

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Фінансова стратегія в системі управління АТ «Ощадбанк»»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0722-фк-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Д.С. Подчасова

Керівник к.е.н., доцент Горбунова А.В.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Подчасовій Дар'ї Станіславівні

1. Тема роботи: «Фінансова стратегія в системі управління АТ «Ощадбанк»»  
керівник роботи: Горбунова Анна Володимирівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 651-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: консолідований Звіт про управління Ощадбанком за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність фінансової стратегії взагалі та в банківській діяльності зокрема; проаналізувати значущі аспекти діяльності «АТ Ощадбанк»; вивчити та систематизувати основні підходи до оптимізації фінансової стратегії в системі управління банком з метою їх практичного використання; окреслити шляхи удосконалення конкретної сфери діяльності досліджуваної банківської установи «АТ Ощадбанк».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 11 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Горбунова А.В., доцент	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Горбунова А.В., доцент	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Горбунова А.В., доцент	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.С. Подчасова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А.В. Горбунова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.О. Щебликіна  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 94 с., 8 рис., 11 табл., 82 джерела, 9 додатків.

Об'єктом дослідження є банківська діяльність в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оптимізації фінансової стратегії в системі управління банком.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та окреслення практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до фінансової стратегії в системі управління АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження: логічного узагальнення; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень; системного та діяльнісного підходів; ситуаційного аналізу.

Одержані результати: удосконалено наукові уявлення про стратегію в управлінні підприємством та надано відповідні визначення понять, в яких родові ознаки пов'язані з концептом «бачення»; удосконалено розуміння стратегічної діяльності; запропоновано термін «праксіологізація ідеї»; дістало подальшого розвитку уявлення про систему управління банком та управлінські рішення в складних зовнішніх умовах на основі діяльності Ощадбанку.

Результати дослідження як узагальнення досвіду Ощадбанку в його системі управління, яке здійснюється в складних зовнішніх умовах можуть бути застосовані фінансовими установами.

**БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БАНКОМ, АТ «ОЩАДБАНК»**

## SUMMARY

Qualifying work: 94 pp., 8 fig., 11 tab., 9 annex, 82 references.

The object of the research is the activity of banks in modern conditions.

The subject of research is a set of theoretical, methodical and applied aspects of financial strategy optimization in the bank management system.

The purpose of the qualification work is the development of theoretical, methodological and organizational provisions and the outline of practical recommendations for improving approaches to financial strategy in the management system of JSC «Oschadbank».

The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign experts in the field of management theory, enterprise strategy and financial activity. The work uses the following methods: logical generalization - for generalizing scientific experience from the researched issues and teaching the sequence of provisions of the master's thesis; critical analysis and generalization of theoretical studies – for theoretical generalization of the obtained results and formulation of conclusions; system and activity approaches to obtain an adequate understanding of the studied subject; situational analysis – when considering the bank's financial activity and outlining the strategic activity of the Savings Bank in modern conditions.

Obtained results: improved scientific ideas about strategy in enterprise management and provided appropriate definitions of concepts in which generic features are related to the concept of «vision»; improved understanding of strategic activities; the term «praxiologization of an idea» was proposed; the idea of the bank management system and management decisions in difficult external conditions on the basis of the activity of Oschadbank was further developed.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following basic provisions: scientific ideas about strategy in enterprise management were improved and appropriate definitions of concepts were provided, in which generic features are related to the concept of «vision»; the understanding of strategic activity,

which appears as a series of concretization of ideas about the desired future from the initial idea to a concrete plan, has been improved, for which the term «praxiologisation of an idea» is proposed; the idea of the bank management system and management decisions in difficult external conditions on the basis of the activity of Oshchadbank was further developed.

The importance of the results of the master's qualification work is that the obtained definitions of concepts related to strategy, strategic management and financial activity can be applied in the study of relevant academic disciplines. Of practical importance is the generalization of the experience of Oshchadbank in its management system, which is carried out in difficult external conditions.

BANKING ACTIVITIES, FINANCIAL STRATEGY, FINANCIAL  
PLANNING, BANK MANAGEMENT SYSTEM, OSHCHADBANK JSC

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ .....	12
1.1 «Стратегічність» як принцип в управлінні суб'єктами господарювання .....	12
1.2 Стратегічне фінансове планування банківської діяльності .....	20
1.3 Тактичне та оперативне фінансове планування.....	28
2 ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «ОЩАДБАНК» ТА СИСТЕМА ЙОГО УПРАВЛІННЯ.....	39
2.1. АТ «Ощадбанк» серед банківських установ України.....	39
2.2 Система управління АТ «Ощадбанк» .....	45
2.3 Аналіз основних аспектів фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» .....	52
3 ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК» .....	62
3.1 Управління ресурсним потенціалом АТ «Ощадбанк» як передумова його фінансової стратегії .....	62
3.2 Методичне забезпечення розробки фінансової стратегії .....	71
3.3 Окреслення шляхів удосконалення фінансової стратегії в системі управління АТ «Ощадбанк»	81
ВИСНОВКИ .....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	95
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

Науковий аналіз фінансової стратегії ускладнюється у найнедавніші часи. Українська економіка натеper живе завдяки іноземній допомозі, тож в таких умовах усі суб'єкти господарювання знаходяться у такій ситуації, коли порушено звичні правила, а щодо подолання кризових викликів немає перевірених рецептів. І головне – при невизначеному майбутньому планувати його і тим більше – дотримуватись обраної стратегії також непросто.

Банки, як найбільш фінансово-орієнтовані суб'єкти, мали б зазнавати труднощів у розрахунках майбутньої діяльності, адже чинники, які необхідно при цьому враховувати, виявляються практично не прогнозованими з достатньої вірогідністю – зокрема, яка буде кон'юнктура в енергетиці (ціни на пальне, електрику, які впливають на більш загальне ціноутворення на ринках); індекс інфляції та відповідно купівельна спроможність підприємство та громадян; обсяги й своєчасність макрофінансової допомоги держав-союзниць України, тощо.

В цих умовах фінансова стратегія банку має підлягати підвищеній увазі керівництва, тож управління банком повинне враховувати ці чинники та їх можливий вплив на діяльність банку.

Певна річ, існують уявлення щодо правил і принципів побудови фінансової стратегії банків, котрі склались як наукові узагальнення попередніх часів.

Теоретичні основи стратегічного управління висвітлені в роботах таких провідних закордонних учених таких, як: І. Ансофф, Г. Ассель, П. Дойль, Б. Карлофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг та ін. Питанню формування фінансових стратегій на підприємствах викладені в роботах вітчизняних та зарубіжних учених таких, як: М. Портер, А.А. Томпсон і Дж. Стрікленд, І.О. Бланк, Є. Брігхем, Н.М. Давиденко, В.М. Кочетков, Л.Н. Павлова, І.В. Сало, О.С. Стоянова, З.Е. Шершньова, Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, В.Г. Герасимчук, В.Я. Заруба, В.Я. Кардаш, І.А. Решетнікова.



Отже, управління, яке характеризується усвідомленим поглядом в майбутнє, урахуванням очікувань і ризиків, прагненням застосувати інструменти поліпшення діяльності, доречно вважати стратегічним. Тож якщо такий усвідомлений погляд у майбутнє стосується фінансової діяльності банку, то необхідно вести мову про переналагодження стратегічного управління в царині фінансового аспекту, а пошук і відповідний аналіз принципів та напрямів у цьому постає як дослідницьке питання.

Можна припускати, що стратегічний підхід до управління банку в теперішніх умовах має враховувати нестабільні чинники, насамперед – макроекономічні, і стати інструментом переналаштування у зв'язку з цим системи управління, ухвалюючи адекватні управлінські рішення по укладенню та втіленню фінансової стратегії.

Акціонерне товариство «Ощадбанк» – один із найбільших фінансових інститутів української держави. Цей Державний банк сьогодні – символ стабільності та надійності. За основними показниками своєї діяльності він входить у трійку лідерів вітчизняного банківського ринку. Це єдиний в Україні банк, що має закріплену Законом України «Про банки і банківську діяльність» державну гарантію повного збереження грошових коштів громадян, довірених банку. Але впливу нестабільних умов банківської діяльності має зазнавати і він. Тож питання про Фінансову стратегію в системі управління АТ «Ощадбанк» є доволі актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень та окреслення практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до фінансової стратегії в системі управління АТ «Ощадбанк».

Виходячи з цієї мети, постали такі основні задачі дослідження:

- розглянути сутність стратегії в загальнотеоретичному та прикладному аспектах;
- уточнити загальне визначення для стратегії та в контексті управління підприємствами;

- розглянути сутність фінансової стратегії взагалі та в банківській діяльності зокрема;
- проаналізувати значущі аспекти діяльності «АТ Ощадбанк»;
- вивчити та систематизувати основні підходи до оптимізації фінансової стратегії в системі управління банком з метою їх практичного використання;
- окреслити шляхи удосконалення конкретної сфери діяльності досліджуваної банківської установи «АТ Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є банківська діяльність в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оптимізації фінансової стратегії в системі управління банком.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії управління, стратегії підприємств та фінансової діяльності. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків; системного та діяльнісного підходів для отримання адекватного розуміння досліджуваного предмету; ситуаційного аналізу – при розгляді фінансової діяльності банку та окреслення стратегічної діяльності Ощадбанку в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, консолідований Звіт про управління Ощадбанком за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- удосконалено наукові уявлення про стратегію в управлінні підприємством та надано відповідні визначення понять, в яких родові ознаки

пов'язані з концептом «бачення»;

– удосконалено розуміння стратегічної діяльності, котра постає як низка конкретизації уявлень про бажане майбутнє від первинного задуму до конкретного плану, для чого запропоновано позначення терміном «праксіологізація ідеї»;

– дістало подальшого розвитку уявлення про систему управління банком та управлінські рішення в складних зовнішніх умовах на основі діяльності Ощадбанку.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що отримані визначення понять, дотичних до стратегії, стратегічного управління та фінансової діяльності можуть бути застосовані при вивченні відповідних навчальних дисциплін.

Практичне значення має узагальнення досвіду Ощадбанку в його системі управління, яке здійснюється в складних зовнішніх умовах.

Апробація. ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» 14-15 грудня 2023 року

## 1 ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ

### 1.1 «Стратегічність» як принцип в управлінні суб'єктами господарювання

Управління суб'єктами господарювання як підприємствами чи організаціями є доволі складним процесом. Невеликі підприємства керуються одноосібно власником чи директором, а великі – потребують цілої управлінської системи. Чим більшою є організація, тим складнішою є ця система і тим більше завдань на неї покладається. Також серйознішими виявляються виклики, котрі постають перед керівництвом. Найбільший дискомфорт для роботи підприємства приносять несподівані виклики, тож у розвиненій системі управління було б доречно «підготуватись до несподіванок».

Саме для здійснення такої місії стає у нагоді те, що можна позначити як усвідомлений і пропрацьований погляд у майбутнє, результатом якого стають орієнтири для очікуваної діяльності. Форми таких орієнтирів можуть бути різними – принципи, описи конкретних дій у конкретних ситуаціях тощо. Але якщо масштаб часу достатньо суттєвий, то натепер все це узагальнено позначається як «стратегія».

Загалом це поняття постає як науковий термін, тож необхідно спершу розібратися з його етимологією так зразками тлумачень у формі визначень.

Слово «стратегія» походить від поєднання грецьких слів «стратос» – військо та «аго» – веду, тобто це – військовий термін.

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і впровадження в життя відповідної політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону «пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед» [1, с. 442].

Наведемо деякі визначення поняття «стратегія» різного авторства.

У науковій літературі на сьогодні існує ряд визначень поняття «стратегія». Так, у монографії, де заподіяно, зокрема, аналіз цього поняття у трактуваннях різного авторства зазначається, що різноманітність наукових поглядів щодо цього предмету обумовлена: «по-перше, великою кількістю різних характерних ознак стратегії та ступенем висвітлення їх особливостей, по-друге, специфікою різних об'єктів, для яких розробляють стратегії (підприємств, установ, організацій, міст, регіонів, держави тощо)» [2].

Аналіз досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, узагальнений у цій монографії, проведено авторами підручника з управління персоналом [3]; і він дозволяє виділити кілька підходів до трактування даного поняття.

Відтак, вони зазначають, що зокрема З.В. Герасимчук та О.В. Серeda [4] виділяють наступні підходи (табл. А.1 Додатку А), наводячи визначення від низки дослідників [5 – 15]:

- 1) стратегія як своєрідна філософія, якою має керуватися об'єкт управління;
- 2) стратегія як план дій, орієнтований на досягнення цілей;
- 3) стратегія як система цілей, дій або рішень;
- 4) стратегія як документ (або система документів);
- 5) стратегія як своєрідний договір громадської згоди.

Розглядаючи підсумкову таблицю (див. табл. А.1 Додатку А) з потрактуванням цього поняття щодо його суті, бачимо, що:

- за філософського підходу вона виглядає як така, що стосується правил досягнення цілей, але погляд у віддалене майбутнє тут явно не артикульований,

хіба що автори вважають для позначення цього достатнім використовувати сам концепт «ціль»;

- деякі науковці ототожнюють її з планом, хоча й конкретизують у наданих ними визначеннях певну своєрідність цього «плану» – згадуючи «стратегічні цілі». Тож, якщо ставитись до такого співвідношення не як до ототожнення, то доречно натомість сприймати його як причинно-наслідкове;

- у підході, що спирається на атрибути діяльності, зокрема – на та систему дій, – вихід на контекст стратегічності найбільш вдало, на нашу думку, позначено там, де йдеться про «розвиток» і «довгострокові цілі»;

- два інших підходи конкретизують поняття в контексті його документальної реалізації, а також врахування думок «іншого» як цінність при створенні стратегії.

Зрештою, зазначені підходи не дають достатнього інструментарію для точного й адекватного окреслення як власне стратегії, так і контекстів відповідного управління. Тому доречно розглянути й інші визначення.

Аналіз зарубіжних джерел, здійснених С.С. Родченко [16], показав, що дослідження та розвиток стратегічного планування та стратегічного управління «розпочалися в 50-х роках ХХ ст. У цьому дослідженні (з посиланням на доробок І. Ансоффа) зазначається, що поняття «стратегії» в економічній літературі трактують як:

- 1) мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників, власників); позицію на ринках (передусім конкурентну участь на ринках, захоплення нових ринків); зразок (джерело прагнення підприємства наблизитися до еталона);

- 2) запланований майбутній результат, напрям розвитку, перспективне уявлення про майбутній стан підприємства, маневр у конкурентній боротьбі;

- 3) визначення основних довгострокових цілей і завдань, ухвалення курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань;

- 4) загальний всебічний план досягнення цілей;

- 5) довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей;

б) комплекс прийнятих рішень стосовно розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках;

7) узагальнену програму діяльності, спрямовану на досягнення підприємством мети завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.

Як зазначає І. Ансофф у праці [4], в американській науковій літературі прийнято розділяти старий та новий підходи до визначення стратегії. Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, тобто розглядає стратегію як план, а процес її формування – як довгострокове планування. Новий підхід до розуміння поняття «стратегія» характеризується широким тлумаченням даного поняття. До представників цього підходу можна віднести І. Ансоффа [4], П. Друкера [17], Г. Мінцберга [18], М. Портера [19]».

Далі в матеріалі С.С. Родченко розглядаються наявні теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія», з позначенням авторів з їхніми поглядами на цей предмет, зібрані у відповідну таблицю. Цим підходам відведемо для зручності окремі таблиці у відповідності до «розглядів» (табл. Б.1–Б.4 Додатку Б [20 – 39]):

- розгляд «стратегії» як плану, моделі чи програми дій;
- розгляд «стратегії» як сукупності певних правил та прийомів;
- розгляд «стратегії» як сукупності певних цілей та завдань;
- розгляд «стратегії» як певної позиції на ринку та створення конкурентних переваг.

Узагальнюючи зазначені погляди, авторка наданого матеріалу робить висновок, що всі з наведених визначень є цілком справедливим і в тій чи іншій мірі розкривають сутність поняття; проте вказані визначення відображають лише одну із сторін поняття і не дають комплексного його розуміння. Авторка систематизує визначення поняття «стратегія» в «такі групи: розгляд стратегії як плану, моделі або програми дій; розуміння стратегії як сукупності певних правил та прийомів; трактування стратегії як певних цілей та завдань; бачення стратегії як позиції на ринку та досягнення конкурентних переваг» [16]. Не зважаючи на ретельне

пропрацювання такого масиву матеріалу, дослідниця у власному визначенні зупиняється на «плані» для позначення родового поняття: «стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей з одночасним досягненням конкурентних переваг та збереження цілісності підприємства».

Отже, бачимо процес еволюції уявлень про стратегічне управління, котрий, вочевидь, триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія пов'язана з баченням розвитку підприємства для втілення його в процес як довгострокового плану розробки і впровадження у життя на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства.

Таким чином, поняття стратегії потребує уточнення й відповідного визначення. Аналізуючи наведені розуміння цього предмету та відповідні визначення, доходимо висновку, що стратегія подається дослідниками переважно як узагальнений і комплексний план майбутніх дій (а іноді – як власне дії); як його предмет; як інструмент досягнення мети; документ, в якому все це прописано.

Зрештою, надамо робоче визначення для стратегії в загальному контексті: стратегія – це атрибут діяльності, котрий полягає в усвідомленому та якісно наповненому погляді суб'єкта в майбутнє стосовно загальних напрямів, за якими має здійснюватися її процес.

Тож стратегія як своєрідний погляд в майбутнє може стосуватись різних діяльнісних комплексів або предметних сфер соціальних практик, і тут можуть виникати низки конкретизацій – тобто, мова йде про стратегію підприємства, котра конкретизується в його підсистему – стратегію в роботі, зокрема, з фінансами. Щодо системи управління банку як специфічного підприємства, доречно розглядати стратегію, пов'язану з фінансами, як специфічний атрибут цієї діяльності; для всього відповідного явища зазвичай використовується поняття «фінансова стратегія».



Розглядаючи цей предмет з точки зору фінансового менеджменту, науковці дають наступні трактування цього поняття: «Фінансова стратегія – це генеральний план дій по забезпеченню підприємства грошовими коштами. Вона вирішує задачі, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості підприємства у ринкових умовах господарювання. Фінансова стратегія є складною багатофакторно орієнтованою моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства» [40]. В цьому визначенні примітним є використання слова «модель» в якості родової ознаки, а також позначення «загальної концепції розвитку».

Далі, А.М. Поддєрьогін [41] визначає фінансову стратегію як спосіб реалізації підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування. На нашу думку, в цьому визначенні вдало застосовано діяльнісний підхід, особливо в пункті позначення фінансової діяльності.

Достатньо повне визначення, яке начебто покликане синтезувати обидва підходи до трактування даної категорії, а також враховує основні характеристики фінансової стратегії, сформульоване І.А. Бланком [38]: «фінансова стратегія є однією з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища».

