УДК 336.71

**Г. П. Бортніков, О. О. Любіч**

# УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

*У статті зазначено, що стратегічне планування є необхідною складовою корпоративного управління державними установами. Ринкова економіка не передбачає директивного планування та втручання держави в бізнес, однак в умовах системної кризи можливе прийняття у виключному порядку програм заходів із посилення державного регулювання, в т. ч. банківської системи. Підкреслено, що для впорядкування процесу антикризового програмування та складання планів заходів щодо розвитку банківського сектору в Україні потрібно, щоб Рада з фінансової стабільності сформулювала технічне завдання на розроблення програмних документів розвитку фінансового сектору загалом, а Національний банк запровадив стратегічне планування, котре серед іншого включатиме розбудову банківського сектору, складання програм антикризових заходів і дій щодо підвищення фінансової стійкості банків. Це, безперечно, підвищить довіру громадськості до центрального банку й банківського сектору загалом. Зауважено, що невідкладним завданням є прийняття стратегічного плану НБУ на найближчих 3—5 років. Запропоновано включити в його структуру такі компоненти: стратегічне бачення та місію НБУ; критичний самоаналіз ключових досягнень за три попередніх роки за певними напрямами (монетарна політика, фінансова стабільність, операції на фінансових ринках, платіжні системи, банківський бізнес, національна валюта, банківський нагляд, фінансовий стан і капітал НБУ, управління ризиками в НБУ), макроекономічні тренди, взаємозв'язки фінансового й реального секторів; стан банківського сектору та проблеми його розвитку; характеристику системної банківської кризи; стратегічні завдання, очікувані результати та ключові заходи НБУ за конкретними напрямами. Наголошено, що НБУ має офіційно визнати наявність системної банківської кризи — це слугуватиме "тригером" для запуску заздалегідь розроблених антикризових програм оздоровлення банківського сектору.*

**Ключові слова:** банківська система, банківська криза, монетарна політика, проблемні кредити, антикризові програми, регулювання діяльності банків, банківський нагляд, центральний банк.

**Рис.** 4. **Табл.** 1. **Літ.** 51.

**Г. П. Бортников, А. А. Любич**

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА УКРАИНЫ

*В статье отмечено, что стратегическое планирование является необходимой составляющей корпоративного управления государственными учреждениями. Рыночная экономика не предполагает директивное планирование и вмешательство государства в бизнес, однако в условиях системного кризиса возможно принятие в исключительном порядке программ мероприятий по усилению государственного регулирования, в т. ч. банковской системы. Подчеркнуто, что для упорядочения процесса антикризисного программирования и составления планов мероприятий по развитию банковского сектора в Украине нужно, чтобы Совет по финансовой стабильности сформулировал техническое задание на разработку программных документов развития финансового сектора в целом, а Национальный банк ввел стратегическое планирование, которое среди прочего будет включать развитие банковского сектора, составление программ антикризисных мероприятий и действий по повышению финансовой устойчивости банков. Это, безусловно, повысит доверие общественности к центральному банку и банковскому сектору в целом. Отмечено, что неотложной задачей является принятие стратегического*

© Бортніков Г. П., Любіч О. О., 2016

*плана НБУ на ближайшие 3—5 лет. Предложено включить в его структуру следующие компоненты: стратегическое видение и миссию НБУ; критический самоанализ ключевых достижений за три предыдущих года по определенным направлениям (монетарная политика, финансовая стабильность, операции на финансовых рынках, платежные системы, банковский бизнес, национальная валюта, банковский надзор, финансовое состояние и капитал НБУ, управление рисками в НБУ), макроэкономические тренды, взаимосвязи финансового и реального секторов; состояние банковского сектора и проблемы его развития; характеристику системного банковского кризиса; стратегические задачи, ожидаемые результаты и ключевые меры НБУ по конкретным направлениям. Подчеркнуто, что НБУ должен официально признать наличие системного банковского кризиса — это послужит "триггером" для запуска заранее разработанных антикризисных программ оздоровления банковского сектора.*

**Ключевые слова:** банковская система, банковский кризис, монетарная политика, проблемные кредиты, антикризисные программы, регулирование деятельности банков, банковский надзор, центральный банк.

**Hennadii Bortnikov, Oleksandr Lyubich**

## IMPROVEMENT OF STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

*The article states that strategic planning is an essential component of corporate governance of public institutions. The market economy does not provide for policy planning and state intervention in business, but in a systemic crisis it is possible to take, as an exception, measures for a tougher state and banking sector regulation. It is emphasized that to streamline the process of crisis programming and designing action plans for the development of the banking sector in Ukraine it is necessary for the Financial Stability Board to formulate terms of reference for working out program documents of the financial sector in general and for the National Bank to introduce a strategic plan, which among other measures will include those aimed at developing the bank sector and designing anti-crisis measures to improve financial stability of banks. This, of course, will increase public confidence in the central bank and the banking sector as a whole. It is noted that the urgent task is adopting a strategic plan of the NBU for the next 3-5 years. The Strategic Plan of the National Bank of Ukraine includes the following: strategic vision and mission of the National Bank; critical self-examination of key achievements over preceding three years in certain areas (monetary policy, financial stability, operations on the financial markets, payment systems, banking, national currency, banking supervision, financial condition and the NBU assets, the NBU risk management), macroeconomic trends, relationship between financial and real sector, the state of the banking sector and problems of its development; features of the systemic banking crisis; strategic objectives, expected results and key NBU measures in specific areas. It is emphasized that the NBU should formally acknowledge the systemic banking crisis - it will serve as a "trigger" to launch pre-designed anti-crisis programs of banking sector recovery.*

**Keywords:** banking system, banking crisis, monetary policy, bad loans, anti-crisis program, relugation of banking activity, banking supervision, the central bank.

**JEL classification:** E52, E58, G21.

У зв'язку з посиленням і почастішанням системних банківських криз в Україні постала гостра потреба в забезпеченні виходу банківського сектору з кризового стану та підвищенні стійкості банків до потрясінь, а також у визначенні ефективності впливу монетарної політики на розвиток національної економіки.

Окремим аспектам стратегії виходу банківської системи із кризи присвячені публікації вітчизняних економістів С. М. Аржевітіна, О. І. Барановського, В. І. Міщенка, С. В. Міщенко, С. В. Науменкової, К. І. Рожкової [1—5]; кредитним важелям стимулювання економічного зростання в Україні — праці М. І. Хме-

лярчук [6], експертів Національного інституту стратегічних досліджень [7] та Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (Німецька консультативна група). Монетарні передумови подолання системної банківської кризи розкривають Н. П. Баріда [8], Н. М. Шелудько [9]; взаємозв'язок і необхідність нової парадигми економічного розвитку для виходу із системної макроекономічної кризи досліджують В. М. Геєць та А. А. Гриценко [10]. Питання модернізації фінансової системи України в процесі євроінтеграції та розроблення інноваційних механізмів стратегії фінансового управління вивчають науковці ДННУ "Академія фінансового управління" [11—13].

Однією з дискусійних тем у визначенні стратегії розвитку центрального банку та його монетарної політики залишається таргетування інфляції у зв'язку із суперечливим впливом політики досягнення цінової стабільності на економічний розвиток. Найактивнішу участь у дискусіях на цю тему беруть О. І. Береславська, О. І. Петрик, М. І. Савлук [14—16] та ін. Вплив монетарної політики на розвиток реального сектору економіки досліджують західні економісти Б. Бернанке, А. Бліндер, К. Боріо, Ф. Мішкін, К. Рейнхарт [17—22] та ін. Проте комплексне бачення проблемного стану банківської системи та її впливу на реальний сектор економіки потребує подальшого розвитку.

Перші повідомлення про наміри розробити стратегію розвитку банківського сектору з'явились у квітні 2014 р., після приходу на ключові посади в центральному банку радикальних реформаторів. Зокрема, було заявлено, що ця стратегія міститиме механізми реалізації незалежної монетарної й валютної політики Національного банку України, положення, дотримання яких забезпечить стійку роботу банківської системи, а також засади ефективного нагляду за нею [23]. Показово, що у квітні 2014 р. наголошувалося саме на розробленні стратегії розвитку фінансового сектору, котра мала охоплювати банківську систему [24]. У реальності завдання було розширене, й спільними зусиллями зацікавлених відомств підготовлено Комплексну програму розвитку фінансового сектору України до 2020 року, що прийнята в червні 2015 р. [25].

Базовий проект Стратегії розвитку банківського сектору на 2016—2020 роки підготовлено у квітні 2016 р. за ініціативи Комітету Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності. Проект створено за участю робочої групи, до якої увійшли авторитетні експерти у сфері монетарного, валютного та банківського регулювання, банківського бізнесу, представники громадських організацій, наукової, експертної й банківської спільноти. Зокрема, вагомий внесок у розроблення цього проекту зробили представники академічних інститутів і вищих навчальних закладів, у т. ч. ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" та ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". Очевидним прогресом у науково-прикладному плані є критичний розгляд монетарної політики Національного банку України, наприклад рефінансування банків і операцій із депозитними сертифікатами. Значну увагу приділено причинам економічної стагнації та

адекватності вжитих НБУ заходів. Уже сам факт винесення стратегічних питань на публічне обговорення є кроком уперед у розвитку наукової думки та регулятивної політики. Автори проекту узагальнили глобальний досвід подолання криз у провідних країнах світу для застосування в Україні. Цілком слушним є наголос на необхідності передбачення негативних наслідків використання НБУ інструментів монетарної політики й банківського регулювання.

Дискусію з обговорення проекту Стратегії розвитку банківської системи на 2016—2020 роки розпочато 18 квітня 2016 р., коли його базову версію було презентовано для громадського обговорення на круглому столі у Верховній Раді України. За результатами засідання, 20 квітня при Комітеті Верховної Ради з питань фінансової політики і банківської діяльності було створено Експертну групу для збору та систематизації пропозицій щодо вдосконалення цього проекту.

