Укресімбанк, який здійснив переорієнтацію своєї діяльності, покинувши роздрібний кредитний і депозитний ринки, а зосередився на підтримці експортно-імпортних операцій; перейшов до централізації всіх процесів у банку; закрити 36 відділень.

Водночас як недоліки і причини неповного виконання Стратегії реформування державного банківського сектору 2016 року можемо зазначити: відсутність чітко визначеної спеціалізації та прозорих бізнес-моделей банків із державною участю; низьку інвестиційну привабливість цих банків і складнощі з пошуком стратегічних інвесторів для повної чи часткової їх приватизації в короткостроковій перспективі; неповноцінне проведення змін у корпоративному управлінні банків з державною участю. Але найпершою причиною, що зумовила неможливість реалізації стратегії в затвердженому форматі, є націоналізація ПриватБанку, віднесення його до групи державних банків і зростання частки держави в активах, капіталі та зобов'язаннях банківської системи.

Саме у зв'язку з доцільністю докорінного перегляду ролі і значення банків із державною участю в



банківській системі України було ухвалено оновлену державну стратегію «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» (2018 року). Стратегія ґрунтується на поєднанні двох різних цілей: сприяння соціально-економічному розвитку країни та отримання компенсації інвестованих у банки з дер-

жавною участю бюджетних коштів шляхом створення фінансової цінності та прибуткової діяльності банків.

Оскільки Стратегія 2018 року базується на здобутках попередньої, затвердженої 2016-го Стратегії, то доцільним видається здійснення порівняння їхніх пріоритетів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних пріоритетів реформування державного банківського сектору за 2016 і 2018 роки

Основні пріоритети	
Стратегія реформування державного банківського сектору 2016 року	Стратегія реформування державного банківського сектору 2018 року
1. Запровадження принципів змін до системи корпоративного управління з подальшим зменшенням залежності від політичного та адміністративного впливу	1. Упровадження стратегій для кожного з банків з метою відновлення їхньої діяльності як стабільних, прибуткових фінансово-кредитних установ, що функціонують на комерційних засадах
2. Підвищення ефективності та посилення комерційної орієнтації банків із державною участю шляхом запровадження змін до їхніх бізнес-моделей	2. Підвищення ефективності моделі управління банками державного сектору (зокрема, завдяки поліпшенню дисципліни та реалізації стратегії)
	3. Зменшення тиску на баланси банків шляхом розроблення і впровадження підходів для роботи з непрацюючими кредитами
	4. Забезпечення підвищення вартості банків із подальшою реалізацією планів виходу держави з капіталу банків

Примітка. Складено за даними [9; 11].

З табл. 1 видно, що пріоритети, визначені у Стратегії 2018 року, є більш деталізованими і включають переваги попередньої Стратегії 2016 року.

Далі зазначимо, що в розробленій Міністерством фінансів України і підтриманій Урядом Стратегії ре-

формування державного банківського сектору (2018 р.) чітко окреслені стратегічні напрями діяльності чотирьох функціонуючих банків із державною участю — Ощадбанку, ПриватБанку, Укрексімбанку та Укргазбанку (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічні напрями діяльності банків із державною участю (відповідно до «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору» 2018 року)

Банк	Ключові компоненти	Очікуваний результат реалізації
ПАТ КБ «Приват-Банк»	1) Збереження лідируючої позиції банку в роздрібному сегменті (фокусування на роздрібному бізнесі). 2) Нарощення низькоризикованих кредитів. 3) Збільшення портфеля кредитів малому і середньому бізнесу. 4) Удосконалення системи управління ризиками та активізація роботи зі стягнення заборгованості. 5) Оптимізація ціноутворення в розрізі активів і зобов'язань. 6) Зменшення обсягів ОВДП та активне розширення депозитної бази.	1) Максимальне збільшення цінності для власників. 2) Відновлення вартості непрацюючих кредитів. 3) Зміна акцентів банку на обслуговування як роздрібного сегмента, так і малого та середнього бізнесу (меншою мірою великих корпоративних клієнтів). 4) Підготовка до приватизації.
АТ «Ощад-банк»	1) Утримання вагомої позиції в корпоративному сегменті з поступовою переорієнтацією на клієнтів середнього і великого бізнесу (зменшення кредитування великих державних підприємств). 2) Посилення присутності в сегменті малого і середнього бізнесу. 3) Зосередження уваги на суміжних кредитних і комісійних продуктах, що дасть можливість зміцнити позицію в роздрібному сегменті. 4) Оптимізація мережі відділень. 5) Поліпшення системи ІТ і проведення централізації допоміжних функцій. 6) Підвищення ефективності управління ризиками і максимізація вартості непрацюючих кредитів.	1) Підвищення рівня прибутковості та забезпечення стабільного позитивного фінансового результату банку. 2) Збільшення цінності для власників банку. 3) Створення передумов для поступового приєднання банку до ФГВФО. 4) Підготовка до часткової приватизації.
АТ «Укр-ексім-банк»	1) Зосередження уваги на фінансуванні експортно-імпоротної діяльності українських компаній. 2) Розробка детального плану трансформацій банку з визначенням ключових показників ефективності його діяльності.	1) Забезпечення стабільної прибутковості банку. 2) Підготовка до залучення державою міноритарних інвестицій.
АБ «Укргаз-банк»	1) Продовження розвитку концепції «екобанкінгу», що передбачає зосередження уваги на фінансуванні проектів, пов'язаних з енергоефективністю, зменшенням забруднення. 2) Зосередження на фінансуванні проектів великих корпоративних клієнтів, середнього бізнесу, що належать до екобанкінгу.	1) Підвищення рівня фінансування проектів у сфері енергоефективності до 30 % від попиту. 2) Підготовка до приватизації.