Визначення сутності відповідного поняття, що найчастіше зустрічаються у роботах науковців, наведено в таблиці Додатку В (авторства С.С. Родченко [16], з посиланнями на наведені джерела з відповідними визначеннями). Далі там же йдеться про питання класифікації фінансових стратегій, зокрема – саме для явища і поняття «фінансова стратегія банку».

Конкретизуючи загальні принципи в контексті банківської діяльності, А.М. Ковальова за рівнями (ієрархією) цілей виділяє три види фінансових стратегій:

1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність банку, його базові напрями та питання. У межах цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямках роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства [43, с. 211–219].

За ступенем ризику класифікували фінансові стратегії комерційного банку А.В. Комарова, В.Р. Веснін та Т.Н. Данилова. При цьому вони виокремлюють різні «види стратегій». Так, на думку А.В. Комарова [44], існує агресивна та обережна фінансова стратегія. За цією ж ознакою В.Р. Веснін виокремлює наступальну, захисну та наступально-захисну стратегію [45]. В свою чергу Т.Н. Данилова виокремлює чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [46, с. 146–153].

За ознакою фінансового стану установи виокремлюють такі типи фінансових стратегій: фінансова стратегія стабілізації; фінансова стратегія зростання; фінансова стратегія виживання; фінансова стратегія ліквідації; комбінована фінансова стратегія [29, с. 362–369]. У статті С.С. Родченко [16] надаються особливості цих стратегій з посиланнями на відповідні джерела.

Так, фінансова стратегія «стабілізації» досліджувалася О.П. Коробейніковим [47]. Зміст цієї стратегії полягає у здатності банку адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища, виявлення та усунення загроз, зниження ризиків і, як наслідок, підвищення рівня ефективності діяльності.

Фінансова стратегія стабілізації спрямована на оптимізацію циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів з метою недопущення виникнення їх нестачі. Застосовувати дану стратегію доцільно для урівноваження фінансової діяльності та підготовки до запровадження фінансової стратегії зростання.

Фінансова стратегія «зростання» розглянута О.П. Коробейніковим [47], М.І. Головіновим [48]. Метою цієї стратегії є збільшення вартості капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності та, як наслідок, досягнення позитивної динаміки розвитку. Фінансова стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту шляхом розширення ділової активності банку в ситуаціях незмінності умов зовнішнього середовища.

Фінансову стратегію «виживання» у своїх працях описував Х. Віссема [22]. Метою цієї стратегії є виведення банку з кризи та перехід до стратегії стабілізації. Суть стратегії виживання полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках. Можливе використання таких видів фінансової стратегії виживання:

- стратегія скорочення – полягає у відмові від частини видів діяльності з метою отримання кращих фінансових результатів на найбільш пріоритетних напрямках;

- стратегія реструктуризації – полягає у приведенні структури фінансово-господарської діяльності банку у відповідність до умов зовнішнього середовища [49, с. 296–307].

Фінансова стратегія «ліквідації» полягає в забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього банку, повного забезпечення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

Комбінована фінансова стратегія, на думку С.С. Родченко, може використовуватись у відповідних умовах діяльності банку [16].

Описані стратегії можуть застосовуватися як у банківських установах, так і на підприємствах. Проте специфіка банківської діяльності вимагає виокремлення фінансових стратегій виключно банків. У праці [50] З. Бендер розглядає такі види фінансових стратегій банку:

- стратегію управління пасивами та активами банку;
- стратегію управління власними коштами банку;
- стратегію управління ризиками.

Як бачимо фінансова стратегія комерційного банку охоплює (пронизує) різні сфери діяльності фінансової установи.

## 1.2 Стратегічне фінансове планування банківської діяльності

Розгляд теоретичних передумов предмету дослідження показав, що поняття стратегії найчастіше тлумачать саме в аспекті довгостроковості. Варіативність визначень поняття стратегії, як бачимо, залежить від розуміння суті та форм стратегічного підходу в управлінні підприємством, зокрема – і банківської установи.

Дослідники зазначають, що розробка фінансової стратегії – це «галузь фінансового планування. Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, є основною формою реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності» [41]. Бачимо, що поняття «стратегії» та «планування» подаються у науковців як достатньо близькі, аж до того, що одне визначається через інше. Тож необхідно приділити увагу розглядові того, як співвідносяться «стратегія» і «планування».

Оскільки стратегічне бачення звернуто в майбутнє та конкретизується у прописування планів і навіть програм, природнім чином постають в розглянутих джерелах конструкції, що виглядають як зміна етапів. Але у великих організаціях стратегічне бачення має не тільки часовий вимір, але й свою внутрішню структуру, котра може бути достатньо складною. Так, у великому банку наявні численні напрями, «бізнеси», що постають як послуги для клієнтів та зв'язки з партнерами.

Зарубіжні дослідники говорять як про відповідні «концепції» в розумінні стратегії, позначаючи їх як «філософську та організаційно-управлінську» [51, с. 78].

Поєднання теоретичного й прикладного контекстів виглядає як певний рух думки від ідеї, концепції через принципи та відповідні інструменти до позначення конкретних дій у певній послідовності, які виглядали б як план. Для такого «руху думки» в контексті стратегічності управління підприємством, і з огляду на застосований М.Г. Саенком конструкт «інтелектуальні вправи» у визначенні стратегії для підприємств [52], можна запропонувати термін «праксіологізація ідей».

Позначення подібних «інтелектуальних вправ» наявні в підручниках та посібниках з управління з деякими варіаціями. Для прикладу, про це йдеться як про методологічні орієнтири для формування стратегій – у загальному вигляді «реалізації стратегічності в розвитку підприємства» [53], де розкриваються етапи такої діяльності.

В руслі подальшої конкретизації розуміння про «майбутнє підприємства» М.Г. Саєнко надає визначення понять, які можна вважати фіналом праксіологізації ідей [52, с. 7]:

- Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

- Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконалагоджувальних робіт тощо.

Примітним є те, що в першому визначенні наявні декілька суттєвих моментів:

- праксіологізація ідеї позначена тут словом «деталізується»;
- експлікується письмовість форми результату цієї діяльності як «розумових вправ» (про що ми наголошували у попередньому підрозділі).

Обидва визначення мають схожу «область застосування», позначену в другому визначенні в явному вигляді як цілком передбачувані «умови». Також вельми вдалим вважаємо формулювання родової ознаки для поняття «програма» – «розподіл у часі послідовності дій», на відміну від «плану», де у послідовності дій може і не бути прив'язки до часу. В такому розумінні терміну «програма», а ще й з огляду на наведений приклад, проглядає те, що його значення наближається до загальнонаукового поняття «алгоритм»; тож виходить, що деякі дії, котрі в принципі алгоритмізуються, прописуються відповідним чином.

Фахівці, що приділяють увагу банківській діяльності та її стратегії, конкретизують таке загальне бачення відповідно до позначеного розглядуваного предмету.

Так, під терміном «стратегічне планування діяльності банку» розуміють визначений вид планової діяльності, спрямований на формування бажаного економічного стану конкретного об'єкта в розглядуваній сфері, досяжного в довгостроковій перспективі і такого, що допускає істотну зміну якісних характеристик його розвитку та має довгострокові наслідки [54, с. 52].

Система управління фінансовою установою (банком), в основі якої лежить стратегічне планування, котре містить діючий механізм узгодження поточних і стратегічних рішень, що включає (як невід'ємний елемент) механізм позитивних і негативних зворотних зв'язків, який забезпечує контроль за ходом

реалізації цих рішень і можливість їхнього своєчасного (тобто не екстремального, не форс-мажорного) коригування, називається системою *стратегічного управління банком* [54, с. 52]. З погляду системного підходу вона являє собою підсистему системи вищого порядку, а саме банку, що має у своїй основі набір економічних показників (входи системи), що характеризує діяльність банку, у результаті якої формуються управляючі впливи (виходи системи), що забезпечують максимальне наближення до ідеального стану (мети).

Результати стратегічного управління носять незворотний чи довгостроковий характер і відіграють кардинальну роль у розвитку банку. Однак існує принципова різниця між стратегічним плануванням і стратегічним управлінням. Якщо стратегічне планування - це *формування* перспективних планів кредитної організації, то стратегічне управління - це *досягнення довгострокових результатів* діяльності банку на основі цих стратегічних планів, контроль за їхньою реалізацією, у ході якої здійснюється процес нормального відтворення і розвитку банківської фірми. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?»

Отже, стратегічне управління – більш широке та містке поняття, що включає стратегічне планування. Між ними існують ті самі розходження, що і між плануванням і управлінням взагалі:

- вони переслідують різні цілі;
- стратегічне планування є процесом аналітичним, у той час як стратегічне управління являє собою симбіоз аналітичного й організаційного процесів;
- при стратегічному плануванні використовується інформація економічного, як правило, внутрішнього, рідше – зовнішнього характеру. При стратегічному управлінні, крім того, обробляється інформація соціально-політичної спрямованості, враховуються впливи зовнішнього економічного середовища;

- стратегічне управління включає економічні механізми (інструменти) реалізації стратегій. [54]

Отже, на думку Л.В. Кузнецової та Ю.К. Маслова [№, с. 54], «стратегічне фінансове управління комерційним банком – це комплекс взаємозв'язаних у часі і в просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку». Далі там же зазначається, що загальну стратегію розробляють і реалізують для всієї банківської установи як єдиної господарської одиниці на тривалий період і зазвичай вона не передбачає встановлення чітких часових меж. Стратегія стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності, а її розроблення починається з визначення системи його стратегічних цілей. Нині пріоритетною серед стратегічних цілей діяльності банківських установ визнано зростання ринкової вартості банку.

Традиційно формування стратегії не передбачає чіткої фіксації часових меж її реалізації (припускають, що банк функціонуватиме завжди). Тому в стратегічному фінансовому плануванні кількість показників та їх конкретних значень зазвичай не встановлюють. Стратегічні плани націлені на довгострокову перспективу і базуються на аналізі наявних тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах немає подробиць, деталізації положень і точних дат виконання.

Отже, стратегічне планування (на відміну від довгострокового планування) спрямовано не на просту фіксацію показників банківської діяльності на довгострокову перспективу, а передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи банку, які забезпечать зростання його конкурентоспроможності. Стратегічне планування є функцією напрямку розвитку банку, а довгострокове планування – функцією часу. Стратегічне планування – це опис руху від моделі діючого банку з його ресурсами та можливостями до цільової моделі банку.

Стратегічне планування діяльності банку дослідники розглядають як динамічну сукупність взаємопов'язаних процесів, які логічно витікають один з



одного і забезпечують стійкий зворотній зв'язок (рис. 1.1 [54, с. 56]).

Стратегічне планування — один із основних компонентів стратегічного управління. Процес стратегічного планування включає:

- визначення стратегічних цілей і завдань функціонування банку;
- аналіз і оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення стратегічних альтернатив;
- вибір стратегій;
- підготовку кінцевого стратегічного плану.

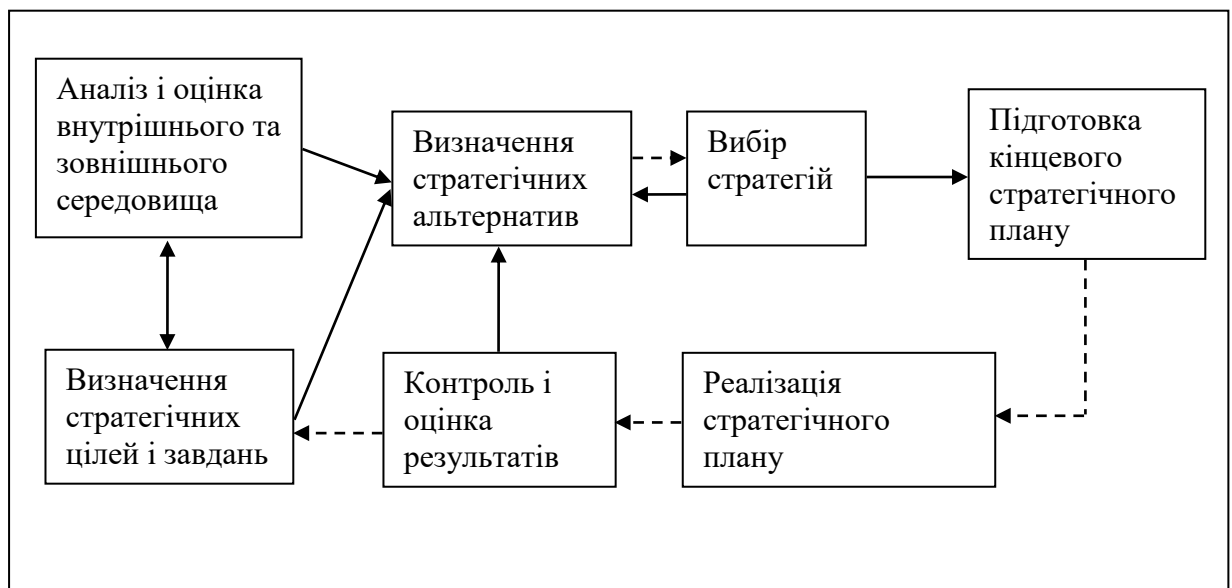


Рисунок 1.1 – Процес стратегічного планування діяльності банку

В процесі стратегічного планування передбачаються результати реалізації стратегічного плану, проводиться оцінка очікуваних результатів. Якщо очікувані результати не забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань, то проводиться повторний вибір стратегії з переліку зазначених альтернатив або ж відбувається зміна цілей і завдань банку.

Відповідно до місії банку формуються стратегічні цілі і завдання, які відображають рівень банку з обслуговування клієнтів.

Доречно навести визначення місії, надане М.Г. Саєнком: «Місія — найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило,

зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві» [52, с. 111].

Система цілей повинна включати: кількісні (обсяги активних та пасивних операцій, рівень використання потенціалу і т. д.); якісні (рівень доходності, витрати на 1 грн. розміщених коштів, розмір заробітної плати, рівень використання ресурсів тощо); стратегічні (підвищення конкурентоспроможності продукції), розширення ринку, вихід на нові ринки і т. інш.); тактичні (реінжиніринг бізнес-процесів, освоєння нових видів продукції тощо) цілі.

Вибір цілей відіграє дуже велику роль у майбутній діяльності банку. Цілі є фундаментом для процесу банківського менеджменту, визначають способи підвищення ефективності, лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення.

Діяльність кожного банку різноманітна, тому не може орієнтуватися на досягнення єдиної цілі, а повинна враховувати декілька найважливіших напрямків здійснення банківських операцій. Фахівці рекомендують враховувати декілька напрямків визначення цілей:

- становище на ринку (банк визначає позицію щодо конкурентів, успіх в показниках конкурентоспроможності);
- інновації (визначає нові способи ведення бізнесу – розробка та впровадження нових продуктів та послуг, просування на нові ринки, застосування нових методів організації бізнес-процесів тощо);
- продуктивність (визначає взаємозв'язок результатів діяльності з кредитними ресурсами);
- банківські ресурси (визначає оптимальне використання наявних ресурсів);
- дохідність (прибутковість) (визначається кількісний рівень необхідних фінансових результатів);
- управлінські аспекти (визначаються нові методи управління);

Після визначення цілей проводиться перевірка їх якості. Головними критеріями якості поставлених цілей є їх конкретність, гнучкість, можливість коригувань, вимірність, співставність.

Цілі для нижчих ланок банку розглядаються як завдання.

Після визначення стратегічних цілей банку проводиться діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз і оцінка банку, зміни ринкової кон'юнктури, наявні ресурси та інші фактори.

Зовнішнє середовище аналізується з позиції можливостей та загроз. Аналіз середовища передбачає дослідження двох його компонентів: макросередовища та безпосереднього оточення. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу на банк таких елементів середовища: стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, ресурси, інформаційні технології, інфраструктура, соціальний розвиток та ін.

Безпосереднє оточення впливає на стратегічні плани банку через його клієнтів та конкурентів.

Серцевиною стратегічного планування є визначення стратегічних альтернатив. У процесі діяльності банки можуть керуватися різними стратегіями, різними варіантами поведінки в майбутньому відповідно до визначених цілей і завдань. Різноманітні стратегії можна звести до трьох типів: стабільності, росту і виживання. Банк за відповідними критеріями вибирає один тип, а в окремих випадках – поєднання різних.

Основними критеріями вибору стратегій з переліку альтернативних можуть бути: рівень наявних фінансових ресурсів, розмір ризику, час реалізації стратегії, характер зв'язків з клієнтами та власниками, рівень менеджменту щодо реалізації стратегії. Стратегічний вибір повинен бути чітко визначений і однозначний. Після вибору стратегії банк здійснює підготовку кінцевого стратегічного плану.

Зрештою дослідники зазначають [54, с. 53], що сучасний розвиток банківської системи потребує розробки нового підходу при обґрунтуванні розвитку банку, спричиненого необхідністю врахування конкуренції, що

впливає на стабільність його діяльності, а також зростаючої відповідальності власників та керівників банку за результати, рішень, що приймаються. Особливо в таких областях, як визначення видів впроваджених нових продуктів, спеціалізація банку по галузях та банківських послугах, формування та структура і якість банківських портфелів, формування ресурсів.

Автори монографії з банківського менеджменту [55] зазначають, що банківська діяльність є специфічною сферою послуг, що має забезпечити ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між окремими суб'єктами господарської діяльності, видами діяльності, регіонами і яка, на відміну від суб'єктів господарювання, пов'язана з підвищеними ризиками і базується в основному на запозичених, а не власних коштах. Тому ефективність банківської діяльності має не тільки вирішувати проблему «прибуток–ризик», а відповідно до системного підходу бути інтегральною якісною характеристикою результативності виконання банківських функцій та інтенсивності використання ресурсів, досягнення поставлених цілей і завдань розвитку банку в контексті «прибуток–ліквідність–ризик» [55, с. 273].

Дослідження особливостей стратегічного управління у банку, здійснене авторами монографії [55, с. 55], дозволяє зробити висновок, що його фінансова складова, пов'язана з формуванням і розподілом фінансових ресурсів, є основним чинником довгострокового розвитку банку. Саме від ефективності стратегічного планування банківської діяльності залежить його фінансова стійкість та надійність.

### 1.3 Тактичне та оперативне фінансове планування

Фахівці в галузі розуміння й створення фінансових стратегій надають їх структуру та принципи й процедури застосування у більш прикладному контексті, немов би спираючись на відповідні теоретичні положення. Природньо, що фінансовий план має своїм предметом особливості здійснення

фінансових операцій підприємства. Також біло з'ясовано у попередніх підрозділах, що стратегічна діяльність потребує перманентного коригування з урахуванням конкретних умов, у яких здійснюється діяльність підприємства, зокрема – і фінансових установ.

Теорія фінансової стратегії формується під впливом об'єктивних економічних закономірностей розвитку і включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.

Необхідно зазначити, що саме як функціональну стратегію науковці визначають фінансову стратегію відповідним чином.

На думку М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієвої [56], фінансова стратегія становить собою стратегічну програму формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективне використання в процесі реалізації стратегій.