З метою публічного обговорення проекту серед представників академічної науки, банківської спільноти, експертів, підприємств реального сектору економіки, громадських організацій 19—20 травня було проведено конференцію (всеукраїнський науково-практичний форум) на тему: "Стратегія розвитку банківської системи України" [26]. У результаті обговорення суттєво змінено констатацію проблем (збільшено обсяг), обґрунтування необхідності стратегії, конкретизацію завдань і строків реалізації, після чого 20 травня проект був схвалений.

Проведений нами моніторинг стратегічних документів, які визначають розвиток банківського сектору в різних країнах світу, засвідчив існування кількох підходів (таблиця). Як бачимо, лише одна арабська країна має національну стратегію фінансового сектору, розроблену за участю центрального банку. При цьому слід враховувати, що ряд центральних банків оприлюднили тільки резюме стратегії у вигляді місії та ключових завдань. Абсолютна більшість центробанків узагалі не формулює стратегію розвитку банківського сектору. Період стратегічного планування на рівні центральних банків коливається від трьох до п'яти років із щорічним оновленням та прийняттям стратегії на новий часовий відрізок наприкінці її завершення.

Такі стратегії затверджуються рішенням правління або органом вищого рівня — радою центрального банку, а в Казахстані — адміністрацією президента країни. Так, Стратегічний план Резервного банку Австралії розроблений і прийнятий згідно з вимогами Закону про врядування, результативність та підзвітність публічних корпорацій (Public Governance, Performance and Account-

Таблиця. **Державні підходи до стратегії розвитку банківського сектору**

| Підхід | Країни з ринками, що формуються | Розвинуті країни |
|---|---|---|
| Стратегія центрального банку | Білорусь, Вірменія, Казахстан, Росія, Пакистан, Косово | Великобританія, Австралія, Ірландія, Словенія, Туреччина, Чилі |
| Стратегія банківського сектору | Білорусь, Таджикистан | — |
| Стратегія фінансового сектору | Казахстан, Україна | Катар |

*Джерело:* складено авторами.

ability Act 2013) [27]. В Ірландії Стратегічний план схвалений за вимогами Закону про центральний банк. У разі наявності лише однієї ради як органу управління стратегічний план приймає лише цей орган. На нашу думку, стратегію центрального банку за чинною системою корпоративного управління має схвалювати саме Рада НБУ, а Правління — лише подавати його їй на розгляд.

Якщо бути точнішими, то Україна не має стратегії розвитку фінансового сектору, а тільки програму дій із його реформування. Крім того, остання затверджена не Кабінетом Міністрів України та не Радою з фінансової стабільності, а НБУ, що наразі регулює виключно банківський сектор.

Стратегія розвитку банківської системи 2016—2020 "Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки" (*далі* — СРБСУ) є унікальною за структурою та прагненням її авторів комплексно охопити проблеми занепаду національної економіки, посилити роль фінансового сектору в її розвитку. СРБСУ включає п'ять блоків:

1) глобальний, макроекономічний і регуляторний вплив на банківський сектор та поглиблена діагностика причин валютної й банківської криз;

2) визначення основних пріоритетів розвитку економіки, а також головної мети та завдань Стратегії;

3) система стратегічних, тактичних і термінових заходів для реалізації Стратегії;

4) інституційні механізми й план заходів із реалізації Стратегії (дорожня карта);

5) принципи моніторингу здійснення Стратегії та оцінки її впливу.

Утім, така структура є прийнятною тільки частково, оскільки діагностика причин кризи не належить до стратегії, а має залишатися за її рамками — стратегія не повинна містити заходи тактичного характеру.

СРБСУ має занадто великий обсяг — 93 сторінки тексту (базова версія була на 20 % коротша). За змістом і стилем викладу матеріалу цей документ більше відповідає аналітичній записці. Проект СРБСУ містить діагностичну частину обсягом 40 сторінок без урахування вступу. Вважаємо, що стратегія має викладатися дуже стисло (тезами), а констатація з критичним аналізом не може утворювати основу документа, оскільки стратегічний план повинен містити опис завдань і шляхів їх виконання.

На наш погляд, прагнення науковців та політиків розробити *стратегію* розвитку банківського сектору або фінансового сектору загалом швидше відповідає політиці держави як диригента в економіці. Слід відзначити імперативний характер самого документа, що має виконуватися конкретними виконавцями, але жодна державна організація або відомство не здатні й не зобов'язані "ззовні" розвивати банківську систему, котра повинна працювати на засадах вільного підприємництва. Збільшення ролі держави (міри її втручання) на сьогодні вже реалізується в тенденції одержавлення банківського сектору: станом на 1 квітня 2016 р. на банки з контрольною часткою держави в капіталі

припадає 53 % активів і 29 % коштів клієнтів [28]. З огляду на складне становище банківського сектору в Україні, варто в межах діяльності Ради з фінансової стабільності[1] розробити *антикризову програму стабілізації,* а не стратегію розвитку всього банківського сектору. Невідкладним завданням є також прийняття стратегічного плану НБУ на найближчих три-п'ять років (враховуючи мінливість фінансових ринків, трирічний період наразі видається адекватнішим). Тому ми зосереджуємо увагу на концептуальних питаннях СРБСУ, щоб визначити її прийнятність як основи стратегічного плану НБУ.

Текст СРБСУ містить критичний аналіз дій Національного банку України як органу монетарної політики та нагляду за банками. Перша частина присвячена діагностиці його помилок при здійсненні монетарного й валютного регулювання та аналізу причин неефективного функціонування трансмісійного механізму, друга — тактичним заходам, котрі не можна віднести до стратегії.

Також у цьому проекті окреслено пріоритети розвитку національної економіки, що явно виходить за рамки стратегії банківського сектору. Система заходів зі стимулювання банківського кредитування для фінансування промислового поступу України передбачає *постановку завдання Урядові* розробити три стратегії так званого нового економічного курсу щодо національної промислової політики: 1) високотехнологічної індустріалізації України та розвитку експортоорієнтованих виробництв товарів із високою доданою вартістю; 2) стимулювання імпортозаміщення; 3) розвитку малого й середнього бізнесу. Утім, на нашу думку, постановка завдань Уряду не може бути предметом такого документа.

У другій частині проекту СРБСУ досить багато критики чинної політики Уряду, НБУ або Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), що слід було відобразити в першій частині, а в ідеалі — в аналітичній записці.

Особливе місце в проекті СРБСУ відведене стратегії розвитку державних банків (розділ 5.2), водночас поза увагою залишився націоналізований АБ "Укргазбанк". Авторам проекту варто було б урахувати такий важливий документ, як Засади стратегічного реформування державного банківського сектору, прийняті Кабінетом Міністрів України в лютому 2016 р. [29]. Значна увага авторів проекту приділена концепції створення так званого банку розвитку, що не передбачено у стратегічних пріоритетах Національного банку та Уряду України. Натомість у тексті два великих державних банки розглядаються як банки розвитку. Вважаємо, що створювати заново структуру, з огляду на брак джерел фінансування в держбюджеті, не доцільно — функції банку розвитку може виконувати один із діючих державних банків.

---

[1] Раду з фінансової стабільності створено в березні 2015 р. указом Президента України. До її складу входять Голова Національного банку України, Міністр фінансів України (співголови Ради), Голова Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Голова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, директор-розпорядник Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, заступник Голови Національного банку України, заступник Міністра фінансів України. Ця Рада є форумом для фахового обговорення ризиків, що загрожують фінансовій стабільності держави.

Недоліком дорожньої карти (плану дій) проекту СРБСУ є варіювання завдань від найпростіших до надто амбіційних, а також ігнорування вже підготовлених НБУ [30—37], Урядом України та парламентськими фракціями на дату оновлення проекту законопроектів щодо розвитку фінансового сектору й банківської системи. Названий проект не враховує прийняття Правлінням Національного банку України Стратегії монетарної політики на 2016—2020 роки (за відсутності Ради НБУ) [38]. Окрім того, в додатках до чинної Комплексної програми розвитку фінансового сектору визначені строки розроблення низки законопроектів за модулями. На наш погляд, Правління НБУ не може мати стосунку до відсутності його новообраної Ради, проте це створює небезпечну колізію, коли над виконавчим органом немає контролюючого органу.

Аналіз стратегічних планів центральних банків низки країн показав, що обсяг такого документа зазвичай становить 25—35 сторінок, а аналітична частина не містить детальних ілюстрацій і пояснень. Залежно від моделі нагляду центральні банки включають або виключають банківський нагляд зі стратегії. Розвиток банківського сектору, як правило, є складовою стратегічного плану центрального банку (рис. 1).

Заслуговують на увагу підходи центральних банків інших країн. Наприклад, структура стратегічного плану *Національного банку Таджикистану* відповідає виконанню його функцій нагляду за небанківськими фінансовими установами [39]. До стратегічного плану додається План дій у банківському секторі на 53 сторінках [40], що включає такі розділи: "Поточна ситуація", "Дія/реформа для виконання", "Відповідальне міністерство, агентство тощо", "Терміни виконання", "Технічна допомога донора", "Статус". Багато пунктів цього Плану передбачають отримання технічної допомоги від USAID і Світового банку (проект FIRST TA).