Примітка. Складено за даними [11].

Проаналізувавши представлені в *табл. 2* стратегічні напрями розвитку кожного з наявних в Україні банків із державною участю, можемо зробити висновки, що при визначенні майбутніх векторів діяльності цих банків намагалися відійти від універсальності в наданні фінансово-кредитних послуг та уникнути майбутніх проявів конкуренції між банками з державною участю. Також ураховано одну з основних проблем цих банків, а саме — значну частку непрацюючих кредитів і проблемної заборгованості.

З-поміж іншого, значна увага приділяється реалізації планів щодо часткового або повного виходу держави з акціонерів банків із державною участю, а саме: заплановано продаж контрольного пакета акцій ПриватБанку до 2022 року; здійснюється підготовка до часткової приватизації Ощадбанку до 2020 року; реалізуються підготовчі заходи до приватизації Укргазбанку у 2018—2019 рр. і залучення міноритарних інвестицій до Укресімбанку.

Однак, незважаючи на переваги впровадження Стратегії реформування державного банківського сектору (2018 р.), виділимо потенційні проблемні моменти:

- зволікання із законодавчими змінами щодо імплементації положень Стратегії, зокрема, щодо створення незалежних і компетентних наглядових рад, позбавлених політичного впливу (окрім, ПриватБанку та Укргазбанку, у яких уже створено наглядові ради з відносно незалежних членів);

- недотримання встановлених термінів повного або часткового виходу держави з акціонерів банків із державною участю, що пов'язано з нереалістичністю встановлених у стратегії строків щодо реалізації окремих етапів. Причиною цього можуть бути втрати часу при оптимізації операційних моделей банків відповідно до їхніх індивідуальних стратегій тощо;

- застосування подвійних стандартів стосовно банків із державною участю (щодо решти банків), зокрема, за 2008—2017 роки державою вже було здійснено докапіталізацію банків із державною участю, здебільшого за рахунок випуску облігацій внутрішньої державної позики, на 206,21 млрд грн (тобто держава здійснює підтримку капіталу і ліквідності своїх банків

за рахунок зростання державного боргу). Водночас у стратегії не зазначено, скільки коштів ще буде вкладено в банки з державною участю до моменту виходу держави з власників цих банків;

- неможливість ефективного, прозорого управління проблемною заборгованістю банків із державною участю і недопущення таких ситуацій у майбутньому. Найбільш гостро питання управління проблемною заборгованістю стоїть перед ПриватБанком (частка непрацюючих кредитів — 84,6 % станом на 01.07.2018), але й для Ощадбанку, Укресімбанку та Укргазбанку це питання є актуальним (частка непрацюючих кредитів — 59,1 %). Зазначимо, що розв'язання проблеми з непрацюючими кредитами цікавить найбільше саме банки з державною участю, оскільки частка непрацюючих кредитів приватних банків станом на 01.07.2018 становить 30,5 %, а іноземних банківських установ — 42,5 %, що є значно меншим значенням, ніж у банків із державною участю. Тож у стратегії йдеться про передання управління непрацюючими кредитами на створену в найближчому майбутньому установу з управління проблемними активами банків. Однак виникають справедливі питання: чи буде ефективною діяльність такої установи, оскільки держава вже зарекомендувала себе як неефективний управлінець; чи не призведе передання відповідальності за непрацюючі кредити третій стороні до повторення такої критичної ситуації в майбутньому; чи не доцільніше самим банкам працювати із проблемною заборгованістю, домогтися повернення виданих пов'язаним особам кредитів і підвищувати якість управління кредитним ризиком?