В контексті дотримання методології діяльнісного підходу Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна [57] розглядають фінансову стратегію як особливий вид практичної діяльності людей – фінансової роботи, яка полягає у розробці стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій фінансової діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

В цьому визначенні акценти зміщуються на процес розробки фінансової стратегії, що позначається словом «фінансова робота» для родової ознаки. А позначення «фінансових рішень» постане як доречне при формуванні пропозицій і практичних рекомендацій.

Дослідники зазначають [54], що тактичне планування істотно відрізняється від стратегічного за певними ознаками. Основна відмінність полягає в охопленні напрямків впливу. Стратегічне планування справляє

ширший і глибший (глобальний) вплив на діяльність банку, визначає його успіх в майбутньому. Тактичне – враховує поточну внутрішню і зовнішню ситуацію, передбачає необхідні і можливі заходи для того, щоб їх реалізація забезпечила успіх сьогодні та сприяла досягненню стратегічних цілей і завдань.

Зарубіжна і вітчизняна практика планування визначила як найбільш прийнятний для розробки тактичних планів часовий період в один рік, що відповідає календарному і фінансовому періоду.

Місце тактичного планування в системі планів банку означена у розділі 2 даного дослідження.

Таким чином, тактичне планування зорієнтовано на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають короткостроковий характер. У тактичному плані формулюють способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності (фінанси, організація, кадри, маркетинг та ін.).

Тактичне фінансове планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що заплановано отримати. Впровадження нових програм і проектів, розробка нових видів послуг або фінансових інструментів, розширення мережі філій, вихід на нові ринки – усі ці завдання потребують розробки докладного тактичного плану, який визначає послідовність дій, конкретні терміни та виконавців. Тактичний план може використовуватись і на рівні окремих підрозділів, відділень і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставленого завдання.

Фінансове планування орієнтоване на складання альтернативних бюджетів, враховуючих необхідні затрати капіталу на нові банківські програми або проекти, та планових балансів банку, забезпечуючи реалізацію цих програм і одночасно дотримання розроблених лімітів.

Роль фінансового плану в процесі тактичного планування діяльністю банку надмірно велика. По-перше, фінансовий план дозволяє оцінити забезпеченість ресурсами і внутрішніми можливостями банку розробленого плану дій і передчасно відмовитися від програм, реалізувати які не дозволяє накопичений потенціал банку. По-друге, фінансовий план є невід'ємною частиною процесу управління ризиками, так як при його складанні оцінюють декілька альтернативних проектів розвитку ситуації, які дозволяють швидко реагувати на зміни умов діяльності банку і пристосуватися при виникненні загроз його розвитку.

По-третє, фінансовий план виступає головним орієнтиром для оцінки результатів роботи банку. На основі фінансового плану розробляється план матеріального і морального заохочення в банку.

Проблемам розробки і впровадження тактичного фінансового планування присвячені роботи таких вітчизняних науковців, як В.А. Алексєєва, В.В. Вітлінського, О.А.Кіріченко, Т.Корнієнко, В.І.Міщенко, С.Прасолевої, Л.Примостки та інші.

Проте, незважаючи на актуальність впровадження процесів фінансового тактичного планування в діяльність банків, формування методології такого планування не отримало значного розвитку, що виявляється у відсутності значних наукових розробок у цьому напрямі, хоча й спостерігаються певні позитивні зрушення.

Основою економічних успіхів сучасної країни є надійна макроекономічна стабільність, яка забезпечується відповідним розвитком банківської системи. Ефективне ж функціонування вітчизняної банківської системи в умовах трансформації економіки України у світовий фінансовий простір великою мірою залежить від розширення можливостей власного розвитку, перш за все, за рахунок підвищення прибутковості діяльності банків.

В складних умовах діяльності вітчизняні банки потребують використання та вдосконалення фінансового планування.

Фінансове планування як управлінська технологія включає в себе три складових:

- технологія складання фінансового плану, яка включає методи і інструменти внутрішньобанківського фінансового планування: види бюджетів, система показників і нормативів, порядок консолідації фінансових планів різноманітних рівнів;

- орієнтація фінансового планування на створення систем різних центрів фінансової відповідальності, процедури складання і контролю за виконанням планів, розподіл функцій і зобов'язань в апараті управління;

- автоматизація розрахунків, яка дозволяє реалізувати безперервний контроль виконання фінансових планів в різних аспектах [54].

Різновидом тактичного фінансового планування банку є оперативне.

Оперативне планування спрямовано на вирішення конкретних питань діяльності банку в короткостроковому періоді. Мета оперативного планування – забезпечення безперебійної, ритмічної, збалансованої роботи банку і в часовому розрізі (за днями, тижнями, місяцями), і в розрізі структурних підрозділів банку. Оперативні плани розробляють на основі стратегічного і тактичного планів діяльності банку. Вони залежать від прийнятої стратегії управління, структури потенціалу, системи управління.

Максимальна тривалість часового горизонту для оперативного планування обмежується роком. Такі плани також складають на півріччя, квартал, місяць, декаду. Оперативні плани мають високий ступінь деталізації планових показників, перелік яких залежить від часових меж його реалізації. Оперативний план у межах місяця більш деталізований і конкретизований для тривалих періодів можна використовувати узагальнені показники.

Відокремлення об'єктів оперативного управління в банку тісно пов'язано зі структурою динамічного банківського балансу, який відображає фінансовий і майновий стан банку. Оскільки в кожному банку щоденне складання балансу обов'язкове, оперативна управлінська діяльність і полягає передусім в управлінні окремими банківськими операціями та балансом у цілому.



Об'єктами оперативного планування в банку можуть бути: фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція банку та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція тощо. Розроблення оперативних планів і постійний контроль за їх виконанням дає змогу менеджерам банку ефективніше реалізувати функцію оперативного управління.

Процес побудови планів і бюджетів включає розрахунок фінансових результатів на плановий період діяльності, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних та людських ресурсів. У процесі планування встановлюються планові значення показників балансу, які базуються на плануванні окремих кількісних показників, а також звіту про прибутки та збитки – планового бюджету.

Планування кількісних показників і створення бюджетів відбувається як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих функціональних і структурних підрозділів, тому окремі плани повинні узгоджуватися. Процес узгодження бюджетів може здійснюватися чотирма методами: «згори вниз», «знизу вгору», «комбінований» та «комбінований з лімітами» [54].

У першому варіанті топ-менеджери банку формулюють завдання і визначають планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів. Керівники підрозділів розробляють конкретні заходи досягнення планових показників, які потім подаються на розгляд топ-менеджерів банку й узгоджуються. Такий підхід на нашу думку ефективний тоді, коли потрібно швидко реагувати на зміну зовнішніх умов і на жорстку конкуренцію. Недолік цього варіанту – керівники банку можуть не врахувати особливості діяльності підрозділів, тому доводити такі планові показники, які неможливо виконати.

У другому варіанті – при узгодженні бюджетів «знизу вгору» – кожний підрозділ самостійно розробляє фінансовий план, виходячи із власних можливостей і потреб. Остаточний варіант плану визначається в ході обговорення між топ-менеджерами банку та керівниками підрозділів.

Здебільшого такий процес має ітеративний характер, коли плани кілька разів уточнюються, коригуються, узгоджуються, а керівники кожного підрозділу зможуть застосувати на практиці свої знання та активно впливати на розвиток свого бізнесу. Недоліком цього варіанту є вірогідність формулювання «знизу» необґрунтованих рішень або недостатньо аргументованих планових фінансових показників, що представляються в недбалому розрахунку даних або в свідомому підвищенні цифр. Результатом цих недоліків є відсутність поняття корпоративних цілей, зв'язку планів розвитку підрозділів з ресурсними можливостями банку в цілому.

В сучасних умовах розвитку діяльності банків України, на думку Л.В. Кузнецової і Ю.К. Маслова [54], процес планування повинен здійснюватися «комбінованим» або «комбінованим з лімітами» методами фінансового планування.

«Комбінований» метод фінансового планування дозволяє використовувати переваги методів «зверху вниз» і «знизу вгору» і при цьому нівелювати їх недоліки. Топ-менеджери і керівники підрозділів розраховують та формують загально банківські консолідовані значення показників фінансового плану, які потім передаються в підрозділи і філії по технології «зверху вниз». В підрозділах і філіях в рамках заданих загально банківських значень встановлюються значення статей бюджету по технології «знизу вгору».

Метод фінансового планування банку «комбінований з лімітами» додатково підтримує можливість установлення керівниками банку лімітів на кількісні показники фінансового плану підрозділів і філій.

На думку згадуваних дослідників, диспозитивне фінансове планування – це процеси регулювання фінансових потоків банку, що дозволяють його підрозділам виконувати показники оперативного фінансового плану.

Інструментами фінансового диспозитивного планування є поточне регулювання ліквідністю, управління рівнем трансфертних цін, регулювання дисбалансів чутливих до змін процентних ставок активів та пасивів по строкам, управління поточними витратами банку. При цьому диспозитивне фінансове

планування не приводить до змін оперативних фінансових планів, навпаки, воно використовується для виконання підрозділами банку показників оперативного плану.

Початковим етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку банку, а також стратегічне фінансове планування. В рамках розроблених стратегій у подальшому визначаються задачі та параметри тактичного, оперативного та диспозитивного фінансового планування.

Для обґрунтованості та точності вирішень таких фундаментальних питань, як вибір ресурсів та напрямків їх використання для досягнення поставлених цілей, банки організують систему фінансового планування на основі бюджетів [54].

Процес планування майбутніх операцій банку і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів у світовій практиці фінансового менеджменту отримав назву «бюджетування» (англ. – budgeting), особливої технології планування, обліку й контролю фінансових результатів.

Отже, бюджет – це деталізований план здійснення бізнес-процесів у банку, складений у грошовому вимірі, який охоплює всі сфери діяльності банку або різних його структурних одиниць, а також дозволяє зіставити всі втрати та отримані результати за певний час в майбутньому.

На думку авторів цієї монографії [54], бюджетування в банку – це сучасна технологія управління, що створює умови для більш ефективної діяльності банку за рахунок зниження витрат на внутрішню взаємодію, а отже, забезпечується всебічна економія ресурсів.

На відміну від традиційного фінансового планування, бюджетування є комплексним інструментом управління, що дозволяє йому відігравати ключову роль у системі фінансового менеджменту. За його допомогою комерційний банк може визначити собівартість банківських послуг, рівень прибутковості як його окремих бізнес-центрів, так і банку в цілому.

Впровадження системи бюджетування при управлінні банком передбачає використання цілого ряду організаційних заходів, до яких, насамперед, належать [54]:

- вибір створення і затвердження моделі та правил ведення бюджетного планування;
- регулярна розробка, відповідно до прийнятих правил, окремих бюджетів структурних підрозділів, напрямків діяльності, тощо;
- корегування і затвердження окремих бюджетів;
- складання і затвердження консолідованого бюджету банку;
- контроль за виконанням консолідованого та окремих бюджетів, а також механізми оперативного управління і коригування у процесі виконання бюджетів.

На думку авторів монографії [54], в сучасному банку бюджети можна класифікувати за такими ознаками (рис. 1.2).

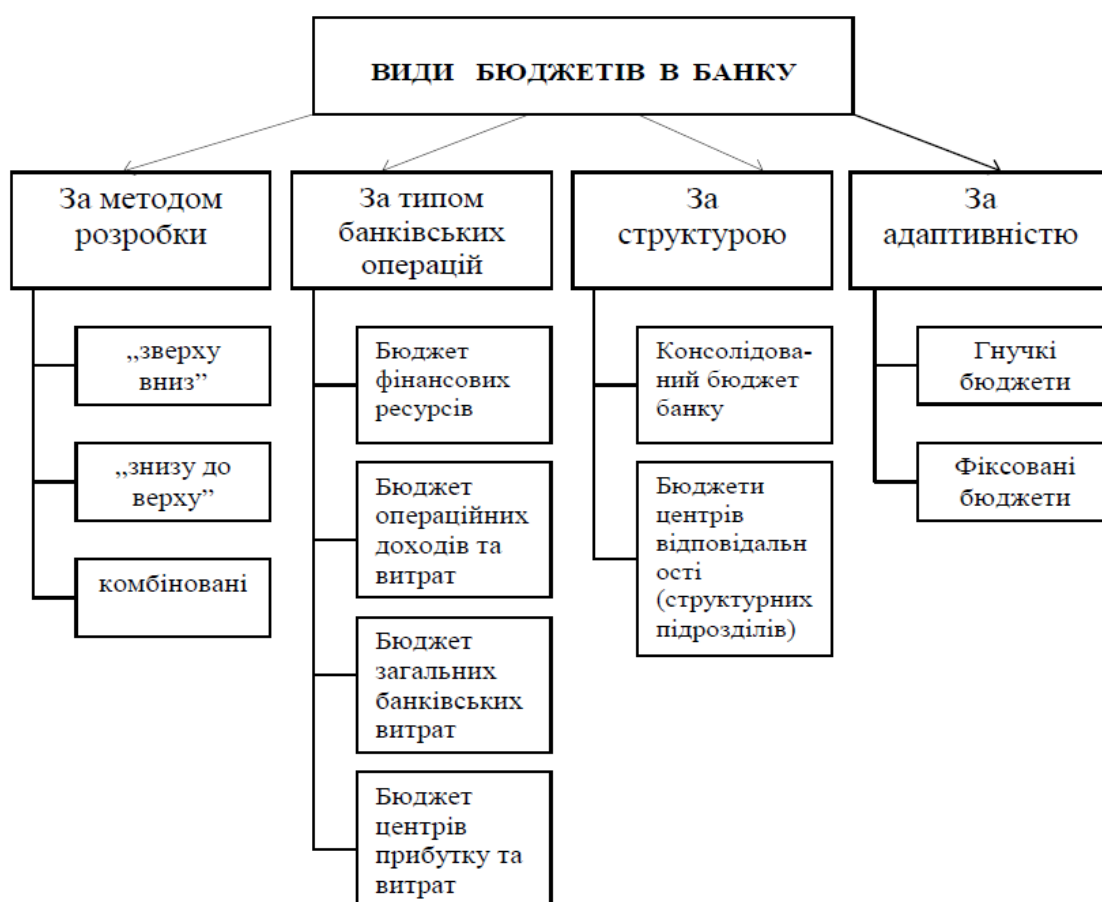


Рисунок 1.2 – Класифікація видів бюджетів

Безпосередня постановка системи бюджетного планування комерційного банку починається із побудови його фінансової структури та розробки плану доходів і витрат. У цьому аспекті ключовим у концепції банківського бюджетування є поняття центру відповідальності (бізнесу). Згідно з цією концепцією, всі структурно та функціонально відокремлені підрозділи банку (філії, відділення, управління, служби, відділи) розглядаються як самостійні бізнес-центри і розподіляються на центри прибутку та витрат.

Необхідною передумовою впровадження бюджетування є розробка фінансової структури банку. Фінансова структура відмінна від організаційно-функціональної, однак значною мірою базується на ній.

На думку Л.В. Кузнєцової і Ю.К. Маслова [54], для забезпечення успішного функціонування системи бюджетування в банках повинні бути розроблені і затверджені технології (методики) складання бюджетів. Побудова системи бюджетування комерційного банку повинна включати методологічну розробку таких питань: концепції внутрішньобанківського управлінського обліку; аналізу структури активів та пасивів банку за обсягами, строковістю та доходністю; аналізу розміру процентних доходів та витрат; аналізу непроцентних доходів та витрат; аналізу собівартості банківських продуктів, коефіцієнтів внутрішньої вартості банківських послуг; оцінку, контроль, моніторинг банківських ризиків; бізнес-планування і бюджетування в цілому по банку.

## Висновки до розділу 1

В розділі розглядаються теоретичні аспекти розуміння понять, дотичних до предмету дослідження.

Констатовано, що стратегічність можна розглядати як принцип усвідомленого погляду в майбутнє щодо діяльності, яку припускається здійснювати – в її складниках та етапах. Окреслено контексти застосування відповідного поняття – «стратегічна діяльність», яким позначається весь

комплекс дій по створенню та втіленню задумів щодо реалізації первинної ідеї; показано, що кінцевою ланкою такої діяльності (як низки етапів) постає створення планів та інструкцій. Запропоновано термін для позначення такого руху від задуму до його втілення – «праксіологізація ідей».

Показано, що сутність стратегії – це усвідомлене бачення майбутнього суб'єктом роздумів про нього, яке конкретизоване у послідовності дій, котрі необхідно здійснити суб'єкту для досягнення поставленої мети.

Робоче визначення, яке постало на цьому етапі узагальнення у розгляді предмету дослідження з розгляду літературних джерел, запропоновано у такому вигляді: стратегія – це атрибут діяльності, котрий полягає в усвідомленому та якісно наповненому погляді суб'єкта в майбутнє стосовно загальних напрямів, за якими має здійснюватися її процес.

Фінансова стратегія має розглядатися як різновид стратегії взагалі, але прикладена до фінансової діяльності. Її предметна конкретизація пов'язана з відповідною специфікою, а її компоненти і розробка складають питання для подальшого розгляду в цій роботі. Також потребують розгляду питання, що стосуються суб'єктів розробки стратегій, зокрема – у фінансовій діяльності, в даному випадку – в системі управління банком. Тож саме вони й покликані здійснювати стратегічне фінансове планування банківської діяльності.

Результатом такої роботи є тактичне та оперативне фінансове планування, яке для банківської діяльності є вкрай важливим.

## 2 ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «ОЩАДБАНК» ТА СИСТЕМА ЙОГО УПРАВЛІННЯ

### 2.1 АТ «Ощадбанк» серед банківських установ України

Банківська система України є однією із найрозвиненіших елементів господарського механізму, оскільки її реформування було розпочате раніше, ніж інших секторів вітчизняної економіки [58, с. 19].

Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів, кредитів та депозитів. Ощадбанк станом на кінець 2021 року є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за кількістю банкоматів та платіжних терміналів [59, с. 6].

Історія цього банку починається із набуттям незалежності Україною в 1991 році. В цей момент Ощадбанк відокремлюється від Ощадбанку СРСР.

Після прийняття 20 вересня 2001 року Закону України «Про банки та банківську діяльність» [60] Ощадний банк набув спеціального статусу.

31 грудня 1991 року Ощадбанк зареєстровано як самостійну банківську установу в Національному банку України – «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України».

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 р. [61] на виконання розпорядження Президента України від 20 травня 1999 р. Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України перетворено у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (скорочена назва – Ощадбанк). Зареєстровано Національним банком України 31.12.91 р. за №4. Ліцензія Національного банку України № 148 від 16.01.2002 р. на право здійснення банківських операцій. Засновником банку є держава в особі Кабінету Міністрів України.

На сьогодні Ощадбанк – єдиний серед українських банків, який має закріплену законом державну гарантію збереження вкладів громадян та їх видачі за першою вимогою.

АТ «Ощадбанк» – одна з найбільших фінансово-банківських установ в Україні, яка стабільно працює в умовах постійної конкуренції на ринку банківських послуг та прагне бути сучасним конкурентоспроможним банком.