У стратегічному плані *Національного банку Республіки Казахстан*, котрий за обсягом є одним із найбільших серед розглянутих нами стратегічних планів (56 сторінок) [41], другий розділ "Аналіз поточної ситуації та тенденції розвитку відповідних сфер діяльності" включає такі завдання: розроблення й проведення грошово-кредитної політики держави, здійснення ефективного валютного регулювання та валютного контролю, забезпечення функціонування платіжних систем, підвищення фінансової стійкості й конкурентоспроможності банківського сектору. Виконання цих завдань передбачає, зокрема, розгляд внутрішніх чинників, притаманних зокрема й українському банківському сектору (високий рівень кредитів із простроченою заборгованістю в банківській системі, дефіцит довгострокової ліквідності, активне зростання споживчого кредитування, недостатній рівень розвитку ризик-менеджменту й корпоративного управління), та зовнішніх (експортоорієнтованість економіки та її негативні наслідки, галузеві дисбаланси у структурі економіки, високе боргове навантаження корпоративного сектору, слабка ринкова дисципліна в нефінансовому секторі та його низька прозорість). Наступними завдан-

| Білорусь | Вірменія | Таджикистан |
|---|---|---|
| Глава 1. Основні підсумки розвитку банківського сектору у 2006—2010 роках.<br>Глава 2. Загальні макроекономічні й інституційні умови здійснення банківської діяльності.<br>Глава 3. Удосконалення регулювання діяльності банків.<br>3.1. Цілі та завдання Національного банку Республіки Білорусь щодо регулювання діяльності банків.<br>3.2. Грошово-кредитна політика та діяльність банків.<br>3.3. Розвиток інструментів регулювання банківських операцій.<br>3.4. Удосконалення банківського нагляду.<br>3.5. Розвиток платіжної системи.<br>3.6. Розвиток інформаційних технологій.<br>3.7. Удосконалення системи бухгалтерського обліку і звітності.<br>3.8. Підвищення рівня кадрового, інформаційного та наукового забезпечення банківської діяльності.<br>3.9. Міжнародна співпраця.<br>Глава 4. Розвиток банківського сектору.<br>4.1. Удосконалення взаємодії банківського й нефінансового секторів.<br>4.2. Забезпечення стабільності діяльності банків.<br>4.3. Розвиток саморегулювання діяльності банків.<br>4.4. Розширення функцій фінансового посередництва банків.<br>Глава 5. Основні очікувані результати | Етапи розвитку Центрального банку Вірменії (ЦБВ).<br>Місія, завдання та бачення.<br>Цінності й бенефіціари ЦБВ.<br>Пріоритетні стратегічні напрями діяльності ЦБВ:<br>I. Забезпечення стабільності цін.<br>А. Проведення ефективної грошово-кредитної політики.<br>II. Забезпечення фінансової стабільності.<br>Б. Забезпечення стабільності та природної діяльності фінансової системи.<br>В. Забезпечення дієвої платіжно-розрахункової системи.<br>Г. Регулювання ринку цінних паперів і захист інтересів інвесторів на ринку цінних паперів.<br>III. Удосконалення інституційного середовища.<br>Д. Розвиток інституційного потенціалу ЦБВ.<br>Е. Розвиток навчально-дослідного центру ЦБВ.<br>Ж. Випуск валюти та забезпечення грошового обігу.<br>З. Організація й регулювання боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму.<br>І. Захист прав і законних інтересів споживачів фінансових послуг.<br>К. Ефективне управління міжнародними резервами.<br>Прикінцеві положення | Глава 1. Історія питання.<br>Глибина фінансового сектору.<br>Результативність фінансового сектору.<br>Глава 2. Стратегія фінансового сектору: ключові вразливості та рекомендації.<br>Банківський сектор.<br>Законодавча база.<br>Реформування регулюючої бази.<br>Банківський нагляд.<br>Управління Національним банком Таджикистану.<br>Управління в комерційних банках.<br>Продукти та послуги комерційних банків.<br>Система захисту споживачів.<br>Інша додаткова інфраструктура банківського сектору.<br>Система кредитної інформації:<br>система платежів,<br>відкриті реєстри.<br>Бухгалтерський облік і послуги аудиту.<br>Небанківські фінансові організації.<br>Кредитні товариства.<br>Мікрофінансування.<br>Страхування.<br>Лізинг.<br>Ринки капіталу |

*Джерело:* складено авторами.

Рис. 1. **Структура стратегічних планів центральних банків країн, що розвиваються (emerging economies)**

нями, котрі потребують вирішення, є: підвищення фінансової стійкості і створення необхідних умов для розвитку страхового ринку, а також удосконалення страхового нагляду; забезпечення еволюції ринку цінних паперів; підвищення фінансової стійкості та створення умов для розвитку накопичувальної пенсійної системи; забезпечення належного захисту прав і законних інтересів споживачів фінансових послуг; проведення статистичної діяльності у сфері грошово-кредитної статистики та статистики зовнішнього сектору.

Кожна мета у цьому стратегічному плані включає опис ключових показників розбудови регульованої сфери діяльності, аналіз основних проблем та оцінку визначальних зовнішніх і внутрішніх факторів. У постановці завдань наведені також конкретні "показники прямих результатів". Наприклад, завдання щодо підтримки стійкого зростання безготівкових платежів із використанням платіжних карток і дистанційних способів оплати передбачає збільшення

порівняно з 2012 р. кількості таких платежів та способів оплати (Інтернет і мобільні платежі) до щонайменше 40 % на рік у 2015 р. та мінімум 55 % у 2018 р.

Особливий інтерес становить стратегічний напрям 4 "Сприяння забезпеченню стабільності фінансової системи". Серед визначених у ньому цілей — покращання позицій фінансової системи Казахстану за показником "Надійність банків" у рейтингу "Глобальний індекс конкурентоспроможності" із 100-го місця у 2013 р. до 95-го у 2015 р. та 85-го у 2018 р. Передбачено такі шляхи, засоби й методи досягнення цільового індикатора: завдання 4.1.1 "Моніторинг рівня фінансового посередництва та підтримання довіри споживачів фінансових послуг" за показниками: обсяг кредитів банків економіці — збільшення кредитів від 26 % ВВП у 2015 р. до щонайменше 30 % у 2018 р.; частка позик суб'єктам малого й середнього бізнесу в позиковому портфелі банків — від 12 до мінімум 18 %; частка непрацюючих позик у позиковому портфелі банків — від 25 до щонайбільше 10 %; кількість системоутворювальних фінансових інститутів, які допустили дефолти, в т. ч. технічні, за зовнішніми й внутрішніми зобов'язаннями — 0; концентрація сектору небанківських фінансових організацій (частка в загальних активах фінансової системи) — щонайменше 25 %; частка п'яти найбільших банків у активах банківського сектору — з 55 до 51 %; примноження статутного капіталу АТ "Казахстанський фонд гарантування депозитів" — на рівні 10 % щороку. Цей блок також включає якісні показники, а саме: проведення обстеження параметрів кредитного ринку; надання центральним банком банківських позик (у міру потреби); моніторинг передання проблемних активів банків другого рівня в організації з управління стресовими активами; відстеження якості активів і умовних зобов'язань таких банків; проведення стрес-тестування банківського сектору; розроблення проекту Концепції розвитку фінансового сектору Республіки Казахстан до 2030 року.

Стратегічний напрям 5 "Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківського сектору, наближення системи регулювання та нагляду до загальносвітових стандартів нагляду" заслуговує на окрему увагу, оскільки є особливо актуальним для України. Мета 5.1 полягає в удосконаленні системи регулювання й нагляду банківського сектору завдяки змістовному моніторингу фінансової стійкості банків на основі оцінки ризиків, що сприяє запобіганню кризовим ситуаціям. Досягнення цієї мети вимірюється агрегованим індексом фінансової стійкості, котрий повинен знизитися до 2,35 у 2015 р. і до щонайбільше 2,2 у 2018 р. При цьому встановлено цільовий індикатор — частку банків другого рівня з рейтингом CAELS ≤ 3 у банківській системі, яка має дорівнювати від мінімум 30 до максимум 50 %. Шляхи, засоби й методи досягнення такого цільового індикатора: обмеження ризиків у банківському секторі, вдосконалення процедур ризик-менеджменту в банках другого рівня, забезпечення виконання ними вимог законодавства — Показник "Легкість отримання позикових коштів" Глобального індексу конкурентоспроможності, підвищення місця системи в рейтингу з 60-го до 55-го за 2015—

2018 рр., скорочення кількості порушень банками законодавства від 96 до 90 на рік.

Для досягнення прямих результатів передбачені такі заходи: поліпшення пруденційного регулювання банків другого рівня, зокрема в частині регулювання ризику ліквідності, кредитного й ринкового ризику, підвищення капіталізації таких банків; удосконалення нормативно-правових актів, що регулюють діяльність дочірніх організацій, які купують сумнівні й безнадійні активи материнської структури; обмеження зростання споживчого кредитування банків другого рівня; розвиток систем управління ризиками та внутрішнього контролю в банках; реалізація процедур нагляду з метою забезпечення банками другого рівня виконання вимог законодавства.

Ми також порівняли структуру стратегічних планів центральних банків більш розвинутих країн світу (рис. 2). Їхні плани значно лаконічніші, ніж у менш розвинутих державах. Зауважимо, що *Резервний банк Австралії* (РБА) не здійснює нагляду за банками (ця функція передана спеціалізованому агентству APRA). У стратегічному плані РБА за кожним напрямом стисло (1—1,5 сторінки) викладено призначення (мету), середовище, результативність і можливості.