Висновки. Узагальнення особливостей формування стратегічних напрямів діяльності вітчизняних банків із державною участю і специфіки їх реалізації в сучасних умовах України дає підстави стверджувати про впровадження повноцінної стратегії реформування державного банківського сектору (2018 рік затвердження), яка має всі необхідні передумови для успішної реалізації. Водночас варто враховувати потенційні проблемні питання цієї стратегії та специфіку індивідуальних стратегій банків із державною участю, що потребує окремого більш детального дослідження.

Список використаної літератури

1. Вовчак О. Д. Особливості посткризового розвитку державних банків в Україні / О. Д. Вовчак // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. — 2013. — № 2 (17). — С. 135—138.
2. Примостка Л. О. Державний капітал у банківській системі України [Електронний ресурс] / Л. О. Примостка // Фінанси, облік і аудит. — 2014. — Вип. 2. — С. 107—119. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2014_2_10.
3. Деревко О. С. Капіталізація державних банків як боргоутворюючий чинник в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 / О. С. Деревко. — Київ : КНТУ імені Вадима Гетьмана, 2017. — 21 с.
4. Чмутова І. М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України / І. М. Чмутова // Проблеми економіки. — 2011. — № 4. — С. 135—138.
5. Оніщенко В. В. Банки з державною участю у банківській системі України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / В. В. Оніщенко. — Суми : ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», 2012. — 325 с.
6. Погореленко Н. П. Основні концептуальні положення функціонування та розвитку українських державних банків / Н. П. Погореленко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — 2018. — № 1 (24). — С. 15—29.
7. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року [Електронний ресурс] / Національний банк України. — Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>.



8. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c------.pdf>.
9. Стратегія реформування державних банків [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>.
10. Стратегія розвитку банківської системи 2016—2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс] / Комітет Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності. — Режим доступу : https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf.
11. Уряд підтримав оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru>.

References

1. Vovchak, O. D. (2013). Osoblyvosti postkryzovoho rozvytku derzhavnykh bankiv v Ukraini [Features of post-crisis development of state-owned banks in Ukraine]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy — Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2 (17), 135—138 [in Ukrainian].
2. Prymostka, L. O. (2014). Derzhavnyikapital u bankivskii systemi Ukrainy [State capital in the banking system of Ukraine]. *Finansy, oblik i audyt — Finance, accounting and audit*, 2, 107—119. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2014_2_10 [in Ukrainian].
3. Derevko, O. (2017). Kapitalizatsiia derzhavnykh bankiv yak borhoutvoriuiuchy chynnyk v Ukraini [Capitalization of state-owned banks as a debt-creating factor in Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: DVNZ «KNEU imeni Vadyma Hetmana» [in Ukrainian].
4. Chmutova, I. M. (2011). Osoblyvosti funktsionuvannia derzhavnykh bankiv u bankivskii systemi Ukrainy [Features of functioning of state banks in the banking system of Ukraine]. *Problemy ekonomiky — Problems of the economy*, 4, 135—138 [in Ukrainian].
5. Onishchenko, V. V. (2012) Banky z derzhavnoi uchastiu u bankivskii systemi Ukrainy [Banks with state participation in the banking system of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Sumy: DVNZ «Ukrainska akademiia bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy» [in Ukrainian].
6. Pohorelenko, N. P. (2018). Osnovni kontseptualni polozhennia funktsionuvannia ta rozvytku ukrainskykh derzhavnykh bankiv [The main conceptual provisions of the functioning and development of Ukrainian state banks]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky — Financial and loan activity: problems of theory and practice*, 1 (24), 15—29 [in Ukrainian].
7. National Bank of Ukraine. (n. d.). *Kompleksna prohrama rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2020 roku [Comprehensive program of development of the financial sector of Ukraine by 2020]*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297> [in Ukrainian].
8. Ministry of Finance of Ukraine. (n. d.). *Napriamy ta pryntsypy rozvytku derzhavnykh bankiv do 2025 roku [Directions and principles of development of state banks by 2025]*. Retrieved from <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c------.pdf> [in Ukrainian].
9. Ministry of Finance of Ukraine. (n. d.). *Stratehiia reformuvannia derzhavnykh bankiv [Strategy of reforming state banks]*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618> [in Ukrainian].
10. Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Financial Policy and Banking. (2016). *Stratehiia rozvytku bankivskoi systemy 2016—2020: «Synerhiia rozvytku bankiv ta industrializatsiiekonomiky» [Strategy of development of the banking system 2016—2020: «Synergy of development of banks and industrialization of the economy»]*. Retrieved from https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf [in Ukrainian].
11. Ministry of Finance of Ukraine. (2018). *Uriad pidtrymav onovleni Zasady stratehichnogo reformuvannia derzhavnogo bankivskogo sektoru [The Government has supported the updated Strategic Reform Basis for the State Banking Sector]*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru> [in Ukrainian].