Ощадбанк – системно важливий банк у 2023 році відповідно до даних НБУ. Акціонери з великими частками/бенефіціари (власники) банку: Держава Україна (в особі суб'єкта управління об'єктами державної власності: Кабінет Міністрів України) – 100%. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (свідоцтво №231 від 13.04.2022 р.) [62].

На підставі банківської ліцензії на право здійснювати банківські операції, визначені частиною першою та пунктами 5-11 частини другої Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 16.01.2002 р. № 148, а також Дозволу на право здійснення операцій, визначених пунктами 1-4 частини другої та частиною четвертою статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність», згідно з додатком до цього дозволу від 29.04.2002 р. №148-2, банк здійснює такі операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик;
- операції з валютними цінностями:
- емісію власних цінних паперів;
- організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);



- надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;
- придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг);
- лізинг;
- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;
- випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій;
- здійснення випуску, обігу, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;
- перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;
- операції за дорученням клієнтів або від свого імені.

Єдину систему банку становлять його центральний апарат, філії, що виділені на окремий баланс та територіально відокремлені безбалансові відділення.

Інфраструктура Ощадбанку відповідає масштабам і структурі його операційної діяльності. Послідовний розвиток і вдосконалення інфраструктури «здійснюється з урахуванням завдань, визначених стратегією. Ощадбанк реалізує бізнес-модель універсального банку. При цьому він є системно важливим банком для національної економіки. Це вимагає наявності значних власних інфраструктурно-технологічних потужностей у вигляді насамперед сучасної ІТ-складової та розвинених каналів продажів. На сьогодні Ощадбанк має централізовані ІТ-системи, автоматизовані процеси обслуговування клієнтів та кредитування, власний контакт-центр та картковий процесинг,

сучасне сховище даних; ІТ-процеси вибудовано з належним урахуванням вимог у частині інформаційної безпеки» [59, с. 22].

Банк послідовно модернізує мережу відділень, поступово збільшуючи кількість відділень нового формату. Протягом 2021 року було переведено до нового формату 10 відділень. Станом на 31 грудня 2021 року мережа Ощадбанку нараховувала 672 установи нового формату, в т.ч. 25 інклюзивних відділень, комплексно адаптованих для обслуговування клієнтів з інвалідністю. Ще один зріз трансформування мережі – закриття неефективних відділень та переміщення установ до більш привабливих локацій для розвитку бізнесу. Протягом 2021 року було скорочено 241 неефективне відділення [там же].

Управлінська структура банку будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з:

- центрального апарату;
- філій банку, що виділені на окремий баланс:
- обласних управлінь, Головного управління по м. Києву та Київській області, Кримського республіканського управління;
- відділень;
- територіально відокремлених безбалансових відділень.

Філії, територіально відокремлені безбалансові відділення не є юридичними особами і діють від імені банку на підставі положень про них.

Філії банку здійснюють від імені банку банківські та інші операції, передбачені положенням про філію, на підставі письмового дозволу, наданого банком, у межах отриманих банком банківської ліцензії та письмового дозволу.

Територіально відокремлені безбалансові відділення здійснюють від імені банку банківські та інші операції, передбачені положенням про таке відділення, на підставі письмового дозволу, наданого банком, у межах отриманих банком банківської ліцензії та письмового дозволу (у тому числі в межах отриманого філією, якій підпорядковується відділення, дозволу банку).

Процес функціонування і діяльності будь-якого банку, у тому числі і ВАТ «Ощадбанк», супроводжується виникненням великої кількості фінансових

відносин. Фінансові відносини поділяються на дві групи: відносини в середині банку, тобто внутрішні, та зовнішні відносини (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Узагальнена схема фінансових взаємовідносин АТ «Ощадбанк»

Внутрішні відносини характеризують грошові потоки на підприємстві й відображають процеси формування, розподілу і перерозподілу його доходів. Всередині банку відносини виникають безпосередньо між відділами з приводу обміну інформації, координації вказівок та доручень. Також фінансові відносини виникають між працівниками банку з приводу виплати заробітної плати, одержання премій. Фінансові відносини з відділеннями полягають у наданні філією додаткових ресурсів для проведення різноманітних операцій, переказ коштів.

Система зовнішніх відносин банку включає відносини:

- з клієнтами (фізичними і юридичними особами);

- з НБУ;
- з фінансово-кредитною системою:
  - з бюджетом і позабюджетними фондами;
  - з податковою інспекцією;
  - з державною комісією з цінних паперів і фондового ринку;
  - з іншими банками;
  - з страховими компаніями.

Організаційна структура Головного банку ґрунтується на самостійності департаментів і дирекцій у вирішенні оптимальних питань. Відповідальність керівників окремих підрозділів банку за роботу підрозділу та самостійність у прийнятті рішень сприяє ефективній роботі банку в цілому (рис. 2.2).

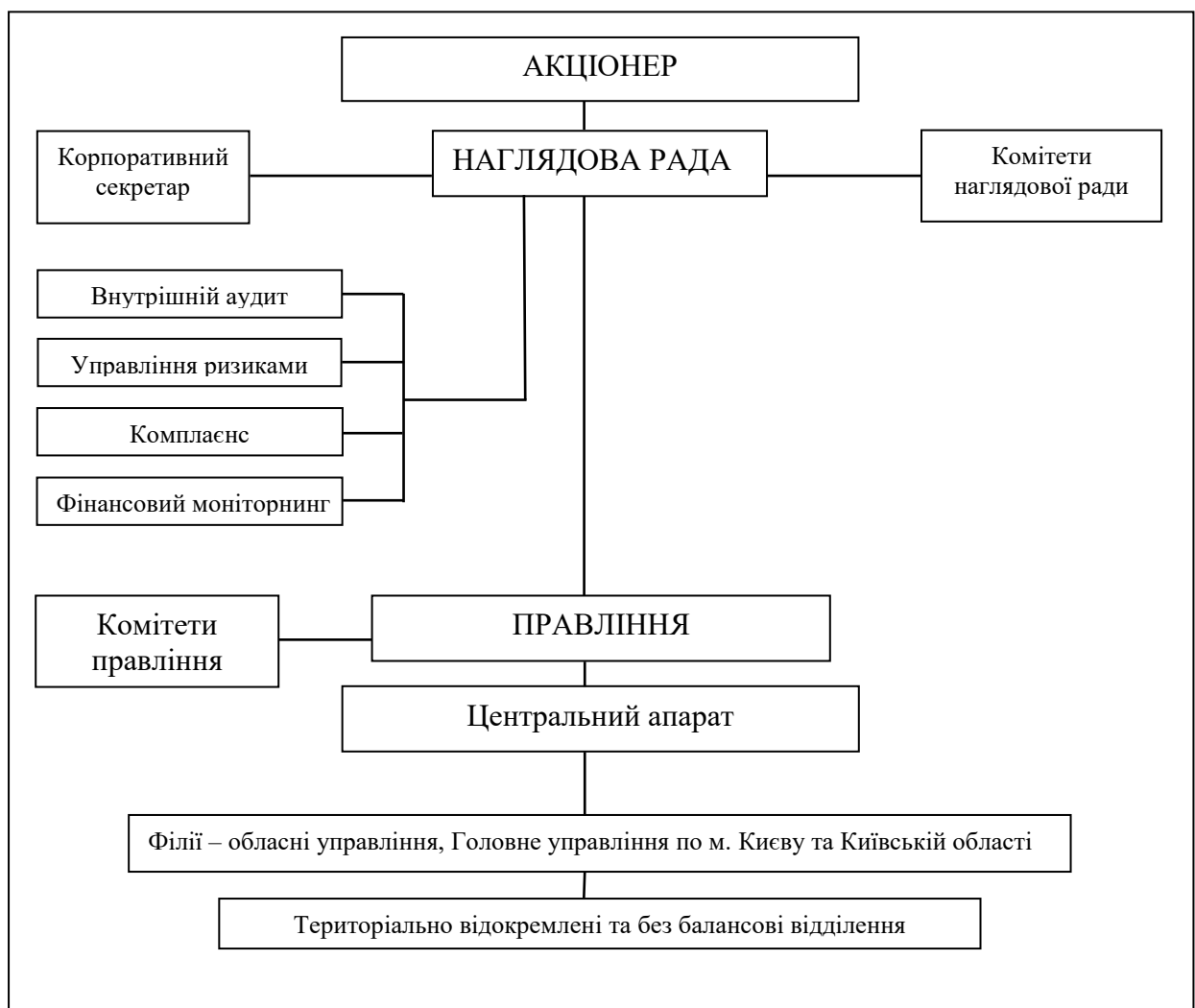


Рисунок 2.2 – Організаційна структура банку станом на 31.12.2021 [59]

Організаційна структура Ощадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Статут Ощадбанку визначає наступні органи управління:

- вищий орган – Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління;

- наглядова рада – колегіальний орган управління, що в межах своєї компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;

- правління – виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку. З метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності.

Систему підрозділів та мережу відокремлених установ Ощадбанку побудовано за територіально-функціональною логікою, виходячи з масштабів та структури операційної діяльності, з дотриманням принципу розумної та ефективної централізації частини функцій.

## 2.2 Система управління АТ «Ощадбанк»

Система управління будь-яким підприємством побудована як функціонуюча структура, в якій зазначені вертикальні зв'язки (тобто, характер підпорядкування), та позначені напрямки й орієнтовний зміст розпоряджень зверху та звітності знизу. На найвищому рівні загальності вона схематизована для Ощадбанку як «Основна модель корпоративного управління» [59, с. 27] (зображення у Додатку 3).

Ця модель органічно узгоджена з організаційною структурою, наданою у попередньому підрозділі (див. рис. 2.2).

Так, Наглядовою радою затверджено Принципи (Кодекс) корпоративного управління, які враховують вимоги чинного законодавства та найкращі світові практики корпоративного управління. Кодекс відображає організацію корпоративної культури та корпоративні цінності Ощадбанку, є сукупністю добровільно прийнятих зобов'язань, заснованих на збалансованому врахуванні інтересів акціонера, яким є держава, та інших зацікавлених осіб, а також органів управління та контролю.

Докорінна зміна принципів та механізмів корпоративного управління державних банків відбулась 10 листопада 2018 року у зв'язку з набуттям чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні».

Мета вказаних законодавчих змін полягає у створенні ізольованої від політичного впливу системи управління, приведенні системи корпоративного управління у відповідність із рекомендаціями ОЕСР, Європейської комісії, Базельського комітету з банківського нагляду, в підвищенні конкурентоспроможності та ефективності державних банків, а також у створенні передумов для потенційного залучення іноземних інвесторів до капіталу державних банків.

Корпоративне управління Ощадбанку перебуває у процесі трансформації і протягом звітнього періоду було завершено низку процесів, що відбувалися протягом 2019-2021 років та впроваджено ряд позитивних змін. Зокрема, оновлено і повністю доукомплектовано склад наглядової ради, оновлено склад правління, ефективно функціонує класична трикомпонентна система корпоративного управління. Створені та ефективно функціонують служба корпоративного секретаря та центр корпоративного управління.

З метою допомоги наглядовій раді в реалізації її повноважень щодо розроблення, внесення змін, забезпечення виконання та контроль за реалізацією

стратегії та бізнес-плану банку, а також реалізації програми трансформації, наглядовою радою було створено комітет з питань стратегії та трансформації.

Банком своєчасно виконуються вимоги регулятора щодо організації системи управління ризиками. Створено цілісну єдину систему ризик-менеджменту з управління ризиками з підпорядкуванням і підзвітністю наглядовій раді. Наглядова рада регулярно контролює функціонування системи управління ризиками. Відбуваються регулярні зустрічі з правлінням та керівниками підрозділів контролю.

Наглядовою радою оновлено в порядку щорічного перегляду (протокол №57 від 28.12.2021) Принципи (кодекс) корпоративного управління (затверджені рішенням наглядової ради (протокол №17 від 23.07.2020), а також затверджено Порядок наступництва в банку та Політика винагороди голови, заступників голови та членів правління банку (протокол №51 від 29.11.2021) [59].

У 2021 році, як і в попередній звітній період, проведено щорічну оцінку/самооцінку діяльності наглядової ради на основі Процедури оцінки/самооцінки результатів діяльності наглядової ради, затвердженої наглядовою радою 20.02.2020 (протокол №3), оновленої в порядку щорічного перегляду (протокол №21 від 13.04.2021) [там же].

Розмежування повноважень та функцій колегіальних органів банку, наглядової ради, комітетів наглядової ради, правління та комітетів правління створюють якісну систему стримувань та противаг організації корпоративного управління.

В Ощадбанку впроваджено Кодекс поведінки (етики), затверджений рішенням наглядової ради від 23 січня 2020 року, протокол №1, який оновлено в порядку щорічного перегляду наглядовою радою 29 липня 2021 року (протокол №38). З метою доступу 24/7 всіх зацікавлених сторін Кодекс поведінки (етики) розміщено як на внутрішньому порталі, так і на зовнішній веб-сторінці банку [там же].

На теперішній час існує оновлена версія сайту за електронною адресою <https://www.oschadbank.ua> (головна сторінка).

При працевлаштуванні передбачено ознайомлення та власноручне підписання кожним новоприйнятим співробітником зобов'язання щодо дотримання Кодексу поведінки (етики) з долученням цього зобов'язання до особової справи співробітника. Щорічно здійснюється дистанційне навчання з тестуванням всіх співробітників Ощадбанку з питань дотримання Кодексу поведінки (етики) та з питань управління ризиками, зокрема комплаєнс-ризиком.

Крім того, в Ощадбанку розроблено та затверджено Програму навчання та підвищення кваліфікації працівників з питань управління ризиками, який регламентує навчання та підвищення кваліфікації працівників з питань управління ризиками. Програму розроблено відповідно до вимог Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженого постановою правління Національного банку від 11.06.2018 № 64. Заходи, заплановані в програмі, проводяться в рамках Календарного плану навчання по банку на щорічній основі [59].

Результати проходження тестувань співробітників у рамках курсів навчання з питань ризиків, зокрема комплаєнс-ризиків, аналізуються підрозділами контролю з метою вжиття відповідних заходів, у т.ч. прийняття рішення щодо необхідності повторного навчання для конкретного працівника чи групи працівників з подальшим складанням повторних тестів.

Загальна інформація щодо здійснених навчальних заходів та статистичні дані результатів тестувань відображаються у звітності, зокрема у звітах щодо оцінки комплаєнс-ризиків за відповідний звітний період, які вносяться на розгляд правління та затвердження наглядової ради. Таким чином, забезпечено контроль, в т.ч. з боку наглядової ради, за дотриманням норм та подальшим розвитком культури управління ризиками в Ощадбанку в цілому.

Водночас з метою посилення та подальшого розвитку культури управління ризиками планується розробити та впровадити додаткові процедури



контролю за участю в навчанні, аналізі результатів навчань/тестувань всіх працівників.

Наглядова рада щоквартально контролює дотримання банком Декларації схильності до ризиків, розглядаючи звіти з управління ризиками, що надаються генеральним департаментом з управління ризиками. Зміни до Декларації схильності до ризиків відповідають Плану відновлення діяльності.

Також, базуючись на принципі розподілу функцій між органами управління, закладеному в статті 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність», та керуючись Засадами стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи), схваленими Кабінетом Міністрів України 02.09.2020, з метою врегулювання питань взаємодії між Кабінетом Міністрів України, Міністерством фінансів України та Ощадбанком 29.10.2021 укладено «Рамкову угоду про взаємодію», яка має на меті надати визначеність щодо взаємодії між сторонами, гарантувати комерційну незалежність банку в досягненні поставлених цілей, надати Міністерству фінансів України відповідний рівень підзвітності та можливість участі в певних суттєво важливих питаннях управління та комерційної діяльності банку з метою його приватизації. Кабінет Міністрів України і Ощадбанк діятимуть з урахуванням найкращих міжнародних практик корпоративного управління стосовно будь-яких питань, що прямо не врегульовані в Рамковій угоді або в чинному законодавстві (наведено за [59]).

Також затверджені «Принципи корпоративних стандартів банку» [1, с. 30]:

Працівники Ощадбанку у своїй діяльності керуються морально-етичними, діловими нормами та принципами, визначеними Кодексом поведінки (етики), який містить вимоги щодо поведінки працівників банку в соціальних мережах, що має на меті запобігання виникненню репутаційних ризиків для банку.

Для запобігання проявам хабарництва та корупції між працівниками, керівниками банку та будь-якими третіми сторонами розроблено політики, процедури та мінімальні стандарти боротьби з проявами хабарництва та

корупції. Зазначені норми містяться в таких внутрішніх нормативних документах [59]:

- Політиці управління комплаєнс-ризиком;
- Кодексі поведінки (етики);
- Антикорупційній програмі.

В Ощадбанку призначено уповноваженого з антикорупційної діяльності, який є посадовою особою, відповідальною за запобігання корупції відповідно до Закону України «Про запобігання корупції». Згідно з Антикорупційною програмою головним завданням уповноваженого є підготовка, забезпечення реалізації та контроль за здійсненням заходів з запобігання, протидії і виявлення корупції та забезпечення дотримання правил етичної поведінки в Ощадбанку (наведено за [59]).

Діючий в Ощадбанку механізм анонімного та конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку та порушення в діяльності передбачає заходи захисту для заявників і порядок розгляду та реагування на такі повідомлення, що закріплено в Порядку повідомлення про неприйнятну поведінку/порушення в діяльності Ощадбанку. Робота команди Ощадбанку будується на принципах прозорості, взаємоповаги та партнерства. Між адміністрацією і трудовим колективом укладено Колективний договір. Він регулює права та обов'язки сторін з питань професійних, трудових та соціально-економічних відносин.

Стосовно персоналу взагалі в системі управління, необхідно зазначити, що Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі. На усіх ланках управління виконання обов'язків достатньо впорядковане.

Середньообліковий відсоток плинності кадрів протягом року становить 1,6%, що є низьким та стійким показником та відповідає зеленому рівню в системі показників операційних ризиків (KRI). Відсоткове співвідношення співробітників центрального апарату і загальної кількості працівників банку становить 17,5%, що вказує на те, що банк стає більш бізнес-орієнтованим і

співробітники бізнес-підрозділів регіональної мережі становлять більшу питому вагу, аніж інші підрозділи [59, с. 21].

Протягом 2021 року до Ощадбанку було прийнято 3167 працівників. При цьому варто зазначити, що числова кількість найнятих працівників у річному еквіваленті в середньому є стабільною протягом кількох років.

Так, у 2020 році було прийнято 3356 працівників. Прийняті працівники у 2021 році:

- центральний апарат – 837 осіб;
- філії – 2330 осіб;
- 19 працівників стратегічного та топ-рівнів.

Останнім часом Ощадбанк значно омолодився. Так, 35% персоналу – молоді люди віком від 30 до 40 років, 20% з яких – керівники підрозділів різного рівня. При цьому у складі команд різних підрозділів спостерігається палітра всіх поколінь, від ВВ (Baby Boomers) до покоління Y [59, с. 21].