*Банк Англії* має дещо іншу позицію стосовно оприлюднення Стратегічного плану: він надав його розгорнуте резюме у своєму прес-релізі [42]. Місія Банку Англії полягає у відкритій, прозорій і гнучкій культурі, спільному прийнятті політичних рішень, для чого він стимулюватиме взаємодію Комітету з монетарної

| Австралія | Ірландія | Словенія | Туреччина |
|---|---|---|---|
| 1. Резюме.<br>2. Грошово-кредитна політика.<br>3. Фінансова стабільність.<br>4. Операції на фінансовому ринку.<br>5. Платежі.<br>6. Банківські операції РБА.<br>7. Валюта.<br>8. Фінансовий стан і капітал.<br>9. Контроль ризиків і управління ними:<br>9.1. ризик-апетит РБА;<br>9.2. структура управління ризиками РБА.<br>10. Інші фактори | Порядок стратегічного планування на 2016—2018 роки.<br>Огляд ключових досягнень протягом 2013—2015 рр.<br>Середовище бізнесу.<br>Стратегічна відповідальність, результати та дії.<br>Стратегічні обов'язки.<br>Стратегічні передумови.<br>Огляд ключових аспектів стратегії | Мандат і повноваження Банку Словенії (центробанку Словенії — ЦБС).<br>Бачення ЦБС.<br>Цілі ЦБС.<br>Реалізація цілей ЦБС:<br>1. Розвиток нагляду за банківською системою й фінансовим сектором.<br>2. Глибше усвідомлення ключових макроекономічних проблем, а також своєчасне вжиття заходів, застереження та пропозиції.<br>3. Підвищення характеристик і ролі ЦБС у Євросистемі* та ЄС.<br>4. Ефективна діяльність і операції, з гнучкою організацією й добре мотивованим персоналом.<br>5. Підвищення довіри з боку громадськості та зміцнення репутації | 1. Бачення, місія й цінності.<br>2. Стратегічні напрями.<br>2.1. Основні напрями політики:<br>2.1.1. національний рівень;<br>2.1.2. глобальний рівень;<br>2.1.3. корпоративний рівень.<br>2.2. Мета та завдання:<br>2.2.1. національний рівень;<br>2.2.2. глобальний рівень;<br>2.2.3. корпоративний рівень |

* Європейська система центральних банків.

*Джерело:* складено авторами.

Рис. 2. **Структура стратегічних планів центральних банків розвинутих країн**

політики (Monetary Policy Committee — MPC), Комітету з фінансової політики (Financial Policy Committee — FPC) та Ради Адміністрації пруденційного регулювання (Prudential Regulation Authority) шляхом обміну інформацією та аналізу, а також частіших спільних зустрічей, дотримуючись при цьому законних прав зовнішніх комітетів і голови банку на ухвалення рішень із питань політики банку. У Стратегічному плані зазначено, що буде створена система винагороди, котра залучатиме та утримуватиме талановитих людей, стимулюватиме поширення передового досвіду й роботу в команді, заохочуватиме найкращих людей до державної служби. На рис. 3 наведено дизайн цього документа.

Банк Англії також реалізує амбітну програму у сфері досліджень і аналізу на перетині грошово-кредитної, макро- й мікроекономічної політик, систематичного координування досліджень. Передбачено відкрити доступ для громадськості та зовнішніх дослідників, що дає останнім можливість внести власні пропозиції. Буде застосовано новий підхід до збору й аналізу даних — створення віртуального наукового співтовариства всередині центробанку з метою підтримки пріоритетних напрямів його політики. Планується розвивати співпрацю із зовнішніми науковими організаціями та іншими установами з удосконалення методології, розширювати можливості аналітики. Крім того, буде створено єдину архітектуру даних, що сприятиме налагодженню обміну та ефективному управлінню інформацією в організації. При цьому центробанк залучатиме підрядників, щоб скористатися економією на масштабі для даних, котрі не є закритими.

*Джерело:* Strategic Plan: Background information / Bank of England. — 2014. — March 18 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/strategicplan/default.aspx.

Рис. 3. **Концептуальна побудова сучасної стратегії Банку Англії “Єдиний банк — єдина місія”**

Відкритість і підзвітність передбачають підвищення прозорості. Для цього буде створена Група зі зв'язків із зацікавленими сторонами, щоб зовнішні експерти й аналітики мали рівний і своєчасний доступ до інформації за рішеннями комітетів Банку Англії (MPC і FPC) задля поліпшення розуміння його позиції та рішень. Підкреслено, що центробанк має нести відповідальність за свої дії та їхні наслідки. Тому буде змінено формат річного звіту, що дасть змогу зробити його прозорішим, доступнішим та інформативнішим, оцінити прогрес у досягненні цілей політики впродовж звітного року та реагувати на незалежні доповіді стосовно ефективності роботи банку.

Розділ Стратегічного плану, котрий стосується його реалізації, містить опис низки підходів, а саме: збалансованої доставки, самовідданого лідерства, відповідального керівництва, зваженого стратегічного управління та вимірювання результативності. Спочатку центробанк розвиватиме людський потенціал, для чого зосереджуються зусилля на уніфікації змін у галузі культури, організації й управління. Далі буде підвищено прозорість стратегії, щоб дати можливість усім зацікавленим сторонам контролювати її прогрес. Після цього передбачено спрямування інвестицій у персонал і аналітичні інструменти, втілення досягнутих результатів у операціях на ринках, обігу грошей та діяльності з адміністрації й нагляду.

Підкреслено, що вище керівництво центробанку всіляко сприятиме реалізації Стратегічного плану. Один чи два виконавчих директори відповідатимуть за досягнення результатів кожної з 15 визначених у ньому ініціатив, а за їх поточне виконання — директор або начальник, який має належний досвід. Окрім того, активну підтримку надаватиме Центральне бюро з управління програмами. Комітет виконавчих директорів (аналог правління) несе відповідальність за здійснення Стратегічного плану та пов'язаних із ним ініціатив перед головою, Радою адміністрації пруденційного нагляду (з певних питань) та, зрештою, Радою Банку Англії. Центральне бюро під керівництвом головного операційного директора має щокварталу звітувати Комітету директорів і голові про поступ у виконанні Стратегічного плану. Також передбачено регулярне звітування центробанку перед Радою.

Центробанк провів широкомасштабні консультації в рамках стратегічного планування, організувавши форум зі співробітниками, опитування всіх працівників банку, візити незалежних компаній для обговорення дотичних проблем, та переглянув свої місію й головні цілі, починаючи з верхнього рівня. Потім оцінювалися пріоритетні галузі реалізації його місії та були визначені 10 окремих напрямів роботи відповідно до основних можливостей банку і старші посадові особи. Були проведені робочі наради щодо кожного напряму з урахуванням накопиченого досвіду центробанку для *оцінки найбільших прогалин між наявними й бажаними можливостями* та визнання бар'єрів — для їх подолання.

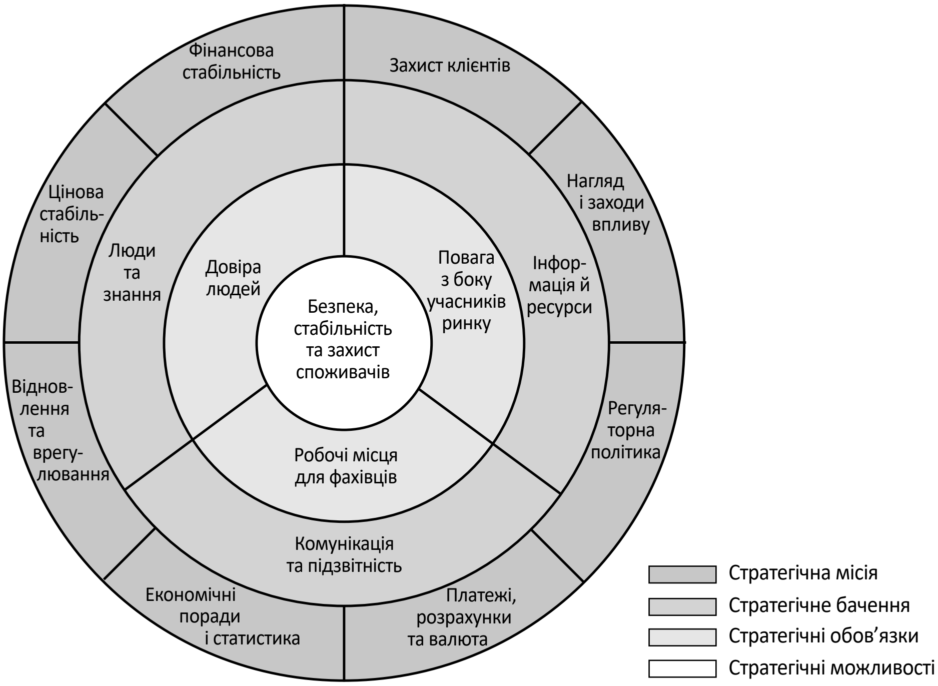
*Центральний банк Ірландії* (повна назва — Центральний банк і орган управління фінансовими послугами Ірландії) створив механізм стратегічного

планування за модулями, які охоплюють усі ключові функції цього банку. На рис. 4 показано взаємозалежність між досягненням місії й бачення центробанку та досягненням бажаних результатів за рахунок використання певних можливостей, ресурсів із прийняттям стратегічної відповідальності.

Стратегічний план Центрального банку Ірландії передбачає реалізацію грошово-кредитної політики в контексті низької інфляції. Протягом 2016—2018 рр. центробанк прийматиме відповідні рішення макропруденційного характеру, що ґрунтуватимуться на оцінці фінансової системи загалом; буде запроваджений новий загальнонаціональний Централізований кредитний реєстр (CCR), створений на виконання зобов'язань уряду в рамках національної Програми фінансових заходів.

Також банк і далі розроблятиме набір індикаторів для оцінки системних ризиків, макропруденційних інструментів для врегулювання нових ризиків, проводитиме аналітичні дослідження з метою налаштування цих інструментів, визначатиме їх ефективність задля обмеження системного ризику.

Стратегічний план також містить заходи з упровадження Solvency II[1], розвитку нормативно-правової бази, включаючи участь у розробленні відповідних




*Джерело:* Central Bank of Ireland Strategic Plan 2016—2018 [Електронний ресурс].— Режим доступу: https://www.centralbank.ie/publications/Documents/Strategic%20Plan%202016%20-%202018.pdf.

Р и с. 4. **Побудова Стратегічного плану Центрального банку Ірландії**

[1] Директива 2009/138/ЄС Європейського парламенту та Ради про початок і ведення діяльності у сфері страхування й перестрахування. Застосовується з 1 січня 2016 р.