При цьому приділяється увага розвитку персоналу – система навчання, оцінки та розвитку персоналу на постійній основі забезпечує працівників Ощадбанку необхідним рівнем професійних знань та навичок. У 2021 році продовжилась трансформація більшості навчальних заходів з аудиторного до дистанційного формату, не припинялась робота зі створення нового навчального контенту, доступного дистанційно кожному співробітнику. Протягом року працівників усіх категорій та напрямів роботи було охоплено системою навчання.

Вперше в Ощадбанку впроваджено програму розвитку персоналу «Наступництво». Розпочалася системна підготовка кадрового резерву TOP-рівня. З цією метою було затверджено Порядок наступництва (рішення наглядової ради №19 від 07 квітня 2021 року), ключові управлінські посади та список з 25 наступників. З вересня запущено платформу для створення індивідуальних планів розвитку «СТАДІДАЙВ iDP». Також запущено електронну «Ділову бібліотеку Альпіна Діджитал» та проведено 4 навчально-

розвиваючі активності в очному форматі, серед яких бізнес-симуляція з управління банком.

Відзначимо, що ці відомості надані у Консолідованому звіті про управління АТ «Ощадбанк» на кінець 2021 року, який синхронізовано з висновками звіту незалежного аудитора. До наданого документу було додано відомості й більш недавнього часу, про що йтиметься у наступному розділі.

### 2.3 Аналіз основних аспектів фінансової діяльності АТ «Ощадбанк»

Фінансову діяльність банк здійснює у формі надання послуг своїм клієнтам. У згадуваному Звіті позначено перелік послуг, які надаються Ощадбанком [59, с. 7].

Ощадбанк як універсальна фінансова установа пропонує широкий спектр банківських продуктів та послуг.

До основних продуктів роздрібного бізнесу належать:

- пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);

- активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання енергоефективності;

- продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами;

- додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.

Основні продукти мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) включають:

- пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;

- активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), кредити для ОСББ/ЖБК, програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%», кредитування під заставу державних гарантій, FinancEast тощо), програма мікрокредитування, гарантії та авалування векселів;

- додаткові сервіси:

- 1) система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та входить до ТОП-3 на ринку за функціональністю;

- 2) програма «Будуй своє», яка має на меті розвиток малого підприємництва в Україні та включає чотири компоненти – навчання на окремому порталі «Будуй своє», знижки від партнерів для клієнтів Ощадбанку, банківські продукти (розрахунковий рахунок, корпоративна картка, система дистанційного обслуговування CorpLight) та фінансування бізнесу за стандартними програмами ММСБ.

Основними продуктами корпоративного бізнесу є:

- кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, проектне фінансування;

- фінансування муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив Уряду;

- пасивні продукти – строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб;

- додаткові сервіси:

1) система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2, яка серед іншого надає зручні опції управління рахунками в рамках групи компаній, а саме можливість для представників головної компанії групи здійснювати перегляд та/або підтвердження операцій по рахунках усіх компаній, що входять до складу групи;

2) веб-сервіс для обміну електронними документами для взаємодії при передаванні документів від контрагента до Ощадбанку за допомогою віджету «Обмін документів» (у рамках загального документообігу, обміну документами валютного нагляду тощо).

У рамках розвитку міжбанківського бізнесу та кореспондентських відносин протягом 2021 року Ощадбанк розширював мережу банків-кореспондентів. Станом на 31.12.2021 мережа банків-партнерів складалася з 36 банків. В Ощадбанку обслуговуються 20 банків, для яких відкрито 53 кореспондентські рахунки типу «Лоро». Для Ощадбанку відкрито 43 кореспондентські рахунки типу «Ностро» у 20 фінансових установах, у тому числі у провідних американських та європейських банках.

Також Ощадбанк активно підтримував співробітництво з банками України за Генеральними договорами про порядок проведення міжбанківських операцій. Станом на 31.12.2021 такі договори укладено з банками-резидентами.

Частиною діяльності казначейства є послуги:

- здійснення операції з купівлі/продажу державних цінних паперів (ОВДП) за дорученнями клієнтів усіх бізнес-напрямів, як первинний дилер на організованому (біржовому) та неорганізованому (позабіржовому) ринках;

- організація та проведення прямого дилінгу з клієнтами Ощадбанку за операціями купівлі/продажу/обміну іноземної валюти.

ВАТ «Ощадбанк» має багаторічний досвід роботи на ринку цінних паперів та здійснює діяльність на фондовому ринку на підставі Ліцензії Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АБ №218398 від 20.06.2005 р. на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів:

- діяльність по випуску та обігу цінних паперів;

- депозитарна діяльність зберігача цінних паперів.

АТ «Ощадбанк» надає повний спектр послуг на фондовому ринку, передбачений чинним законодавством України, та здійснює наступні операції:

- операції з облігаціями:

- купівля-продаж облігацій за дорученням клієнта;

- андеррайтинг корпоративних облігацій;

- підтримка котирування в торгових системах;

- операції з векселями:

1) купівля-продаж векселів за дорученням клієнта;

2) врахування векселів;

3) авалювання векселів;

4) інкасування векселів;

5) доміціяція векселів;

- операції з акціями (купівля-продаж акцій за дорученням клієнта).

АТ «Ощадбанк» надає послуги зберігача цінних паперів. За дорученням клієнта банку (депонента) Ощадбанк (зберігач) відкриває та веде рахунки клієнтів у цінних паперах. Протягом всього терміну дії відповідного договору банк здійснює обслуговування операцій за цим рахунком.

У наведеному Звіті йдеться також і про «Головні досягнення Ощадбанку в розрізі бізнес-напрямів» [59, с. 10].

Роздрібний бізнес. У 2021 році Ощадбанк активно та стабільно кредитував придбання нових та вживаних автомобілів і вийшов на перше місце на ринку автокредитування. Протягом 2021 року було видано 7 224 автокредити на суму 4,0 млрд. грн., що на 2,1 млрд. грн. більше за показник 2020 року.

У 2021 році кількість банків, які надають іпотечні кредити, збільшилась, але Ощад утримав лідируючі позиції з часткою ринку 20,4%.

За 2021 рік надано 19,3 тис. кеш-кредитів на суму 1,4 млрд. грн., що на 0,7 млрд. грн. більше за обсяги 2020 року. Протягом 2021 року Ощадбанк нарощував картковий кредитний портфель. Загальний обсяг використаного

клієнтами кредитного ліміту за кредитними картками становить 5,1 млрд. грн., що на 0,8 млрд. грн. більше за відповідний показник 2020 року.

Ощадбанк є одним із лідерів банківського ринку за динамікою портфеля депозитів фізичних осіб із часткою ринку 22% станом на кінець 2021 року. Ощадбанк займає другу позицію на ринку таких вкладів, при цьому маючи вартість залучення коштів нижче від середньоринкової. Загалом залишки коштів на рахунках фізичних осіб в Ощаді станом на кінець року становили 123,5 млрд. грн.

У 2021 році Ощадбанк зареєстрував та запустив власну міжнародну платіжну систему My Transfer. Також запроваджено нову послугу переказу коштів без відкриття рахунків засобами SWIFT. У 2021 році Ощадбанк здійснив запуск оновленого мобільного додатку ОщадРАУ, який дає можливість проводити безготівкові оплати смартфоном на базі Android версії 8.0.

Ощадбанк займає друге місце на ринку еквайрингу за кількістю торгових POS-терміналів та активно розвиває цей напрям. Протягом 2021 року реалізовано додаткові сервіси DCC, кредит-розстрочка (Installment), purchase with cash back (видача готівки), чайові на картку офіціанта. Клієнтів інтернетеквайрингу переведено на технологію 3DS 2.0. Реалізовано cashless-проекти AtlasWeekend, AtlasBukovel. Оптимізовано внутрішні бізнес-процеси – запроваджено підключення до еквайрингу на умовах публічного договору (оферти), впроваджено звітність за трансакціями через сервіс Merchant portal.

Ощадбанк посідає друге місце серед банків України за кількістю активних платіжних карток та користувачів цифрових каналів обслуговування (у сервісі «Ощад 24/7» в 2021 році фінансово активізовано 87 008 клієнтів).

Ощадбанк запустив новий додаток «Мобільний Ощад», який протягом 2022 року має повністю замінити застосунок «Ощад 24/7».

Ощадбанк здійснює надання послуг юридичним особам з зарахування та виплати заробітної плати та стипендії з використанням платіжних карток. За результатами 2021 року за кількістю активних зарплатних рахунків фізичних осіб банк займає друге місце з часткою ринку 25,5% (1,286 млн. активних



рахунків) та четверте місце за кількістю діючих зарплатних договорів з юридичними особами з часткою ринку 7,4% (28,6 тис. ЗКП-договорів).

Пенсію через Ощадбанк отримують 26% усіх пенсіонерів країни; кількість відкритих пенсійних карток становить 2,8 млн. Розпочато випуск карток в «Ощад 24/7» в рамках програми «єПідтримка» (приблизно 750 тис. карток). Впроваджено ідентифікацію клієнтів через додаток ДІЯ. Реалізовано сервіс динамічної конвертації валюти (DCC) по картках Мастеркард у торгових POS-терміналах. Впроваджено сервіс Мастеркард інстолмент. Запроваджено систему зберігання та обробки історичних даних Datamart.

У 2021 році Ощадбанк загалом зберіг лідерські позиції в сегменті ММСБ, а за окремими напрямками спостерігалось суттєве зростання. Одним з основних завдань було збільшення обсягів кредитування, нарощення ресурсної бази та суттєве покращення умов обслуговування клієнтів, що належать до сегмента ММСБ, запровадження нових та вдосконалення діючих банківських продуктів, розширення переліку послуг, суттєве підвищення обсягу крос-продажів банківських продуктів. Ощад активно підтримує сегмент ММСБ – за 12 місяців 2021 року його клієнтами стали ще 25,2 тис. представників мікро-, малого та середнього бізнесу.

Протягом 2021 року було оптимізовано ряд існуючих процесів та розроблено нові процеси за напрямком кредитування з метою поліпшення доступу клієнтів ММСБ до фінансування.

Також протягом 2021 року продовжувався розвиток системи дистанційного обслуговування Corplight.

На даний момент на базі універсального модулю налаштовано роботу чотирьох комітетів (комітет системи управління інформаційною безпекою СУІБ, технічна рада, комітет з управління операційними ризиками, продуктовий комітет).

У частині підрозділів інкасації запущено проект з централізації підрозділів інкасації, перерахунку та зберігання цінностей (на рівні Київського

та Житомирського обласних управлінь та змін в організації виробництва і праці в Ощадбанку).

Результати фінансової діяльності Ощадбанку можна оцінити з його фінансових показників (рис. 2.3 – 2.4; табл. И.1 – И.3 Додатку И).

### Фінансові результати Ощадбанку

4 квартала 2022 ▾

#### Фінансові показники на 1 січня 2023

Рейтинг НБУ за розміром активів: 2 місце із 169

Розмір кредитного портфеля	83 216 млн грн	Кошти банків	2 679 млн грн
Резерви під кредитні ризики	-24 903 млн грн	Загальний обсяг внесків	231 298 млн грн
Активи ☺	272 239 млн грн	Депозити фіз. осіб	166 735 млн грн
Активи 12 місяців раніше ☺	млн грн	Депозити фіз. осіб за попередній квартал	млн грн
Ліквідні кошти	16 303 млн грн	Боргові цінні бумаги, емітовані банком	0 млн грн
Власний капітал	22 214 млн грн	Зобов'язання	250 024 млн грн
Статутний капітал	49 473 млн грн	Чистий прибуток	690 млн грн

Рисунок 2.3 – Фінансові показники Ощадбанку на 1 січня 2023 року

Попри роботу в умовах воєнного стану банк зберіг стабільність роботи та забезпечив прибуткову діяльність. Чистий прибуток Ощад за підсумками 2022 року становить 690 млн. грн.

Порівняно з 2021 роком операційний дохід за 2022 рік зріс на 1,6 млрд. грн. і становить 21,7 млрд. грн. Процентні доходи зросли на 1,1 млрд. грн. (до 22,4 млрд. грн.). При цьому процентні витрати зменшились на 0,4 млрд. грн. (до 7,5 млрд. грн.). Також збільшився обсяг чистого непроцентного доходу – на 0,8 млрд. грн. (до 7,6 млрд. грн.).

На результати Ощад мала вплив і переоцінка фінансових інструментів – так, за наявності в портфелі банку цінних паперів з індексованою вартістю результат переоцінок фінансових інструментів та валютної позиції за

підсумками року становить 4,8 млрд. грн.

При оцінці ризиків Ощадбанк завжди дотримується консервативної позиції – він доформував резерви на 12,1 млрд. грн. Це в 4,3 разу більше ніж у 2021 році, адже було зважено можливі втрати в звітному році внаслідок погіршення якості кредитного портфеля, викликаного активною війною.

У 2022 році Ощадбанк вступив до фонду гарантування вкладів фізосіб, сплативши 777 млн. грн. внесків, що відповідно зменшило обсяг річного прибутку порівняно з попереднім роком.

### Рейтинг стійкості банків

Дата дослідження: 1 січня 2023  
 Позиція в рейтингу: [9 місце](#) із 33  
 Загальний рейтинг: 3.61 ★★★★★☆

Стресостійкість			Лояльність вкладників		
бали			бали		
Загальний бал			Загальний бал		
2.9			4.2		
Залежність від вкладів фізосіб	66.69	0	Частка банку на ринку роздрібних депозитів	17.86%	5
Якість фондування		3	Абсолютний зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	16261.1 млн грн	3
Прибутковість	%	3.7		-13.31 млн долл	
Ліквідність	%	3.7	Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	15.05% грн	4
Достатність капіталу	%	2		-1.13% долл	
Масштаб діяльності банку	-	4.9	Досвід роботи на ринку	с 1991-12-31	5
			Платіжна репутація банку	реструкт-	4

Рисунок 2.4 – Фінансові показники Ощадбанку в Рейтингу стійкості банків

Таким чином, АТ «Ощадбанк» здійснює свою фінансову діяльність у багатьох напрямках, постаючи як велика фінансова установа, що посідає лідируючі позиції в країні.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши особливості діяльності і структуру управління АТ «Ощадбанк», доходимо висновку, що це крупна фінансова установа в нашій країні з великою кількістю напрямків роботи, які можна вважати «бізнесами» в його структурі, а щодо суспільства вони виглядають як комплекс фінансових послуг, і тоді користувачі послуг постають як клієнти.

На сьогодні Ощадбанк – єдиний серед українських банків, який має закріплену законом державну гарантію збереження вкладів громадян та їх видачі за першою вимогою.

Відповідно до даних НБУ на 2023 рік, Ощадбанк – системно важливий банк. Власником банку фактично є Держава Україна (в особі суб'єкта управління об'єктами державної власності: Кабінет Міністрів України) – як акціонер «з часткою» 100% .

На підставі банківської ліцензії на право здійснювати банківські операції, банк здійснює велику кількість операцій (майже два десятки, перелік яких може зростати).

Єдину систему банку становлять його центральний апарат, філії, що виділені на окремий баланс та територіально відокремлені безбалансові відділення.

Інфраструктура Ощадбанку відповідає масштабам і структурі його операційної діяльності. Послідовний розвиток і вдосконалення інфраструктури «здійснюється з урахуванням завдань, визначених стратегією. Ощадбанк реалізує бізнес-модель універсального банку. При цьому він є системно важливим банком для національної економіки.

Організаційна структура банку будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з центрального апарату та філій банку.

Управлінська система складається з наступних органів управління:

- вищий орган – Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління;

- наглядова рада – колегіальний орган управління;

- правління – виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку.

Також в плані управління діяльністю персоналу банку затверджені «Принципи корпоративних стандартів банку», які полягають в тому, що працівники Ощадбанку у своїй діяльності керуються морально-етичними, діловими нормами та принципами, визначеними Кодексом поведінки (етики), що має на меті запобігання виникненню репутаційних ризиків для банку.

Всі ці атрибути фінансової діяльності Ощадбанку лежать в руслі його загальної стратегії, котра виконується з часів заснування, а також зазнає коректування в мінливих макроекономічних та соціально-політичних умовах, що заслуговує на окреме дослідження, про результати якого йтиметься у наступному розділі.

### 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

#### 3.1 Управління ресурсним потенціалом АТ «Ощадбанк» як передумова його фінансової стратегії

Основні проблеми розвитку вітчизняної банківської системи можна поділити на зовнішні, які лежать поза її межами, і внутрішні, які обумовлені внутрішньобанківськими особливостями їх функціонування в конкурентному середовищі.

При формуванні фінансової стратегії якраз і аналізується вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на фінансову складову його діяльності. Економічна сутність фінансової стратегії обумовлена фінансовими відносинами підприємства з економічними суб'єктами і державними органами, взаємодією з ними в процесі реалізації ділових відносин в області фінансів. В практичному аспекті мова йде про розробку базової фінансової концепції, пов'язаної з ефективним управлінням грошовим оборотом підприємства, формуванням грошових коштів у певних пропорціях, розробкою дивідендної та податкової політики, оптимізацією майнового потенціалу, використанням фінансових ресурсів за цільовим призначенням.

Дослідники зазначають, що діагностика і прогнозування зовнішнього середовища повинна посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства [52, с. 40].

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища:

- а) стану економіки країни;
- б) політико-правових відносин;
- в) ефективності державного регулювання економіки;
- г) рівня НТП;

- д) рівня соціального розвитку;
- ж) стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві;
- з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій;
- е) демографії;
- к) природних умов, екології;
- л) міжнародного становища;
- м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Автори монографії з банківського менеджменту зазначають, що «в сучасних умовах для банків важливого значення набуває підвищення ефективності інноваційної діяльності, яке пов'язано зі зростанням якості обслуговування клієнтів і побудовою бізнес-процесів, орієнтованих на реалізацію стратегії інноваційного розвитку банків. Ефективність інноваційної діяльності банків розглядається як індикатор загального стану та досягнення поставлених цілей розвитку банку, якісна характеристика результативності впровадження інноваційних систем» [55, с. 271].

Тобто, якщо цього вимагають зовнішні умови, фінансова установа вдається до впровадження того, чого ще не було, і такі управлінські рішення мають бути продуманими і запланованими на найближчу перспективу, і саме така внутрішня діяльність банку термінологічно закріплена як інноваційна. Для нас важливим є те, що вона становить суттєву частину стратегічної діяльності фінансової установи, а змістовно наповнюється структурними перебудовами зсередини, а зовні – як надання нових послуг клієнтам або підвищення якості вже існуючих.

Відбір інноваційних проектів має відбуватися з урахуванням економічної ефективності та з орієнтацією на стратегічні напрями розвитку банку [55, с. 283].

У наведеній монографії йдеться про те, що ефективність діяльності на високо-конкурентних ринках, яким є банківський, значною мірою залежить від рівня впровадження інновацій. Стабільне функціонування банківської системи

ґрунтується на створенні інтегрованої системи управління банком, заснованої на засадах інноваційності та відкритої до нововведень [55, с. 7].

Вивчення практичного досвіду авторами цієї монографії [55, с. 277] показало, що інноваційна діяльність банків не достатньо ефективна. Це обумовлено негативним впливом низки чинників, серед яких вони виділяють наступні (табл. Д.1 Додатку Д):

- внутрішньобанківські;
- макроекономічні/інституціональні/зовнішнього середовища;
- глобального характеру/зовнішнього світу.

До глобальних факторів зовнішнього світу віднесено незацікавленість іноземних інвесторів через низьку привабливість банківського сектору України та нестабільність у державі; внутрішні проблеми в іноземних материнських компаніях; низькі міжнародні рейтинги українських банків тощо. Серед макроекономічних чинників політична та макроекономічна нестабільність, нерозвинутість фондового ринку, не розвиненість механізмів податкового стимулювання та ін. Ведучи мову про внутрішньобанківські чинники, слід зауважити, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від інтелектуального капіталу банку.

Чітке визначення проблем функціонування вітчизняної банківської системи на сучасному етапі дає можливість окреслити основні напрями їх подолання та розвитку банківського сектору в середньостроковій перспективі.

До таких напрямів слід віднести:

- 1) подальші кроки щодо підвищення рівня капіталізації банків і забезпечення їх надійними джерелами ресурсів;
- 2) розширення спектру послуг, що надаються банківськими установами, підвищення їх якості та конкурентоспроможності на ринку банківських продуктів;
- 3) широке запровадження міжнародних стандартів корпоративного управління у практику господарювання вітчизняних банків;



4) розвиток систем ризик-менеджменту та вдосконалення управління ризиками як один із напрямків досягнення фінансово-економічної безпеки та надійності українських банків;

5) підвищення рівня забезпечення захисту прав кредиторів і вкладників банків. Протягом останніх років відбувається активний процес інтеграції банківської системи України у світову фінансову систему на основі адаптації до єдиних загальновизнаних вимог функціонування та регулювання [58, с. 19].

Наша країна потрапила в зону форс-мажорних обставин, до яких можна віднести широкомасштабне вторгнення РФ наприкінці лютого 2022 року. Видання «Економічна правда» через місяць його початку надала матеріал «Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства» [50], в якому говориться про наступне.

За місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають.

За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд. грн. І це без втрат від руйнувань.

МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 відсотками ВВП.

Також це видання в ті ж часи інформує щодо того, «як працюють банки» в таких умовах [65], в якому зазначається, зокрема, наступне.

Напередодні військового вторгнення банківська система України перебувала в стабільному стані. Живих грошей, тобто коштів у вигляді залишків на коррахунках і депозитних сертифікатів НБУ на рахунках у банків було більш ніж достатньо. Це дозволило системі впоратися з панічним зняттям готівки в перші дні війни.

Жоден український банк не впав, а два російські державні банки – Промінвестбанк та «донька» Сбербанку РФ – були виведені з ринку на другий день війни. Із 24 лютого регулятор видав банкам 125 млрд. грн. рефінансування

і знизив тиск на гривню завдяки валютним обмеженням, що теж сприяло стабільній роботі банківської системи.

Загалом слід відзначити вкрай швидку та продуману реакцію Нацбанку. Очевидно, він готувався до війни і завчасно розробив проекти відповідних документів. Це дозволило регулятору ухвалити потрібні рішення в перші години війни.

Безготівкові платежі з початку вторгнення відбуваються без проблем, що надзвичайно важливо. Утім, викликом є робота банків з готівкою через складність інкасації.

В зовнішньому середовищі знаходяться ресурси. Там же перебувають клієнти і формується певна економічна атмосфера бізнесу.

Стосовно внутрішніх передумов необхідно зазначити, що вони полягають у структурі управління установою, а конкретніше – у тих формах суб'єктності творців стратегії, про яких ішлося вище узагальнено – як індивідуальних і групових суб'єктів. Також важливим є те, що фахівці позначають як «банківський ресурс», який має бути основою стабільності і розвитку фінансової установи.

Так, А.О. Мілай надає відповідне визначення: «Банківські ресурси – це основа діяльності будь-якого банку, оскільки від їх структури та умов формування залежать масштаби його діяльності та розмір отриманого прибутку, а отже, в значній мірі, конкурентоспроможність та платоспроможність банку» [66].

Предметна конкретизація цього поняття постає у визначенні терміну «ресурсна база», який М.Д. Алексеєнко трактує наступним чином: «грошові кошти, які фактично знаходяться у розпорядження банку, а також ті кошти, які не беруть участі у банківському обороті та надають можливість розширення банківської діяльності шляхом залучення цих фінансових ресурсів у банківський оборот» [67].

Про співвідношення цих понять А.О. Мілай зазначає, що «ресурсна база» має схожі риси з поняттям «ресурсний потенціал», оскільки включає категорію

«потенційних грошових коштів» та можливість їх залучення в банківський обіг з-за меж банківської системи. Також йдеться про те, що поняття «ресурсний потенціал» включає в себе не лише грошові, але й інші види фінансових ресурсів, які забезпечують функціонування банківської установи, а також умови доступу до цих ресурсів. Крім цього ресурсний потенціал може характеризуватися не лише показниками зростання та нарощення, існує ймовірність зниження значення ресурсного потенціалу до нуля чи від'ємного числа у випадку негативного прояву факторів внутрішнього чи зовнішнього середовища [66].

На думку цього дослідника, у випадку, коли йдеться про процес та джерела збільшення обсягу ресурсів банківських установ, доречно вести мову про «ресурсний потенціал» як поняття динамічне, здатне проявити себе за певних умов на відміну від більш статичного поняття «ресурсна база». Виходячи з вище наведених міркувань, актуальним є продовження дослідження поняття «ресурсний потенціал» комерційного банку та аналізу механізму управління ним.

Таким чином, під ресурсним потенціалом комерційного банку А.О. Мілай розуміє сукупність усіх фінансових коштів банку, що знаходяться в безпосередньому його розпорядженні, і коштів, які можуть бути потенційно залучені банком у результаті проведення ефективної банківської діяльності (діяльності, яка сприяє збільшенню кола клієнтів, кількості та якості банківських послуг) [66].

У «Консолідований звіт про управління» Ощадбанком [59] зазначаються «Ключові ресурси банку»:

- людський капітал;
- інфраструктура;
- капітал, ліквідність та грошові потоки.

Зазначені компоненти утворюють його ресурсний потенціал, а у Звіті надаються конкретизовані показники за 2021 рік.

У Звіті, як зазначалося вище, в контексті людського капіталу йдеться про кількісний склад персоналу та вікова представленість працівників; питання «плинності кадрів», а також приділяється увага розвитку персоналу – система навчання, оцінки та розвитку персоналу функціонує на постійній основі.

Далі, зазначається, що «Інфраструктура Ощадбанку відповідає масштабам і структурі його операційної діяльності. Послідовний розвиток і вдосконалення інфраструктури здійснюється з урахуванням завдань, визначених стратегією. Ощадбанк реалізує бізнес-модель універсального банку. При цьому він є системно важливим банком для національної економіки» [59, с. 22].

Примітним є те, що у Звіті відображено і динамічність ресурсного потенціалу в аспекті інфраструктури – так, зазначається, що «Робоча мережа Ощадбанку станом на 31 грудня 2021 року нараховувала 1 604 установи, в т.ч. 24 філії та 1 580 територіально відокремлених безбалансових відділень (без урахування зупинених за рішенням правління 421 установи, що розташовані на територіях Донецької та Луганської областей, які не контролюються українською владою). Банк послідовно модернізує мережу відділень, поступово збільшуючи кількість відділень нового формату. Протягом 2021 року було переведено до нового формату 10 відділень. Станом на 31 грудня 2021 року мережа Ощадбанку нараховувала 672 установи нового формату, в т.ч. 25 інклюзивних відділень, комплексно адаптованих для обслуговування клієнтів з інвалідністю. Ще один зріз трансформування мережі – закриття неефективних відділень та переміщення установ до більш привабливих локацій для розвитку бізнесу. Протягом 2021 року було скорочено 241 неефективне відділення» [59, с. 22].

Таким чином, у цій частині Звіту побіжно простежується і зв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників у діяльності банку.

Щодо третього компоненту ресурсного потенціалу, пов'язаного власне з фінансами, у Звіті йдеться про наступне.

Протягом звітнього року (2021) нормативи капіталу перевищували граничні значення згідно з вимогами Національного банку України та

Базельського комітету з банківського нагляду. Так, станом на 01.01.2022 норматив короткострокової ліквідності (Н6) становить 70% (при нормативному значенні > 60%), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами становить 258% (при нормативному значенні >100%), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземних валютах становить 150% (при нормативному значенні > 100%), коефіцієнт чистого стабільного фінансування 180,2% (при нормативному значенні > 90%) [59, с. 22].

Далі у Звіті за цим аспектом конкретизуються відповідні показники.

#### 1. Первинний та вторинний резерви ліквідності.

Протягом 2021 року Ощадбанк постійно підтримував достатній запас первинної (каса, коррахунок в НБУ та коррахунки в інших банках) та вторинної (портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) ліквідності. Значний обсяг ліквідних активів у портфелі Ощадбанку дає можливість покрити відтоки коштів клієнтів навіть за умови реалізації стрес-сценарію, без загрози для безперервності бізнесу.

#### 2. Клієнтська ресурсна база.

У 2021 році основним джерелом ресурсної бази були кошти клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб). При цьому 65% загального обсягу клієнтських коштів – кошти фізичних осіб.

#### 3. Зовнішні запозичення.

Обслуговування зовнішніх запозичень Ощадбанку здійснювалось відповідно до умов та строків, встановлених договорами. Банк володів достатнім рівнем ліквідності в іноземній валюті та планує й надалі здійснювати обслуговування свого зовнішнього боргу відповідно до графіка.

Протягом 2021 року Ощадбанк також дотримувався ковенант, встановлених угодами щодо зовнішніх запозичень. Що стосується ризику порушення фінансових ковенант (нормативів, дотримання яких прямо вимагається у відповідних договорах), який існує з огляду на негативні зовнішні фактори впливу, банк упевнений в підтримці з боку кредиторів та не

очікує вимоги щодо дострокового погашення боргу навіть у разі виникнення короткострокових порушень ковенант у майбутньому [59, с. 23].

У зверненні голови правління Ощадбанку зазначаються деякі сторони ресурсного потенціалу: «Ощадбанк у 2021 році продемонстрував значне поліпшення операційних показників, стабільну прибуткову діяльність та зростання бізнесу. Так, операційний прибуток Ощадбанку за результатами 2021 року становить 5,5 млрд. грн., що в рази більше за результат попереднього року. З урахуванням від'ємного торгового результату 4,4 млрд. грн., який спричинено посиленням гривні та відповідною індексацією цінних паперів у портфелі Ощаду, чистий прибуток становить 1,1 млрд. грн., що значно перевищує запланований показник [59, с. 4].

Також там зазначається, що Ощад продовжує займати лідируючі місця в банківській системі за обсягом кредитного портфеля клієнтів та залучених коштів від юридичних та фізичних осіб. Чистий портфель наданих кредитів порівняно з початком року збільшився на 11,5 млрд. грн., або на 18,2%, і становить 74,8 млрд. грн.

Темпи зростання ресурсної бази роздрібного бізнесу були вищими за середні по банківській системі. Портфель роздрібних кредитів Ощадбанку зріс на 4,7 млрд. грн. та становить 13,6 млрд. грн. Основні драйвери зростання портфеля – автокредити, кредити по платіжних картках, іпотечні та кеш-кредити. Загалом на кінець 2021 року залишки на рахунках фізичних осіб в Ощадбанку склали 123,5 млрд. грн. З цієї суми понад 55% – строкові депозити. Це свідчить про незмінну довіру вкладників. При цьому до 37% зросла питома вага депозитів, відкритих через Інтернет та мобільний застосунок «Ощад 24/7».

Ощадбанк активно підтримує мікро-, малий та середній бізнес в Україні. Протягом 2021 року Ощад досяг суттєвого зростання кредитного портфеля ММСБ. Приріст становить більш ніж 3,7 млрд. грн. Минулого року банк профінансував більше 4,5 тис. бізнес-клієнтів. Загальна сума нових укладених кредитних угод становить 7,3 млрд. грн., з яких 3,6 млрд. грн. спрямовано на фінансову підтримку сільськогосподарських підприємств. Динамічне зростання

кредитного портфеля (краще ніж у банків-конкурентів) продемонстрували всі сегменти: мікро-, малий, середній бізнес. При цьому в партнерському аспекті зростання більше ніж удвічі: у портфелі з 0,6 млрд. грн. до 1,3 млрд. грн., за кількістю реалізованих кредитних угод – з 425 до 917.

Чистий кредитний портфель корпоративного бізнесу (без урахування проблемної заборгованості) за 2021 зріс на 4,2 млрд. грн. і станом на кінець року становить 42 млрд. грн. Протягом 2021 року Ощадбанк за новими проектами уклав кредитні угоди на суму більш ніж на 11,5 млрд. грн. Серед них приватні компанії, що працюють у різних галузях економіки, та муніципалітети.

До державного бюджету у 2021 році Ощадбанк сплатив найбільшу за свою історію суму дивідендів – 832,9 млн. грн. [59, с. 4–5].

Насамкінець свого звернення Сергій Наумов, голова правління АТ «Ощадбанк», підводить підсумок, який стосується найбільше як ресурсного потенціалу, так стратегічного розвитку установи: «Поточна ситуація в країні, а саме початок повномасштабної війни, поставила перед банком нові виклики, яким ми даємо раду. У фокусі нашої уваги зараз – безперебійність надання фінансових послуг усюди, де це дозволяє безпекова ситуація. Ми віримо, що після нашої перемоги Ощадбанк продовжить заплановані реформи та неодмінно стане ще більш ефективним фінансовим інститутом» [59, с. 5].

### 3.2 Методичне забезпечення розробки фінансової стратегії

Розробка фінансової стратегії постає як специфічна діяльність в загальному функціонуванні фінансової установи, і ця діяльність має свого суб'єкта в системі управління нею – індивідуального чи групового (існуючого як служба, відділ тощо). Цілковито в руслі діяльнісного підходу [68] дослідники виокремлюють процес як її динамічний компонент; зокрема, І.В. Журавльова наводить відповідний науковий термін і надає його

визначення: «Стратегічний процес – це сукупність дій менеджменту з формування і реалізації стратегії, які згруповані в логічно послідовні та взаємопов'язані етапи, що розрізняють за частковими цілями, завданнями, використовуваними менеджерами підходами, методами та інструментами» [69, с. 50].

Враховуючи результати теоретичної частини цього дослідження (див. підрозділ 1.2), можемо зосередити увагу на тому, що позначимо як «стратегічну ситуацію» і надамо розуміння всього двох різновидів: ситуація «стратегічного вибору» і «стратегічна діяльність рутинного характеру».

Перша ситуація виникає як локальна у часі, являючи собою умови, в яких необхідно діяти невідкладно і у стислі терміни, що постає як виклик для суб'єктів стратегічної діяльності. Такі ситуації призводять до перегляду наявних стратегічних орієнтирів та викликають до життя стратегічні зразки, що були класифіковані дослідниками (наприклад, наведені у підрозділі 1.1 – «За ознакою фінансового стану: фінансова стратегія стабілізації; зростання; виживання; ліквідації; комбінована фінансова стратегія» [38, с. 362–369]. У статті С.С. Родченко [№] надаються особливості цих стратегій з посиланнями на відповідні джерела).

Такі стратегії можна позначити в руслі валуативної теорії [70] як «термінальні» – вони цілковито покликані дати відповідь на питання «що робити?».

Другий різновид стратегій актуальний в умовах стабільної роботи установи, але за будь-яких обставин в контексті роботи банків такі стратегії постають як змістовні, «інструментальні» (такі, що покликані давати відповідь на питання «яким чином діяти?» і в яких напрямках). Саме в роботі фінансових установ дослідниками напрацьовані зразки таких стратегій, перелік яких наведемо далі.

Так, Н.Р. Галайко позначає їх як «банківські стратегії» [71, с. 133] і надає перелік за певними класами (табл. «Класифікація та характеристик основних банківських стратегій» за даними [72, с.43-47] Додатку Е):



- стратегії прямого економічного управління;
- стратегії внутрібанківського управління;
- стратегії непрямого економічного управління.

Наведені й класифіковані в ній «банківські стратегії» не тільки позначені – їм поставлені у відповідність змістовні комплекси, котрі виглядають як призначення відповідної стратегії. Тож в методологічному ключі їх цілком доречно кваліфікувати як інструментарій стратегічної діяльності.

На думку цього дослідника, стратегія забезпечення ефективності діяльності банку визначається як сукупність цілей, дій, спрямованих на ефективну роботу банківської установи через координацію та ефективне використання ресурсів, а також вибір максимально дієвих методів та способів її забезпечення. Розроблення такої стратегії виступає доволі складним процесом, що зумовлено багатьма обставинами [71, с. 134].

В наведеному дослідженні синтезовано достатньо вдало кілька сторін цього складного процесу.

По-перше, це питання щодо суб'єктів розроблення фінансової стратегії банку, – необхідно окреслити їх участь в цьому процесі. Науковці зазначають, що для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану, особливо – в крупних фінансових установах – доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану мають залучатися всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів організації [52].

По-друге, система стратегічних цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу, що використовується; прийняттого рівня фінансових ризиків в процесі здійснення наступної господарської діяльності та ін. [73].

По-третє, власне розробка й впровадження власне стратегії, де реалізується позначена нами «практиологізація ідей» аж до створення документів та здійснення практичних кроків де реалізуються теоретичні уявлення щодо етапів стратегічної діяльності, включно із задумом, аналізом передумов генеральними та конкретизованими орієнтирами, планами та програмами (див., наприклад, рис. 1.1).

По-четверте, функціонування механізмів зворотнього зв'язку, які давали б змогу відслідковувати втілення стратегії та констатувати виникнення ситуацій, що виступають чинники коригування стратегії.

Отже, доробок авторства Н.Р. Галайко постає і як пояснювальний матеріал, що синтезує наукові досягнення в царині створення фінансових стратегій; і як методичний дороговказ для тих хто має намір вдатися до такої діяльності; а також містить авторські рекомендації для створення фінансових стратегій саме для банків.

Перш за все Н.Р. Галайко зазначає, що стратегічна діяльність банку повинна здійснюватися на основі ретельного перспективного аналізу, прогнозування зовнішніх тенденцій (стану макроекономічного середовища, кон'юнктури ринку банківських послуг та його окремих сегментів, особливостей оподаткування та державного регулювання діяльності банків) та внутрішніх умов (обсягів та структури ресурсної бази банку, цілей і завдань розвитку, відносної дохідності різноманітних активів з урахуванням факторів ліквідності та ризику тощо), ймовірний характер яких затрудняє процес формування цієї стратегії.

Процес формування стратегії ефективної діяльності банку в загальному вигляді можна представити за допомогою рисунку (Додаток Ж), який

передбачає виділення дев'яти основних етапів. Про них у матеріалі говориться наступне.