законів, правил і технічних стандартів у Європі, наданні настанов для регульованих фірм і ринків у Ірландії. При його підготовці враховано, що одним із ключових уроків нещодавньої фінансової кризи стала відсутність надійного підґрунтя для боротьби з неплатоспроможністю фінансових установ, не вдаючись до використання бюджетних коштів. Із цією метою Центральний банк Ірландії реалізує Директиву 2014/59/ЄС щодо створення єдиного загальноєвропейського механізму врегулювання установ, які стають нежиттєздатними (*single resolution mechanism*) [43], що вимагає від банків та інвестиційних компаній, на котрі поширюється дія Директиви, складати плани заходів на випадок погіршення їхнього фінансового стану. Центральний банк тісно співпрацюватиме з Радою врегулювання, яка взяла на себе відповідальність за скоординовані дії з 1 січня 2016 р., що стосуються врегулювання системно важливих, значущих і транснаціональних установ. Також буде створено новий Фонд урегулювання за рахунок внесків банків зони євро.

Стратегічний план банку визначає внутрішні можливості для успішного виконання повноважень. Найважливішими факторами, котрими слід управляти на стратегічному рівні, є: люди та знання, інформація й ресурси; комунікація та підзвітність.

Викладене дає змогу сформувати уявлення про те, в якому стилі має бути складений подібний документ. Пропонуємо включити у структуру Стратегічного плану Національного банку України такі компоненти: стратегічне бачення та місію НБУ; макроекономічні тренди, взаємозв'язки фінансового й реального секторів; стан банківського сектору та проблеми його розвитку; характеристику системної банківської кризи; критичний самоаналіз ключових досягнень за три попередніх роки за певними напрямами (монетарна політика, фінансова стабільність, операції на фінансових ринках, платіжні системи, банківський бізнес, національна валюта, банківський нагляд, фінансовий стан і капітал НБУ, управління ризиками в НБУ), стратегічні завдання, очікувані результати та ключові заходи НБУ за конкретними напрямами.

Загальний обсяг такого документа не повинен перевищувати 30 сторінок, але найважливіші чи найскладніші аспекти мають супроводжуватись аналітичними записками з обґрунтуванням пропозицій, що надаються для розгляду органу, котрий приймає рішення про схвалення плану.

Складається враження, що розробникам проекту СРБСУ не вдалося налагодити партнерство з Цільовою командою реформ фінансового сектору (*далі* — ЦКР) — спеціальним виконавчим колегіальним органом, який консолідує зусилля та допомагає виробити спільну політику й підходи для впровадження реформ вітчизняного фінансового ринку. ЦКР було створено Головою НБУ після того, як Національна рада реформ України призначила В. Гонтареву відповідальною за реформу фінансового сектору [44]. До складу ЦКР входять представники НБУ, регуляторів фінансового ринку, Міністерства фінансів України, ФГВФО, Комітету з питань фінансової політики та банківської діяль-

ності Верховної Ради України, професійних організацій і бізнесу, а також експерти.

Видається доцільним навести низку власних зауважень щодо міркувань і пропозицій, викладених у проекті Стратегії, а саме:

- На нашу думку, потрібно приділити увагу ідентифікації системної банківської кризи та створенню механізму макропруденційного регулювання для моніторингу фінансової стабільності, попередження глибоких фінансових криз, зокрема недопущення кредитного буму, що раптово закінчується обвалом кредитування та може охоплювати ключові сектори економіки.
- У СРБСУ не знайшло адекватного відображення питання захисту прав інвесторів і клієнтів банків, зокрема шляхом створення та налагодження роботи інституту банківського омбудсмена. Крім того, недостатня увага приділена вдосконаленню механізму банківського нагляду, можливо тому, що в розробленні Стратегії не брали участі авторитетні фахівці в цій галузі. Наприклад, не розглянуто завдання створити механізм реорганізації нежиттєздатних і регулювання діяльності системно важливих банків.
- Не варто було ігнорувати такі очевидні досягнення регулятора, як здійснення внутрішньої трансформації НБУ, виведення з ринку нежиттєздатних банків, удосконалення стрес-тестування фінустанов, ідентифікація пов'язаних осіб і операцій із ними, прозорість участі в капіталі банків, запровадження МСФЗ, активна протидія відмиванню коштів, підвищення прозорості діяльності центрального банку, вдосконалення порядку оцінки кредитних ризиків. Слід визнати посилення вимогливості регулятора до керівників і власників банків. Натомість автори документа забагато уваги приділили тому, що не було зроблено або здійснено невдало та спричинило негативні наслідки для фінансового й реального секторів економіки. Причому критика доволі часто не підтверджена доказами.
- Вважаємо, що в аналізі політики НБУ щодо інфляції, а саме курсу на перехід до інфляційного таргетування, слід було навести вагоміші аргументи стосовно неприйнятності такого механізму для України в умовах виходу з кризи. Автори Стратегії не змогли навести переконливі докази на користь валютного режиму, альтернативного плаваючому курсу [26; 45; 46].
- Піддана обґрунтованій критиці політика високої облікової ставки не враховує кроків НБУ в напрямі її зниження: Правління Національного банку України прийняло рішення з 24 червня 2016 р. зменшити цю ставку до 16,5 % річних. Подальше пом'якшення монетарної політики цілком відповідає інфляційним цілям на 2016 і 2017 рр. та відбувається в умовах стійкого послаблення інфляційного тиску, поліпшення інфляційних очікувань і стабільної ситуації на валютному ринку.
- У проекті СРБСУ відсутній факторний аналіз та пропозиції щодо заходів зі зменшення проблемних активів. Тому варто звернути увагу на результати дослідження передового міжнародного досвіду створення спеціальних

державних компаній із довгострокового управління проблемними активами великих банків, проведеного фахівцями ДННУ "Академія фінансового управління" [47].

• Вказані в проекті СРБСУ диспропорції банківських балансів за "строками визрівання" пасивів і активів та за валютами, що створюють системну вразливість банківського сектору і його клієнтів до валютних шоків, насправді є складовою повсякденної діяльності банків як фінансових посередників. Аналогічне зауваження стосується й визнання системного дефіциту "довгих" ресурсів (тобто таких, терміни погашення котрих перевищують 5—10 років), оскільки банки завжди працювали за моделлю трансформації порівняно коротких ресурсів у строкові інвестиції та кредити, а "довгі" ресурси ніколи за історію банківської системи не були основою ресурсної бази банків.

• Наведені в проекті СРБСУ характеристики проблем стосуються переважно ситуації, що виникла під час фінансово-економічної кризи 2008—2009 рр., тобто становлять більше академічний інтерес, тож не повинні включатися в констатацію. Визнання низької стійкості вітчизняних банків не містить висновку про відповідальність їхніх керівників за проведення нерозважливої політики з точки зору управління ризиками, в т. ч. необачної практики просування кредитних продуктів та фінансування бізнесу пов'язаних сторін, що набуло катастрофічних масштабів.

• Проблема капіталізації банків не розкрита в частині причин і шляхів її розв'язання; зокрема, стверджується, що виведення банківських установ країни з ринку серед іншого призвело до зменшення обсягів капіталу банківської системи на 46 %, тобто не враховано впливу формування резервів за кредитними ризиками (виникнення збитків). Поза увагою авторів документа залишився такий сучасний інструмент, як умовні зобов'язання типу облігацій, конвертованих у капітал, або таких, що підлягають списанню в разі падіння капіталізації банку [48; 49]. Визнання тенденцій переміщення активів і коштів клієнтів до банків із західним капіталом та державних банків не пояснюється більшою довірою до них.

• Зауваження й пропозиції авторів проекту СРБСУ щодо діяльності Ради НБУ, по суті, зведені до процедури призначення членів Ради, проте згідно із Законом про Національний банк України це є компетенцією Президента та парламенту (в межах встановлених квот) і не може представляти сферу стратегічного планування. Замість цього слід було обґрунтувати перехід до належної корпоративної культури: створення відповідних комітетів при Раді (з аудиту, стратегії, ризиків, призначень і винагороди); окреслення завдань щодо встановлення передових стандартів корпоративного управління, які стосуються політики винагороди осіб, котрі приймають і контролюють ризики системи управління ризиками[1] й публічного розкриття інформації.

[1] Національний банк має прийняти власну політику управління ризиками та оприлюднити принаймні її основні аспекти, включаючи апетит до ризику.

• Запропоновану в проекті СРБСУ програму довгострокового рефінансування банків із метою стимулювання їхньої кредитної активності доцільно подати як окремий документ — законопроект, а в Стратегії не слід наводити опис міжнародного досвіду з реалізації таких програм. Аналіз рефінансування банків у 2014—2015 рр. уже не становить інтересу для обґрунтування стратегії, він прийнятніший для аналітичної записки чи доповіді про результати розслідування.

• У повноцінному варіанті СРБСУ мала б враховувати важливу реформу — розподіл функцій Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (НКФП) між НБУ та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). У результаті до НБУ перейдуть нагляд і регуляція ринку страхових та лізингових компаній, пунктів обміну валюти, кредитних спілок, бюро кредитних історій, ломбардів та інших фінансових компаній, таким чином буде забезпечено нову якість регулювання фінансового ринку.

• У проекті СРБСУ неодноразово згадується про загрозу зменшення кількості банків, водночас його автори визнають необхідність санації банківського сектору, щоб позбутися слабких і нежиттєздатних установ. Ми, в принципі, згодні з тим, що скорочення кількості банків не може ставитися за мету, проте це є *очікуваним результатом реформ, а не завданням.* Разом із тим вважаємо, що серед великих банків залишається чимало установ, які перетворилися на своєрідних зомбі, тобто не можуть функціонувати самостійно, без підтримки держави у формі рефінансування, капіталізації, надання винятків із загальних регулятивних вимог, примусового переведення підприємств чи приватних осіб на обслуговування. Практично поза увагою авторів проекту Стратегії та Комплексної програми розвитку фінансового сектору залишилася проблема безвідповідальної поведінки (*англ.* moral hazard) дуже великих банків або тих, що користуються імпліцитною державною підтримкою.