1. Перший етап – встановлення мети і цілей банку відповідно до напрямів його діяльності. На даному етапі пропонується здійснення наступних позицій:

- визначення мети діяльності банку, яка повинна бути спрямована у майбутнє та формулювати ставлення банку до своїх вкладників, персоналу тощо. Мету слід формулювати як забезпечення клієнтів усіма можливими видами банківських послуг задля отримання прибутку за умови найменшого ризику.

- формулювання конкретних цілей ефективної діяльності банку, від реалізації – яких залежить здійснення конкретних операцій, прибутковість банку, встановлення певних внутрішніх норм та відповідних практичних рекомендацій.

Такими цілями виступають: розширення бази клієнтів та налагодження з ними ділових зв'язків з метою розширення сфери їхнього обслуговування; формування ресурсної бази банку для забезпечення здійснення кредитних та інвестиційних операцій у необхідних обсягах; формування оптимальної структури банківських активів і пасивів; розширення сфери діяльності банку шляхом проникнення на нові ринки через активізацію відповідних напрямків діяльності; забезпечення клієнтоорієнтованої організації банку (оптимальний розподіл ліній банківського бізнесу та обов'язків і повноважень менеджерів; орієнтація на створення і оптимізацію продуктових технологій / бізнес-процесів; введення клієнтоорієнтованих інформаційних систем тощо); досягнення оптимального співвідношення між обсягом і структурою вкладень та їх ресурсним забезпеченням з позицій максимальної доходності та мінімального ризику.

2. Другий етап формування та реалізації забезпечення ефективності діяльності банку – проведення відповідної аналітичної роботи, що передбачає перш за все визначення основних напрямів зниження витрат банку та вибір найприбутковіших напрямів кредитно-інвестиційних вкладень. При цьому

банкам слід врахувати напрями залучення та вкладення коштів в активні операції. У відповідності з цими критеріями можна виділити наступні напрями цієї стратегії банку:

- залучення зобов'язань на тривалий термін з метою надання довгострокових кредитів та здійснення широкомасштабних інвестицій;
- залучення коштів до запитання з метою оптимізації структури балансу, дотримання показників ліквідності, здійснення поточних активних операцій;
- залучення ресурсів на коротко- та довгостроковий період з метою прибутковості діяльності банку.

Наступною складовою другого етапу процесу формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності банку є визначення центрів прибутковості і центрів витрат банку. Необхідним є забезпечення відповідності не лише загальних обсягів активних операцій банків та джерел їх фінансування, але й низки показників, які характеризують дохідність і ризик, що значною мірою залежать від виду використовуваних зобов'язань, які різняться між собою за вартістю залучення, ступенем ризику їх вилучення тощо.

Далі Н.Р. Галайко зазначає, що одним із найголовніших завдань впровадження цієї стратегії в банківську практику є реорганізація організаційної структури банку, виділення центрів відповідальності і визначення оціночних показників, які характеризують їх роботу. Він також наводить думку Р. Ольхової щодо необхідності розподілення структурних підрозділів банку як «центри відповідальності» [74, с. 14].

Залежно від функцій, виконуваних підрозділами банку, та кінцевих споживачів банківського продукту, всі підрозділи, установи банку, на думку І. Парасій-Вергуненко, групуються відповідно у центри прибутку (бізнес-центри), центри витрат і центри інвестицій [75].

Отже, другий, аналітичний етап у цього автора містить цілу низку компонентів, що позначають напрями аналітичної роботи, результатами якої керуються на наступних етапах. У зв'язку з цим важливою постає задача підбору персоналу на відповідну діяльність.

3. Третій етап – формування та реалізація стратегії забезпечення ефективної роботи банку передбачає розробку внутрішніх інструктивних документів, у яких фіксуються основні її принципи та положення.

Тут Н.Р. Галайко вважає, що групування та розподіл підрозділів банку за центрами відповідальності доцільно зафіксувати у відповідному положенні (меморандумі) про фінансову структуру банку, в якому необхідно висвітлити наступні моменти [71, с. 137]:

- перелік створених центрів та їх характер (центри прибутку або витрат). У цьому розділі слід навести створювані в банку центри відповідальності та передбачити критерії їх віднесення до того чи іншого центру відповідальності;

- належність підрозділу банку до конкретного центру. Фіксується закріплення підрозділів за центрами відповідно до організаційної структури банку;

- розподіл за центрами видів діяльності, продуктів, послуг. Вказується порядок визначення вартості продуктів і послуг та зазначається, які з них споживаються всередині банку, а які – зовнішніми клієнтами;

- порядок розподілу витрат по інших центрах, який закріплює прийняту методологію рознесення витрат за центрами відповідальності та основні принципи вибору критеріїв розподілу витрат окремих підрозділів;

- фінансова структурна схема. Після визначення центрів відповідальності будується схема фінансової структури банку, яка розкриває взаємозв'язок між різними центрами. При цьому слід врахувати те, що філії для головного офісу банку виступають центрами прибутку.

Основна перевага, яку матиме банк, розробивши таке положення, полягає в тому, що керівництво банку отримує можливість розраховувати і контролювати фінансові результати діяльності кожного центру. Це допомагає не лише управляти прибутковістю, але й контролювати витрати не лише окремих підрозділів, а й установи банку загалом.

Що стосується системного підходу до розроблення такого документа, то слід зауважити, що цей процес являє собою досить складну систему

координації та корегування на кожному ієрархічному рівні. Ці обставини потребують відповідної оцінки можливостей ефективної діяльності банку та механізмів її реалізації, що втілюватиметься в розробку конкретних банківських продуктів та каналів їх збуту клієнтам.

4. На четвертому етапі процесу формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи банку рекомендується провести оцінку та аналіз розробленого проекту стратегії підрозділами, відповідальними за її реалізацію та внесення відповідних зауважень, пропозицій, коректив, та затвердити остаточний варіант стратегії.

5. На п'ятому етапі даного процесу рекомендується розробити альтернативні варіанти стратегії, до яких слід вдатися у випадку невдалої реалізації попереднього варіанта.

6. При цьому необхідно чітко визначити та обумовити функціональну відповідальності усіх тих структурних підрозділів банку, які нестимуть її за виконання конкретного етапу цілісного процесу формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи банку, що пропонується автором статті здійснити на шостому етапі.

7. Сьомим етапом процесу формування та реалізації стратегії є її впровадження у практичну діяльність банку. Діяльність банків на ринку банківських продуктів повинна передбачати узгоджене функціонування відповідних підрозділів, і для його забезпечення в банках створюється спеціальний координаційний орган – Комітет з управління активами і пасивами (КУАП), який повинен реалізувати наступну мету: формує та розробляє відповідну стратегію та політику; затверджує організаційну структуру процесу роботи банку; встановлює напрямки диверсифікації портфелів банку; знаходить додаткові ресурси для розширення діяльності; визначає цінову політику банку операціями та послугами банку; здійснює аналіз та управління ризикам, що є характерними для операцій банку.

На даному етапі з метою деталізації роботи у напрямку підвищення ефективності установи банку автором статті пропонується створити Комітет з

підвищення ефективності роботи банку, до складу якого, окрім вищого керівництва банку, могли б увійти, перш за все, керівники центрів відповідальності банку, а також фахівці тих підрозділів, які є найбільш дотичними і компетентними в питаннях фінансової структури банку. До функцій і повноважень цього підрозділу банку, на думку Н.Р. Галайка, слід віднести наступні: внесення пропозицій керівництву банку щодо зміни діючих положень політики банку щодо управління прибутковістю; обґрунтування процентних ставок по залученню та розміщенню коштів, встановлення процентної маржі за активними і пасивними операціями, можливих відхилень процентних ставок як для філій, так і за окремими видами операцій; визначення джерел додаткових ресурсів та напрямів їх прибуткового розміщення; розроблення методик розрахунку процентних ставок банку щодо залучення та розміщення ресурсів; визначення та затвердження порядку взаємодії центрів відповідальності, зокрема підрозділів головного банку і філій з питань залучення і розміщення ресурсів; розроблення принципів та методики розрахунку розміру ставок трансфертного ціноутворення; пошук додаткових резервів щодо підвищення доходів та зниження витрат установи банку; розроблення та обґрунтування пропозицій щодо оптимізації фінансової структури банку [71].

Розроблений таким чином проект стратегії забезпечення ефективної роботи банку повинен бути доведений до відома усіх підрозділів, які будуть відповідальними за реалізацію в практичній діяльності даної стратегії. Цей проект повинен бути ними проаналізований з метою оцінки чіткості викладення цілей політики і можливостей їх практичної реалізації відповідно до тих нормативних процедур, які пропонуються як методичне забезпечення реалізації стратегії. Внесення працівниками підрозділів, які відповідають за поточне впровадження стратегії, зауважень, рекомендацій та поправок до проекту стратегії є необхідною умовою забезпечення її гнучкості й максимальної адекватності та відповідності як внутрішнім можливостям банку щодо

підвищення прибутковості банку, так і безпосереднім потребам тих конкретних клієнтів, на обслуговування яких банк орієнтує свою стратегію.

Наступним моментом у системі заходів організаційно-управлінського характеру щодо реалізації стратегії банку є її офіційне затвердження вищим керівництвом банку (Радою директорів і Правлінням) та доведення змісту даного документа до усіх структурних підрозділів.

8. Восьмим етапом системи заходів з реалізації депозитної політики банку також виступає визначення повноважень щодо забезпечення контролю за дотриманням усіма підрозділами банку всіх необхідних технологічних процедур організації виконання стратегії, передбачених відповідними нормативними актами НБУ та внутрішніми положеннями та інструкціями банку. Такі повноваження, на думку автора статті, найбільш доцільно покласти на ревізійне управління банку та Комітет з підвищення ефективності роботи банку. В межах цих повноважень дані підрозділи повинні здійснювати перевірки банківських працівників щодо реалізації останніми розробленої стратегії.

Визначення механізму застосування основних процедур контролю у практиці банківської діяльності, на думку автора статті, слід вважати одним із ключових елементів у реалізації стратегії підвищення ефективної роботи банку і досягнення поставлених нею завдань.

Також вважається, що при визначенні загальної спрямованості організації контролю за виконанням положень даної стратегії, доцільно виділити такі моменти: контроль за загальним станом сформованого банком кредитного, депозитного та інвестиційного портфелів шляхом оцінки їх структури, рівня диверсифікованості та порівняння з критеріальними значеннями системи показників, призначених для оцінки ефективності роботи банку; контроль за правильним дотриманням усім банківським персоналом, відповідальним за практичне провадження стратегії, тих обов'язків і повноважень із прийняття рішень, які передбачені існуючими у банку правилами розподілу функціональних обов'язків між працівниками.



9. Останній із зазначених елементів контролю безпосередньо стосується системи організаційно-управлінських заходів з реалізації стратегії забезпечення ефективної роботи банку, що, на думку Н.Р. Галайка, має утворювати окремо розроблений у її складі механізм прийняття рішень і організації роботи банківських працівників при виконанні положень і директив, передбачених основним змістом цієї стратегії. Також цей дослідник вважає, що формування чіткої та гнучкої стратегії банку за усіма вищеописаними напрямками та етапами зрештою слід вважати необхідною умовою раціональної організації діяльності банку у сфері фінансової діяльності [71].

Отже, дослідники цілком слушно зазначають [76, с. 126]:, що розробка стратегії завершується не якою-небудь негайною дією, а лише встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення позицій організації. До того ж, протягом здійснення своєї діяльності підприємство стикається з умовами, які виступають чинниками корекції стратегічних орієнтирів та їх оновленої конкретизації.

### 3.3 Окреслення шляхів удосконалення фінансової стратегії в системі управління АТ «Ощадбанк»

Організаційне забезпечення фінансової стратегії полягає у створенні (вдосконаленні) діючих і забезпеченні ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом підприємництва або їх сукупності в цілому відповідно до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як складові стратегічного фінансового розвитку [1].

Об'єктом впливу організаційного забезпечення є окремі, організаційно оформлені елементи та фактори управління – наявні та наново створювані згідно з обраними стратегіями. Суб'єктом організаційного забезпечення є ланка

або комплекс взаємопов'язаних підрозділів суб'єкта підприємництва (організаційна структура), які за допомогою різних форм організаційного впливу забезпечують розроблення та реалізацію фінансової стратегії.

Організаційне забезпечення впливає на найбільш інерційну складову системи управління – організаційну структуру. Проте саме вона має бути в центрі уваги керівників підприємства, оскільки може слугувати інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку, процесів управління [69, с. 165].

Окреслена в підрозділі 3.1 «збалансована система показників» (ЗСП) взята за основу і в Консолідованому звіті про управління Ощадбанком на кінець 2021 року [59] (фрагменти якого використано, зокрема, у підрозділі 2.3, де йдеться про фінансову діяльність Ощадбанку).

В системі управління банком в царині фінансової стратегії мають бути позначені суб'єкти та їх повноваження й інструменти; інституції (підрозділи), зв'язки між ними тощо – для успішного здійснення стратегічної діяльності.

Так, Кабінет Міністрів України (який є 100-% акціонером Ощадбанку) схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021 – 2024 роки (Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку акціонерного товариства «Державний ощадний банк України») [77]. Проект Стратегії розроблено правлінням та затверджено наглядовою радою Ощадбанку. Цією Стратегією розвитку Ощадбанку на 2021–2024 рр. передбачено продовження його функціонування як провідного універсального банку України, насамперед, окреслено такі основні складові:

- бізнес-модель: універсальний банк, що зміцнює свої позиції у роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, зберігає провідні позиції в сегментах корпоративного бізнесу та мікро-, малому та середньому бізнесі, зі зменшенням частки державних підприємств;

- операційна модель: розвинута лінійка цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що будуть надаватись через цифрові канали та автоматизовані процеси;

- фінансова стійкість: операційна ефективність та сталий рівень прибутковості Ощадбанку.

Також зазначається, що «Стратегією визначено зменшення Ощадбанком рівня операційних витрат та перегляд капітальних витрат шляхом оптимізації мережі та централізації операцій.

Діджиталізація Ощадбанку до 2024 року включає в себе завершення процесу цифровізації послуг для клієнтів і внутрішніх процесів, а також забезпечення конкурентної швидкості запуску нових продуктів.

Окрім того, передбачається приєднання Ощадбанку до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що у подальшому забезпечить входження міжнародних фінансових організацій до капіталу Ощадбанку» [77].

В непростих умовах зовнішніх чинників діяльності банку підвищеного значення набуває робота з ризиками. Їй відведено суттєву частину в зазначеному документі; зрештою, такі заходи в стратегічній діяльності властиві тим її етапам, в яких має відбуватися коректування стратегії в мінливих умовах. Визначення загальної стратегії управління ризиками Банку здійснюється Наглядовою радою Банку.

Так, у Консолідованому Звіті зазначається, що «управління ризиками відіграє важливу роль у банківській діяльності та операціях Групи. Основні ризики, властиві операціям Банку, включають: ринковий ризик, кредитні ризики, ризик концентрації, ризик ліквідності, ризик зміни процентних ставок і курсів валют» [59, с. 117].

У зазначеному Звіті наводиться опис принципів та заходів з управління цими ризиками: «Група створює комплексну та ефективну систему управління ризиками з урахуванням Стратегії розвитку Банку, Декларації схильності до ризиків Банку та інших внутрішніх нормативних документів Банку, якими визначено характер та обсяг операцій Банку, профіль ризику та системність важливості Банку» [59, с. 117].

Правління Банку забезпечує виконання завдань, рішень Наглядової ради Банку щодо впровадження системи управління ризиками, включаючи

Стратегію та політики з управління ризиками, культуру управління ризиками, процедури, методи та інші заходи ефективного управління ризиками.

З метою приведення організаційної структури системи управління ризиками у відповідність до вимог постанови Правління Національного банку України від 11 червня 2018 року № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», 17 вересня 2019 року створено генеральний департамент з управління ризиками та департамент комплаєнс.

Директору генерального департаменту з управління ризиками підпорядковано:

- департамент кредитних ризиків та оцінки активів – для забезпечення ефективної діяльності в частині управління кредитними ризиками;
- департамент стратегічних ризиків та прогнозування – для забезпечення ефективної діяльності в частині управління ризиком ліквідності, ризиком зміни процентних ставок і валютним ризиком (наведено за [59]).

З функціональної точки зору управління ризиками налагодження бізнес-процесів та чіткого розподілу обов'язків між підрозділами Банку здійснюється з використанням принципу трьох ліній захисту:

1) перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів Банку та підрозділів підтримки діяльності Банку. В контексті системи управління Ощадбанку ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них і надають звіти про поточне управління такими ризиками, відповідно до функцій, визначених положенням про такий підрозділ;

2) друга лінія – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу комплаєнс;

3) третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками.

Організаційна структура управління ризиками передбачає чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма суб'єктами системи управління ризиками та працівниками Банку, а також їх

відповідальність згідно з таким розподілом. Функції управління ризиками розподілені між наступними суб'єктами системи управління ризиками: Наглядова рада Банку; комітет Наглядової ради АТ «Ощадбанк» з питань ризиків; Правління Банку; комітети, створені Правлінням Банку; підрозділ з управління ризиками; підрозділ комплаєнс; підрозділ внутрішнього аудиту Банку; бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки, включаючи підрозділи роботи з непрацюючими активами [59, с. 118].

Для забезпечення контролю за дотриманням політик управління ризиками – Наглядовою радою прийнято рішення № 1 від 20 червня 2019 року (питання б) щодо утворення постійних комітетів Наглядової ради Банку, а саме: комітету з питань аудиту, комітету з питань призначень та винагород посадовим особам, комітету з питань ризиків, комітету з питань стратегії. Також рішенням № 3 Наглядової ради від 25 липня 2019 року затверджено Положення про комітет Наглядової ради АТ «Ощадбанк» з питань ризиків, яким визначено функції та відповідальність членів комітету. Зокрема, функціями Комітету визначено контроль за врахуванням бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» та стратегії управління ризиками при ціноутворенні/установленні тарифів на банківські продукти, а також, якщо ціни/тарифи не покривають ризики АТ «Ощадбанк», розробку заходів та надання їх на розгляд і затвердження (прийняття рішень) Наглядовій раді АТ «Ощадбанк»; контроль за впровадженням та дотриманням декларації схильності до ризиків, стратегії управління ризиками та інших внутрішньобанківських документів; контроль стану виконання заходів щодо оперативного усунення недоліків у функціонуванні системи управління ризиками, виконання рекомендацій і зауважень підрозділу внутрішнього аудиту, зовнішніх аудиторів, Національного банку України та інших контролюючих органів; контроль та нагляд за стратегіями з управління капіталом і ліквідністю, а також за всіма ризиками АТ «Ощадбанк» визначеними декларацією схильності до ризиків, зокрема, кредитними, ринковими, операційними, репутаційними та іншими суттєвими ризиками АТ «Ощадбанк», визначеними такими відповідно до внутрішніх нормативних

документів АТ «Ощадбанк»; розгляд звітів та надання пропозиції (в тому числі щодо заходів з метою оперативного усунення недоліків) [59, с. 118].