Поряд із цим ми вважаємо, що Національний банк України та інші зацікавлені організації мають переглянути й актуалізувати Комплексну програму реформування фінансового сектору з урахуванням досягнень і не реалізованих через певні обставини намічених заходів [50]. До речі, така робота вже розпочалася в червні 2016 р. Аналіз реєстру проектів показує, що до їх виконання залучаються НКЦПФР, ФГВФО, НКФП, НБУ, а до окремих із них — також Мін'юст, Мінекономрозвитку та Мінфін. Окрім того, банківський сектор представлений у двох проектах таким професійним об'єднанням, як Незалежна асоціація банків України, основу котрого становлять найбільші банки країни. На нашу думку, додатково до ревізії цієї програми слід передбачити щорічний звіт про її виконання [51].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити таке. Розробленню повноцінної стратегії розвитку банківського сектору, на наш погляд, може сприяти відкритий діалог між парламентаріями та визнаними в наукових колах і банківській спільноті фахівцями, з одного боку, та НБУ й Урядом, з другого. Тим часом

розглянутий проект Стратегії розвитку банківського сектору України вже може бути використаний при складанні стратегічного плану НБУ, національної програми антикризових заходів, а також для актуалізації наукових досліджень. У свою чергу, НБУ має активізувати комунікацію з вітчизняними науковцями, авторитетними академічними закладами, залучивши їх до підготовки та консультування відповідних програм, зокрема шляхом створення Експертної (а не Громадської) ради.

Стратегічне планування є невід'ємною складовою корпоративного управління державними установами. Ринкова економіка не передбачає директивного планування та втручання держави в бізнес, однак в умовах системної кризи можливе прийняття (як виняток) програм заходів, котрі передбачають посилення державного регулювання.

НБУ повинен офіційно визнати наявність системної банківської кризи, ґрунтуючись на таких індикаторах, як частка проблемних активів, кількість неплатоспроможних банків, динаміка ресурсної бази та кредитного портфеля, доступність кредитів, ступінь капіталізації банків, їх залежність від державної підтримки тощо. Це визнання слугуватиме своєрідним тригером для запуску заздалегідь розроблених антикризових програм оздоровлення банківського сектору. З метою впорядкування процесу антикризового програмування й розроблення планів заходів щодо розвитку банківського сектору в Україні доцільно:

1. На рівні авторитетного органу, такого як Рада з фінансової стабільності, сформулювати технічне завдання на розроблення програмних документів розвитку фінансового сектору України загалом.

2. Відмежувати стратегічне планування центрального банку, котре входить до компетенції останнього та його вповноваженого органу, від планування антикризових заходів і дій із підвищення фінансової стійкості банків у формі національних програм Радою з фінансової стабільності, передбачаючи узгодження цих процесів.

3. Доручити підготовку Стратегічного плану НБУ робочій групі у складі місцевих і міжнародних експертів, фахівців банку та подати для затвердження вповноваженою інстанцією після розгляду й підтримки комітетом зі стратегічного планування при Раді НБУ (потребує створення); після публічного обговорення прийняти пакетом національні антикризові програми з постановкою чітких завдань щодо розроблення низки нормативних актів.

4. Оприлюднювати проекти національних антикризових програм на веб-сайтах Національного банку України, Міністерства фінансів України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України та Ради з фінансової стабільності для публічного обговорення впродовж принаймні трьох місяців; розмістити надіслані пропозиції й зауваження на відповідному веб-сайті, надавши коментарі від робочої групи експертів.

Стратегія розвитку банківського сектору України повинна бути обмежена прийняттям стратегічного плану на рівні центрального й державних банків.

Порядок розроблення такого плану має бути затверджений уповноваженими органами. Стратегічні плани державних банків можуть бути оприлюднені в скороченому вигляді для ознайомлення з ними всіх зацікавлених сторін. Це, безперечно, підвищить довіру вкладників та інших клієнтів до НБУ та банківського сектору загалом.

## Список використаних джерел


1. *Аржевітін С. М.* Банківська система: стан і прогнози / С. М. Аржевітін // Криза банківської системи: причини і шляхи виходу : матеріали наук.-практ. конф., 10 черв. 2015 р., м. Київ / Асоц. укр. банків; Ун-т банк. справи НБУ ; відп. ред. С. М. Аржевітін. — К., 2015. — С. 14—20.

2. *Барановський О. І.* Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський. — К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. — 754 с.

3. *Міщенко С. В.* Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління в діяльності центральних банків / С. В. Міщенко, В. І. Міщенко // Актуальні проблеми економіки. — 2016. — № 2. — С. 266—272.

4. *Науменкова С. В.* Механізми реформування державних банків і забезпечення стабільності фінансової системи України / С. В. Науменкова, В. І. Міщенко // Громадянське суспільство і формування нової парадигми соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації. — К. : СЕУ, 2015. — С. 95—103.

5. *Рожкова К. І.* Капіталізація як фактор забезпечення фінансової стійкості банківської системи України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / К. І. Рожкова ; НАН України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". — К., 2015. — 22 с.

6. *Хмелярчук М. І.* Кредитний механізм стимулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія, практика : монографія / М. І. Хмелярчук ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К., 2014. — 395 с.

7. Стабілізація банківської системи шляхом підвищення довіри до банків та забезпечення прозорості діяльності НБУ : аналіт. доп. Грудень 2015 р. / Нац. ін-т стратег. дослідж. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/articles/2129/.

8. *Баріда Н. П.* Теоретичні підходи до визначення ролі грошової емісії у трансмісійному механізмі монетарної політики / Н. П. Баріда // Вісник Української академії банківської справи. — 2014. — № 2. — С. 22—26.

9. Рекапіталізація банків в Україні : наук.-аналіт. доп. / Н. М. Шелудько, С. І. Брус, Є. О. Бублик та ін. ; за ред. Н. М. Шелудько ; НАН України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування". — К., 2012. — 89 с.

10. *Геєць В. М.* Вихід з кризи / В. М. Геєць, А. А. Гриценко // Економіка України. — 2013. — № 6 (619). — С. 4—19.

11. Інноваційні механізми стратегії фінансового управління / за ред. Т. І. Єфименко ; ДННУ "Акад. фін. упр.". — К., 2012. — 1302 с.

12. Модернізація фінансової системи України в процесі євроінтеграції : у 2 т. Т. 1 / за ред. О. В. Шлапака, Т. І. Єфименко ; ДННУ "Акад. фін. упр.". — К., 2014. — 760 с.

13. *Любіч О. О.* Методологічні проблеми фінансового управління в банківському секторі України: уроки кризи / О. О. Любіч, І. В. Волошин // Фінанси України. — 2014. — № 2. — С. 94—114.

14. *Береславська О. І.* Реформування фінансового сектору України в контексті антикризового регулювання / О. І. Береславська // Вісник Державної податкової служби України. — 2012. — № 4. — С. 61—66.

15. *Петрик О.* Фінансова криза в Україні та заходи щодо її подолання / О. Петрик // Вісник Національного банку України. — 2009. — № 8. — С. 4—10.

16. *Савлук М. І.* Банки і економіка / М. І. Савлук // Криза банківської системи: причини та шлях виходу : наук.-практ. конф. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=258.

17. *Bernanke B. S.* The Federal Reserve and the financial crisis / B. S. Bernanke. — Princeton : Princeton University Press, 2013. — 134 p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.federalreserve.gov/newsevents/lectures/about.htm.

18. *Blinder A. S.* After the Music Stopped: The Financial Crisis, the Response, and the Work Ahead / A. S. Blinder [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.nytimes.com/2013/02/08/books/after-the-music-stopped-by-alan-s-blinder.html?_r=0.

19. *Borio C.* Unconventional monetary policies: a re-appraisal / C. Borio, C. Zabai // Working Papers.— 2016.— No. 570, July [Електронний ресурс].— Режим доступу: https://www.bis.org/publ/work570.htm.

20. *Borio C.* The influence of monetary policy on bank profitability / C. Borio, L. Gambacorta, B. Hofmann // Working Papers.— 2015.— No. 514 [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.bis.org/publ/work514.pdf.

21. *Mishkin F. S.* Housing and the Monetary Transmission Mechanism / F. S. Mishkin // NBER Working Paper.— 2007.— No. 13518, Oct. [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2007/200740/200740pap.PDF.

22. *Reinhart C. M.* Recovery from Financial Crises: Evidence from 100 Episodes / C. M. Reinhart, K. S. Rogoff // American Economic Review, American Economic Association.— 2014.— Vol. 104 (5).— P. 50—55 [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.nber.org/papers/w19823.

23. Прес-реліз 16.04.2014 / Нац. банк України [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/article/6855904?annId=6855905.

24. Глосарій банківської термінології / Нац. банк України [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6763725.

25. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року : затв. постановою Правління Національного банку України від 18.06.2015 № 391 [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297.

26. Стратегія розвитку банківської системи України "Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки" // Всеукраїнський науково-практичний форум. Перший етап, 19—20 трав. 2016 р., м. Київ [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.forum-strategy.com/#!blank-5/v6c3i.

27. Corporate Plan 2015/16 / Reserve Bank of Australia [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.rba.gov.au/about-rba/pdf/corporate-plan.pdf.

28. Показники фінансової звітності банків України / Нац. банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097.

29. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору / Міністерство фінансів України [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf.

30. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення довіри між позичальниками та кредиторами : законопроект від 03.07.2015 № 2286а [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55893.

31. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо консолідації функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : законопроект від 20.07.2015 № 2413а [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56124.

32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання кредитування в Україні : законопроект від 26.04.2016 № 4529 [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58882.

33. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення захисту прав споживачів фінансових послуг : законопроект від 29.12.2015 № 2456-д [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57617.

34. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо консолідації функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : законопроект від 20.07.2015 № 2414а [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56125.

35. Про реструктуризацію зобов'язань громадян України за кредитами в іноземній валюті, що отримані на придбання єдиного житла (іпотечні кредити) : законопроект від 03.02.2016 № 4004 [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58040.

36. Про споживче кредитування : законопроект від 23.03.2015 № 2455 [Електронний ресурс].— Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54521.

37. Про фінансову реструктуризацію : законопроект від 30.11.2015 № 3555 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57262.

38. Стратегія монетарної політики на 2016—2020 роки : пропозиції Правління НБУ до Основних засад грошово-кредитної політики [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/ publish/article?art_id=20985224&cat_id=68677.

39. Стратегия развития банковского сектора Таджикистана на период 2010—2015 гг. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbt.tj/ru/banking_system/strategy.php.

40. План действий в банковском секторе (2010—2015 гг.) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbt.tj/upload/iblock/4a9/plan_ru.pdf.

41. Стратегический план Национального банка Республики Казахстан на 2014—2018 годы [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nationalbank.kz/cont/publish469989_25924.pdf.

42. Strategic Plan: Background information / Bank of England. — 18 March 2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/strategicplan/default.aspx.

43. Directive 2014/59/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 establishing a framework for the recovery and resolution of credit institutions and investment firms [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0059.

44. Про створення Цільової команди з упровадження реформ фінансового сектору України : наказ Голови Національного банку України від 11.03.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32802741&cat_id=32893160.

45. *Пелiпась И.* Эмпирические основы монетарного таргетирования в Беларуси / И. Пеліпась, Р. Кирхнер // Банкаўскі веснік. — 2015. — № 11 (628). — С. 14—20; № 12 (629). — С. 9—20 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbrb.by/bv/articles/10205.pdf.

46. *Gillitzer C.* Inflation Targeting: A Victim of Its Own Success? / C. Gillitzer, J. Simon // Research Discussion Paper. — 2015. — No. 9, Aug. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rba.gov.au/publications/rdp/2015/pdf/rdp2015-09.pdf.

47. Державні компанії з управління проблемними активами: міжнародний досвід та прийнятність для України / С. С. Гасанов, О. О. Любіч, Г. П. Бортніков, Н. Б. Страхова ; ДННУ "Акад. фін. упр.". — К., 2015. — 222 с.

48. *Гасанов С. С.* Діяльність банків за участю держави в капіталі у 2014 році / С. С. Гасанов, О. О. Любіч, Г. П. Бортніков ; ДННУ "Акад. фін. упр.". — К., 2014. — 49 с.

49. *Гасанов С. С.* Державна підтримка капіталізації та реорганізації банків за участю держави у капіталі. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика : монографія / С. С. Гасанов, О. О. Любіч, Г. П. Бортніков ; ДННУ "Акад. фін. упр.". — К., 2015. — 128 с.

50. Реєстр проектів за Комплексною програмою / Нац. банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32802659&cat_id=32893159.

51. 2 роки Реформи фінансового сектору: звіт про виконання Комплексної програми розвитку фінансового сектору України / В. Рашкован ; Нац. банк України. — Київ, 30 черв. 2016 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=33202034.

## References

1. Arzhevitin, S. M. (2015). Bankivs`ka sy`stema: stan i prohnozy` [The banking system: the state and forecasts]. *Kry`za bankivs`koyi sy`stemy`: pry`chy`ny` i shlyaxy` vy`xodu* [Banking crisis: causes and ways out]. Ky`yiv : Universy`tet bankivs`koyi spravy` Nacional`noho banku Ukrayiny` [in Ukrainian].

2. Baranovs`ky`j, O. I. (2009). *Finansovi kry`zy`: peredumovy`, naslidky` i shlyaxy` zapobihann* [Financial crisis: background, consequences and ways of prevention]. Ky`yiv: Vy`davny`ctvo Ky`yivs`koho nacional`noho ternopil`s`koho ekonomichnoho universy`tetu [in Ukrainian].

3. Mishhenko S. V., Mishhenko, V. I. (2016). Poyednannya funkcij stratehichnoho rozvy`tku ta anty`kry`zovoho upravlinnya v diyal`nosti central`ny`x bankiv [Combining the functions of strategic development and crisis management in central banking]. *Aktual`ni problemy` ekonomiky`* [Recent economic problems], 2, 266-272 [in Ukrainian].

4. Naumenkova, S. V., Mishhenko, V. I. (2015). Mexanizmy` reformuvannya derzhavny`x bankiv i zabezpechennya stabil`nosti finansovoyi sy`stemy` Ukrayiny` [Mechanisms of reforming

state banks and ensure stability of the financial system of Ukraine]. *Hromadyans`ke suspil`stvo i formuvannya novoyi parady`hmy` social`no-ekonomichnoho rozvy`tku v umovax hlobalizaciyi* [Civil society and the formation of a new paradigm of social and economic development under globalization]. Ky`yiv: SEU [in Ukrainian].

5. Rozhkova, K. I. (2015). *Kapitalizaciya yak faktor zabezpechennya finansovoyi stijkosti bankivs`koyi sy`stemy` Ukrayiny`* [The capitalization as a factor in ensuring the financial sustainability of the banking system of Ukraine] (Unpublished master's thesis). Ky`yiv: Insty`tut ekonomiky` ta prohnozuvannya Nacional`noyi akademiyi nauk Ukrayiny` [in Ukrainian].

6. Xmelyarchuk, M. I. (2014). *Kredy`tny`j mexanizm sty`mulyuvannya social`no-ekonomichnoho rozvy`tku: teoriya, metodolohiya, prakty`ka* [Credit mechanism to stimulate socio-economic development: theory, methodology, practice]. Ky`yiv: Nacional`ny`j bank Ukrayiny` [in Ukrainian].

7. *Stabilizaciya bankivs`koyi sy`stemy` shlyaxom pidvy`shhennya doviry` do bankiv ta zabezpechennya prozorosti diyal`nosti NBU* [The stabilization of the banking system by increasing confidence in the banks and ensure the transparency of the NBU]. (2015). Nacional`ny`j insty`tut stratehichny`x doslidzhen`. Retrieved from http://www.niss.gov.ua/articles/2129/ [in Ukrainian].

8. Barida, N. P. (2014). Teorety`chni pidxody` do vy`znachennya roli hroshovoyi emisiyi u transmisijnomu mexanizmi monetarnoyi polity`ky` [Theoretical approaches to defining the role of money creation in the transmission mechanism of monetary policy]. *Visny`k Ukrayins`koyi akademiyi bankivs`koyi spravy`* [Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking], 2, 22-26 [in Ukrainian].

9. Shelud`ko, N. M., Brus, S. I., Bubly`k, Ye. O. (2012). *Rekapitalizaciya bankiv v Ukrayini* [Recapitalization of banks in Ukraine]. Nacional`na akademiya nauk Ukrayiny`, Insty`tut ekonomiky` ta prohnozuvannya [in Ukrainian].

10. Heyec`, V. M., Hry`cenko, A. A. (2013). Vy`xid z kry`zy` [Recovery]. *Ekonomika Ukrayiny`* [Ukraine economy], 6 (619), 4-19 [in Ukrainian].

11. Yefy`menko, T. I. (Ed.). (2012). *Innovacijni mexanizmy` stratehiyi finansovoho upravlinnya* [Innovative mechanisms of financial management strategies]. Ky`yiv: Akademiya finansovoho upravlinnya [in Ukrainian].

12. Shlapak, O. V., Yefy`menko, T. I. (Ed.). (2014). *Modernizaciya finansovoyi sy`stemy` Ukrayiny` v procesi yevrointehraciyi* [Modernization of the financial system of Ukraine in European integration]. K Ky`yiv: Akademiya finansovoho upravlinnya [in Ukrainian].

13. Lyubich, O. O., Voloshy`n, I. V. (2014). Metodolohichni problemy` finansovoho upravlinnya v bankivs`komu sektori Ukrayiny`: uroky` kry`zy` [Methodological problems of financial management in the banking sector in Ukraine: Lessons from the crisis]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 2, 94-114 [in Ukrainian].

14. Bereslavs`ka, O. I. (2012). Reformuvannya finansovoho sektoru Ukrayiny` v konteksti anty`kry`zovoho rehulyuvannya [Reform of the financial sector of Ukraine in the context of crisis management]. *Visny`k Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby` Ukrayiny`* [Bulletin of the State Tax Service of Ukraine], 4 , 61–66 [in Ukrainian].

15. Petry`k, O. (2009). Finansova kry`za v Ukrayini ta zaxody` shhodo yiyi podolannya [The financial crisis in Ukraine and measures to overcome it]. *Visny`k Nacional`noho banku Ukrayiny`* [Bulletin of the National Bank of Ukraine], 8, 4-10 [in Ukrainian].

16. Savluk, M. I. (n. d.). Banky` i ekonomika [Banks and Economy]. *Kry`za bankivs`koyi sy`stemy`: pry`chy`ny` ta shlyax vy`xodu* [Banking crisis: causes and way out]. Retrieved from http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=258 [in Ukrainian].

17. Bernanke, B. S. (2013). *The Federal Reserve and the financial crisis*. Princeton: Princeton University Press. Retrieved from http://www.federalreserve.gov/newsevents/lectures/about.htm.

18. Blinder, A. S. (n. d.). After the Music Stopped: The Financial Crisis, the Response, and the Work Ahead. retrieved from http://www.nytimes.com/2013/02/08/books/after-the-music-stopped-by-alan-s-blinder.html?_r=0.

19. Borio, C., Zabai, C. (2016). Unconventional monetary policies: a re-appraisal. *Working Papers,* 570. Retrieved from https://www.bis.org/publ/work570.htm.

20. Borio, C., Gambacorta, L., Hofmann, B. (2015). The influence of monetary policy on bank profitability. *Working Papers,* 514. Retrieved from http://www.bis.org/publ/work514.pdf.

21. Mishkin, F. S. (2007). Housing and the Monetary Transmission Mechanism. *NBER Working Paper,* 13518. Retrieved from http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2007/200740/200740pap.PDF.

22. Reinhart, C. M., Rogoff, K. S. (2014). Recovery from Financial Crises: Evidence from 100 Episodes. *American Economic Review, American Economic Association,* 104, 50–55. Retrieved from http://www.nber.org/papers/w19823.

23. *Pres-reliz* [Press Release]. (2014). Nacional`ny`j bank Ukrayiny`. Retrieved from http://www.bank.gov.ua/article/6855904?annId=6855905 [in Ukrainian].

24. *Hlosarij bankivs`koyi terminolohiyi* [Glossary of banking terms]. (n. d.). Nacional`ny`j bank Ukrayiny`. Retrieved from http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6763725 [in Ukrainian].

25. Governance of the National Bank of Ukraine. (2015). *Kompleksna prohrama rozvy`tku finansovoho sektoru Ukrayiny` do 2020 roku* [A comprehensive program of financial sector in Ukraine 2020] (Decree № 391, June 18). Retrieved from http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297 [in Ukrainian].

26. *Stratehiya rozvy`tku bankivs`koyi sy`stemy` Ukrayiny` "Sy`nerhiya rozvy`tku bankiv ta industrializaciyi ekonomiky`"* [The strategy of the banking system of Ukraine "Synergy of banks and industrialization of the economy"]. (2016). Vseukrayins`ky`j naukovo-prakty`chny`j forum. retrieved from http://www.forum-strategy.com/#!blank-5/v6c3i [in Ukrainian].

27. *Corporate Plan 2015/16.* (2015). Reserve Bank of Australia. Retrieved from http://www.rba.gov.au/about-rba/pdf/corporate-plan.pdf.

28. *Pokazny`ky` finansovoyi zvitnosti bankiv Ukrayiny`* [Indicators of financial statements of banks Ukraine]. (n. d.). Nacional`ny`j bank Ukrayiny`. Retrieved from http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097 [in Ukrainian].

29. *Zasady` stratehichnoho reformuvannya derzhavnoho bankivs`koho sektoru* [The principles of strategic reform of the state banking sector]. (n. d.). Ministerstvo finansiv Ukrayiny`. Retrieved from The principles of strategic reform of the state banking sector [in Ukrainian].

30. The Committee on Financial Policy and Banking. (2015). *Pro vnesennya zmin do deyaky`x zakonodavchy`x aktiv Ukrayiny` shhodo vidnovlennya doviry` mizh pozy`chal`ny`kamy` ta kredy`toramy`* [On amendments to some legislative acts of Ukraine to restore confidence between borrowers and lenders] (Project of Law № 2286a, July 3). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55893 [in Ukrainian].

31. The Committee on Financial Policy and Banking. (2015). *Pro vnesennya zmin do deyaky`x zakonodavchy`x aktiv Ukrayiny` shhodo konsolidaciyi funkcij iz derzhavnoho rehulyuvannya ry`nkiv finansovy`x posluh* [On amendments to some legislative acts of Ukraine to consolidate the functions of state regulation of financial services] (Project of Law № 2413a, July 20). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56124 [in Ukrainian].

32. The Committee on Financial Policy and Banking. (2016). *Pro vnesennya zmin do deyaky`x zakonodavchy`x aktiv Ukrayiny` shhodo sty`mulyuvannya kredy`tuvannya v Ukrayini* [On amendments to some legislative acts of Ukraine to stimulate lending in Ukraine] (Project of Law № 4529, April 26). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58882 [in Ukrainian].

33. The Committee on Financial Policy and Banking. (2015). *Pro vnesennya zmin do deyaky`x zakonodavchy`x aktiv Ukrayiny` shhodo udoskonalennya zaxy`stu prav spozhy`vachiv finansovy`x posluh* [On amendments to some legislative acts of Ukraine concerning improvement of protection of consumers of financial services] (Project of Law № 2456-д, February 29). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57617 [in Ukrainian].

34. President of Ukraine. (2015). *Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny` shhodo konsolidaciyi funkcij iz derzhavnoho rehulyuvannya ry`nkiv finansovy`x posluh* [On Amendments to the Tax Code of Ukraine to consolidate the functions of state regulation of financial services] (Project of Law № 2414a, July 20). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56125 [in Ukrainian].

35. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *Pro restruktury`zaciyu zobov'yazan` hromadyan Ukrayiny` za kredy`tamy` v inozemnij valyuti, shho otry`mani na pry`dbannya yedy`noho zhy`tla*

*(ipotechni kredy`ty`)* [On the restructuring of obligations of citizens of Ukraine on foreign currency loans obtained for the purchase of a single housing (mortgages)] (Project of Law № 4004, February 3). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58040 [in Ukrainian].

36. The Committee on Financial Policy and Banking. (2015). *Pro spozhy`vche kredy`tuvannya* [On Consumer Credits] (Project of Law № 2455, March 23). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54521 [in Ukrainian].

37. The Committee on Financial Policy and Banking. (2015). *Pro finansovu restruktury`zaciyu* [On financial restructuring] (Project of Law № 3555, November 30). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57262 [in Ukrainian].

38. National Bank of Ukraine. (n. d.). *Stratehiya monetarnoyi polity`ky` na 2016--2020 roky`* [The strategy of monetary policy in the years 2016-2020] (Proposals). Retrieved from http://www.bank.gov.ua/control/uk/ publish/article?art_id=20985224&cat_id=68677 [in Ukrainian].

39. *Strategiya razvitiya bankovskogo sektora Tadzhikistana na period 2010--2015 gg.* [Banking Sector Development Strategy of Tajikistan for the period 2010-2015 years]. (n. d.). The National Bank of Tajikistan. Retrieved from http://www.nbt.tj/ru/banking_system/strategy.php [in Russian].

40. *Plan dejstvij v bankovskom sektore (2010-2015 gg.)* [The action plan in the banking sector (2010-2015 years)]. Retrieved from http://www.nbt.tj/upload/iblock/4a9/plan_ru.pdf [in Russian].

41. *Strategicheskij plan Nacional`nogo banka Respubliki Kazaxstan na 2014-2018 gody`* [The strategic plan of the National Bank of the Republic of Kazakhstan for the years 2014-2018]. (n. d.). Retrieved from http://www.nationalbank.kz/cont/publish469989_25924.pdf [in Russian].

42. *Strategic Plan: Background information.* (2014). Bank of England. Retrieved from http://www.bankofengland.co.uk/about/Pages/strategicplan/default.aspx.

43. European Parliament and of the Council. (2014). (Directive 2014/59/EU, May 15). Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0059.

44. Chairman of the National Bank of Ukraine. (2015). *Pro stvorennya Cil`ovoyi komandy` z uprovadzhennya reform finansovoho sektoru Ukrayiny`* [On creation of the Task Team for implementation of financial sector reforms Ukraine] (Order, March 11). Retrieved from http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32802741&cat_id=32893160 [in Ukrainian].

45. Pelipas`, I., Kirxner, R. (2015). E`mpiricheskie osnovy` monetarnogo targetirovaniya v Belarusi [Empirical foundations of monetary targeting in Belarus]. *Bank Gazette,* 11 (628), 14-20;12 (629), 9-20 [in Russian].

46. Gillitzer, C., Simon, J. (2015). Inflation Targeting: A Victim of Its Own Success? *Research Discussion Paper,* 9. Retrieved from http://www.rba.gov.au/publications/rdp/2015/pdf/rdp2015-09.pdf.

47. Hasanov, S. S., Lyubich, O. O., Bortnikov, H. P., Straxova, N. B. (2015). *Derzhavni kompaniyi z upravlinnya problemny`my` akty`vamy`: mizhnarodny`j dosvid ta pry`jnyatnist` dlya Ukrayiny`* [State management companies distressed assets: International Experience and acceptability for Ukraine]. Ky`yiv: Akademiya finansovoho upravlinnya [in Ukrainian].

48. Hasanov, S. S., Lyubich, O. O., Bortnikov, H. P. (2014). *Diyal`nist` bankiv za uchastyu derzhavy` v kapitali u 2014 roci* [The activities of banks with state participation in the capital in 2014]. Ky`yiv: Akademiya finansovoho upravlinnya [in Ukrainian].

49. Hasanov, S. S., Lyubich, O. O., Bortnikov, H. P. (2015). *Derzhavna pidtry`mka kapitalizaciyi ta reorhanizaciyi bankiv za uchastyu derzhavy` u kapitali. Zarubizhny`j dosvid ta vitchy`znyana prakty`ka* [State support capitalization and restructuring of banks with state participation in the capital. Foreign experience and domestic practice]. Ky`yiv: Akademiya finansovoho upravlinnya [in Ukrainian].

50. *Reyestr proektiv za Kompleksnoyu prohramoyu* [Register projects Comprehensive Program]. (2016). Nacional`ny`j bank Ukrayiny`. Retrieved from https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=32802659&cat_id=32893159 [in Ukrainian].

51. Rashkovan, V. (2016). *2 roky` Reformy` finansovoho sektoru: zvit pro vy`konannya Kompleksnoyi prohramy` rozvy`tku finansovoho sektoru Ukrayiny`* [2 years Financial Sector Reform: Report on the implementation of the Comprehensive Program of Ukraine's financial sector]. Nacional`ny`j bank Ukrayiny`. Retrieved from https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=33202034 [in Ukrainian].