У згаданих вище «Примітках до консолідованої фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року» міститься додаток, присвячений наступному часовому проміжку. Зокрема, там зазначається наступне [59, с. 122]: «В умовах воєнного стану Група приділяє значну увагу забезпеченню необхідного обсягу ліквідних коштів, достатнього як для виконання вимог Національного банку України стосовно ліквідності, так і для ефективного обслуговування клієнтів».

Далі йдеться про певний часовий проміжок: «За чотири місяці 2022 року спостерігається значний приріст коштів клієнтів Групи, який склав 16 617 млн. грн. екв. (за номіналом) або 9%. Збільшення обсягу коштів клієнтів спостерігалось в національній валюті, в той час як залишки в основних іноземних валютах (долар США та євро) зазнали зменшення (198 млн. дол. США та 53 млн. євро, відповідно) та були забезпечені погашенням державних цінних паперів та високоліквідними активами Групи» [там же].

Далі у звіті наводяться деякі показники: «Банк продовжує фінансування економіки України з урахуванням пріоритетів, визначених постановами КМУ від 24.01.2020 №28 та від 14.07.2021 №723, зокрема підприємств агропромислового комплексу та критичної інфраструктури з врахуванням ризик-орієнтованого підходу. Група не відчуває складнощів із залученням ресурсів. Групою здійснюється відстеження можливих загроз та вразливостей з джерел зовнішньої інформації (партнери, Інтернет ресурси). Здійснюється постійний моніторинг засобів безпеки Групи» [там же].

З урахуванням наведених показників та матеріалів аудиту окреслюється погляд у майбутнє, котрий лежить у руслі більш загальної стратегії: «Показники діяльності Групи під час воєнного стану, а також вжиті нею заходи, спрямовані на ефективне забезпечення виконуваних функцій, дозволяють керівництву Групи висловити впевненість щодо можливості здійснення безперервної діяльності протягом щонайменше 12 місяців. Здатність Групи

здійснювати безперервну діяльність враховує консервативну оцінку макроекономічних показників та, відповідно, обсяг формування резервів за активними операціями, а також стан ліквідності Групи (на поточний час Група має значний запас високоліквідних активів, представлений як грошовими коштами, так і високоліквідними цінними паперами – ОВДП та депозитними сертифікатами НБУ, – який покриває близько 60% загального обсягу його зобов'язань). Крім того, враховано наявність в портфелі Групи значного обсягу ОВДП з індексованою вартістю (номінальна вартість яких індексується в залежності від курсу гривні до долара США), які є інструментом захисту Групи від девальвації національної валюти» [там же].

Система управління банку функціонує в непростих умовах також з урахуванням прийнятої раніше стратегії: «Управлінський персонал зосереджує увагу на підтримці стабільної діяльності Групи в існуючих обставинах. У зв'язку з військовою агресією російської федерації та введенням в Україні воєнного стану (Указ президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні») питанню щодо забезпечення безперервності діяльності приділяється найбільша увага в процесі управління Банком. АТ «Ощадбанк», як об'єкт критичної інфраструктури, включено до переліку уповноважених банків, що залучаються до роботи в умовах особливого періоду. Наглядова рада, правління та профільні комітети Банку продовжують виконувати функції. Банком вжито заходи щодо переміщення персоналу та організації безпечної роботи з використанням засобів віддаленого доступу до ІТ ресурсів банку» [там же].

В плані шляхів удосконалення діяльності установи окреслено наступне: «В умовах воєнного стану посилена робота щодо забезпечення достатнього обсягу ліквідності, з метою своєчасного обслуговування юридичних та фізичних осіб – клієнтів Банку. На постійній основі здійснюється моніторинг пошкоджень/втрат майна Банку внаслідок військової агресії, а також оцінка і прогноз збитків (втрат) внаслідок погіршення фінансового стану / припинення діяльності контрагентів Банку» [там же].

Тяглість у дотриманні стратегії установи зазначена таким чином, що наявні її положення доповнюються елементами планування у нових обставинах з урахуванням їхньої специфіки: «На поточний час Банку функціонує в межах існуючої бізнес-моделі та розроблених планів щодо забезпечення безперервної діяльності, якими передбачено зокрема:

- робота персоналу банку в умовах воєнного стану;
- визначення переліку областей, на які можуть бути розповсюдженні воєнні дії;
- заходи щодо охорони установ Банку та забезпечення схоронності цінностей;
- заходи щодо мінімізації ризиків при інкасації та перевезенні цінностей;
- організація та ведення бухгалтерського обліку під час надзвичайного режиму роботи;
- виконання Банком розрахункових документів/операцій клієнтів у разі з неможливості працювати в штатному режимі [там же].

Ситуація воєнного стану передбачає запровадження стратегічних настанов оперативного рівня, в якості яких окреслено наступне: «Для забезпечення безперервної діяльності процесів банку та клієнт-орієнтованого підходу під час надзвичайної ситуації колегіальними органами банку (правлінням та його комітетами) приймаються оперативні рішення, направлені на тимчасове спрощення/оптимізацію процесів банку з впровадженням процедур посиленого контролю таких рішень» [там же].

В якості окремих прикладів такої оптимізації позначається наступне:

- спрощення процесу закупівлі для критичних товарів/послуг/робіт;
- спрощення роботи Уповноважених колегіальних органів Банку з організацією заочної форми проведення та голосування;
- організація обслуговування клієнтів банку без прив'язки до «рідного» відділення та зі зменшенням використання паперового документообігу;
- активна робота банку з впровадженням нового процесу – віддалена ідентифікація/верифікація клієнта + віддалене відкриття карткових рахунків з



використанням сучасних методів ідентифікації (ДІЯ, liveness detection method).

Зрештою в Консолідованому Звіті зазначається, що Наглядова рада Банку здійснює діяльність відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 643 і несе повну відповідальність за створення комплексної та ефективної системи управління ризиками, на які наражається Банк у своїй діяльності [59, с. 118].

### Висновки до розділу 3

Проаналізувавши концептуальні засади щодо розробки фінансової стратегії, ми дійшли висновку, що це достатньо складна діяльність, котра іноді позначається спеціальним терміном «стратегічна діяльність». В ній визначаються значущі атрибути, котрі стосуються, насамперед, її призначення, і полягають в наявності двох крупних блоків – первинне створення стратегії та подальший процес втілення, супроводу та корекції відповідно до мінливих умов роботи підприємства.

Коли йдеться про інструментарій стратегічної діяльності, постає необхідність використання доладної методологія для її побудови. В розділі здійснено розгляд методологічного інструментарію для стратегічної діяльності щодо банківських установ; наведено достатньо вдалий зразок такого інструментарію, де складники системно поєднані в управлінські атрибути, що зрештою містить і передумови для рекомендацій в створенні та удосконаленні стратегій фінансових установ.

Приділяється увага і умовам, які необхідно враховувати при розробці й подальшому супроводі стратегій – вони зрештою розглядаються як комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників у роботі банків.

Зокрема, внутрішні умови для банку постають як ресурсний потенціал і власне система управління. В контексті стратегічної діяльності постає питання про її суб'єктів. Тож в установі має бути суб'єкт стратегічної діяльності – одиничний або груповий з відповідними можливостями й повноваженнями.

При аналізі стратегічної діяльності в Ощадбанку виявлено, що вона цілковито відповідає теоретичним уявленням про неї – фінансова стратегія розроблена при створенні банку як сучасної фінансової установи; функціонують її суб'єкти, які наразі діють в складних умовах воєнного часу; наведені їхні рекомендації для системи управління банку, зокрема – щодо створення відповідних управлінських одиниць та окреслення їхніх повноважень.

Також наведені фрагменти фінансової стратегії щодо найближчих майбутніх часів, де припускаються позитивні наслідки діяльності Банку завдяки продуманим управлінським рішенням в руслі загальних стратегічних напрямків.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра розглядалися питання фінансової стратегії в системі управління банком. З огляду на таке формулювання предмет мав би поставати як системне поєднання фінансово-стратегічного та управлінського контекстів. Для його розгляду здійснено теоретичне припрацювання відповідних питань, для чого застосовано доречний методологічний інструментарій; зрештою, проаналізовано проблематику в стратегічному управлінні підприємствами взагалі та в царині фінансів зокрема; досліджено відповідні напрямки функціонування фінансової установи АТ «Ощадбанк», актуальне становище на цьому підприємстві в питаннях стратегічної діяльності та відповідних управлінських рішень.

Виходячи з позначеної мети, були поставлені та цілком виконані відповідні основні задачі дослідження.

1. Розглянуто сутність стратегії в загальнотеоретичному та прикладному аспектах; здійснено огляд наукових уявлень щодо ключового поняття «стратегія», для визначень якої дослідники вдаються до використання найрізноманітніших родових ознак, найчастішою з яких використовується «план». Щодо уточнення розуміння ключового поняття зроблено висновок, що сутність стратегії – це усвідомлене бачення майбутнього суб'єктом роздумів про нього, яке конкретизоване у послідовності дій, котрі необхідно здійснити суб'єкту для досягнення поставленої мети.

Також було констатовано, що структуроване таким чином бажане майбутнє постає в уявленні суб'єкта як низка конкретизації певного задуму ідеї, що має спрямовувати цю майбутню діяльність. Зрештою нами було запропоновано самоочевидний термін «праксіологізація ідеї», котрим якраз і позначається така низка конкретизації задуму і доведення його до реального втілення.

2. Уточнено загальне визначення для стратегії та в контексті управління підприємствами; для вирішення цієї задачі було сформульовано кілька визначень для ключових понять:

- стратегія – це атрибут діяльності, котрий полягає в усвідомленому та якісно наповненому погляді суб'єкта в майбутнє стосовно загальних напрямів, за якими має здійснюватися її процес;

- стратегія організації – конкретизоване бачення послідовності майбутніх дій в рамках концепції по досягненню бажаної мети;

- стратегія управління підприємством – це усвідомлений та якісно наповнений суб'єктами управління погляд в майбутнє стосовно загальних напрямів, за якими має здійснюватися процес його діяльності.

3. Розглянуто сутність фінансової стратегії взагалі та в банківській діяльності зокрема; з'ясовано, що фінансова стратегія має розглядатися як різновид стратегії взагалі, але прикладена до фінансової діяльності, визначення якої пропонується таке: діяльність підприємства в царині фінансів, яка конкретизується у комплекс фінансових операцій.

Сформульовано і визначення, яке постає з огляду на пропрацьовані погляди дослідників та відповідні тлумачення: фінансова стратегія підприємства – це концептуалізація бачення бажаного майбутнього у фінансовій діяльності підприємства для подальшої конкретизації у формі фінансового плану.

Її предметна конкретизація пов'язана з відповідною специфікою, а її компоненти і розробка постають завдання для відповідних суб'єктів – фахівців із стратегічної діяльності.

4. Розглянуто явища і поняття «стратегічне фінансове планування» щодо банківської діяльності, окреслено тактичне і оперативне фінансове планування як гранична конкретизація стратегічної діяльності.

5. Проаналізовані значущі аспекти діяльності «АТ Ощадбанк», зокрема – і в царині фінансів; наведено фактичні відомості з Консолідованого Звіту про

управління Ощадбанком; надається коротка історія створення й розвитку цієї установи.

Отримано висновок, що це крупна фінансова установа в нашій країні з великою кількістю напрямків роботи, які можна вважати «бізнесами» в його структурі, а щодо суспільства вони виглядають як комплекс фінансових послуг, і тоді користувачі послуг постають як клієнти.

Ощадбанк належить до системно важливих банків нашої країни, посідає друге місце серед банків України за розміром активів, кредитів та депозитів. Ощадбанк станом на кінець 2021 року є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за кількістю банкоматів та платіжних терміналів.

6. Вивчено та систематизовано основні підходи до оптимізації фінансової стратегії в системі управління банком з метою їх практичного використання; досліджено теоретичні питання щодо призначення, складників та методології стратегічної діяльності при розробці фінансової стратегії.

В ній визначаються значущі атрибути, котрі стосуються, насамперед, її призначення, і полягають в наявності двох крупних блоків – первинне створення стратегії та подальший процес втілення, супроводу та корекції відповідно до мінливих умов роботи підприємства.

Розглянуто питання умов створення фінансової стратегії, котрі постають як система зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства та відповідної стратегічної діяльності. Констатовано, що останнім часом зовнішні умови склалися як несприятливі для успішної дії; вони пов'язані з запровадженням спочатку карантинних обмежень, а потім воєнного стану у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ.

7. Окреслено шляхи удосконалення конкретної сфери діяльності досліджуваної банківської установи «АТ Ощадбанк», а саме – стратегічної діяльності в царині фінансів. Констатовано, що зовнішні чинники постають як своєрідні виклики для неї, тож це потребувало відповідних внутрішніх управлінських рішень. Тож при аналізі стратегічної діяльності в Ощадбанку виявлено, що стратегія була розроблена при створенні банку як сучасної

фінансової установи; функціонують її суб'єкти, які наразі діють в складних умовах воєнного часу; наведені їхні рекомендації для системи управління банку, зокрема – щодо створення відповідних управлінських одиниць та окреслення їхніх повноважень.

Також констатовано, що фрагменти фінансової стратегії щодо найближчих майбутніх часів (наведених по матеріалах Консолідованого Звіту та його додаткових документів), містять припущення позитивних наслідків діяльності Банку завдяки продуманим управлінським рішенням в руслі загальних стратегічних напрямків. Зокрема, в системі управління банком створено додаткові групові суб'єкти стратегічної діяльності та позначено їх функціонал та повноваження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
3. Управління персоналом. Підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Герасимчук З.В. Стратегічне управління сталим розвитком міст: теорія, методологія, практика / З.В. Герасимчук, О.В. Середя: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 276 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519с.
6. Крючкова О. Маркетингові стратегії в умовах глобалізації ринків. *Персонал*. 2007. №11-12. С.108–110.
7. Мескон М. Основы менеджмента. пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1992. 701 с.
8. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов. пер. с англ. изд. 9. Москва : ИНФРА–М, 2000. 928 с.
9. Бланк И.А. Торговый менеджмент. Киев .: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408с.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография. Таганрог: Из-во ТРТУ, 2000. 244с.
11. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 458с.
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

13. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У.Кинг, Д. Кліланд. Москва: Прогресс, 1982. 399с.
14. Коломицева О.В. Функціональний механізм регіонів в умовах структурної трансформації економіки. URL : [www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/.../kolomiceva.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/.../kolomiceva.htm)
15. Дацюк С. Популярно про стратегію та стратегування. Що таке публічна стратегія? URL : [blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4745db12d7fe1/](http://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4745db12d7fe1/)
16. Родченко С.С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 26, частина 2, 2019. С. 59–66.
17. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ : Либідь, 2003. 319 с.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы решения. СПб. : Питер, 2001. 567 с.
19. Портер М. Международная конкуренция. пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 496 с.
20. Бизнес-планирование: Полное руководство. пер. с англ. М. Веселкова. Москва : Издательский дом «Гранд»; Фаир-Пресс, 2003. 399 с.
21. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Р. Джоэл Эванс. Москва: Вильямс, 2003. 1184 с.
22. Виссема Х. Стратегический менеджмент. Москва : Финпресс, 2000. 576 с.
23. Карлеф Б. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. 444 с.
24. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20.
25. Ханк Дж. Бизнес-прогнозирование. пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 656 с.



26. Градов О.П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2014. № 3(197). С. 17–27.
27. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. Київ : КНЕУ, 2004. 344 с.
28. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
29. Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 480 p.
30. Шандезон Ж. Методы продажи / Ж. Шандезон, А. Лансестр. Москва : Прогресс-Универс, 1993. 160 с.
31. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 699 с.
32. Подольська О.С., Місько Г.А. Формування фінансової стратегії банку. URL : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2014/Economics/1\\_155191.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/1_155191.doc.htm)
33. Єгоричева С. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація. *Банківська справа*. 2009. С. 63–72.
34. Зубок М.І. Безпека банків. К., 2002. 306 с.
35. Хитрін О.І. Фінансова безпека комерційних банків. Фінанси України. 2004. № 11. С. 118–124.
36. Коцюба І.І. Актуальність формування фінансової стратегії банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9-1. Ч. 4. С. 154–158.
37. Волошко І.В. Стратегічне фінансове управління у банку : автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.04.01. Суми, 2003. 22 с.
38. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємництва : монографія / І.О. Бланк... [та ін.]. Міністерство освіти і науки України, Київський національний торговельно-економічний університет. Київ : [КНТЕУ], 2009. 147 с.

39. Ковалев В.Г. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : учеб. пособие. Москва : КНОРУС, 2010. 768 с.
40. Иванищева А.В. Разработка финансовой стратегии предприятия. *Економіка. Фінанси. Право*. 2005. №10. С. 14–21.
41. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2000. 460 с.
42. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / И.А. Бланк. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Ника–Центр; Эльга, 2006. 656 с.
43. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: [Навчальний посібник]. Київ : Знання-Прес, 2008. 207 с.
44. Комаров А.В. Стратегия исполнения обязательств предприятия по оплате товаров (работ, услуг) в условиях дефицита денежных ресурсов. *Финансовый менеджмент*. 2003. № 2. С. 49.
45. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2004. 504 с.
46. Юрчишена Л.В. Фінансовий менеджмент : Навчальний посібник. Вінниця : ВФЕУ, 2013. 260 с.
47. Коробейников О.П. Стратегическое поведение : от разработки до реализации. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 3.
48. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць*. Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2011. Вип. 21.19. С. 224–228.
49. Тепловая Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Учебник. М. : МГУ, Высшая школа экономики, 2000. 350 с.
50. Bender R., Ward K. Corporate Financial Strategy. Oxford, United Kingdom, 2008. 396 p.
51. 14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. М.: Банки и биржа: ЮНИТИ, 2007. 348 с.
52. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

53. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31), 2018.

54. Кузнецова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку: Монографія. Одеса: Пальміра, 2006. 193с.

55. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі [Електронний ресурс] : моногр. / за заг. та наук. ред. проф. Л.О. Примостки. Київ : КНЕУ, 2017. 380 с.

56. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент. Підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

57. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. Підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. Київ : ЦНЛ, 2006. 520 с.

58. Козурак О. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. *Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : зб. тез наук.-практ. конф.* [Івано-Франківськ, 31 трав. 2016 р.]. Редкол. : Г.І. Ляхович, Л.І. Михайлишин, І.В. Пилипів та ін.; відп. за вип. Г.І. Ляхович. Івано-Франківськ : ІФННІМ ТНЕУ, 2016. С. 18-20.

59. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL : [https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7588-oschadbank\\_2021\\_fs\\_conso\\_ukr.pdf](https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7588-oschadbank_2021_fs_conso_ukr.pdf)

60. Про банки і банківську діяльність : Закон України. Відомості Верховної Ради України, 2001, № 5-6, ст. 30. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

61. Про деякі питання управління Державним спеціалізованим комерційним ощадним банком України : Кабінет Міністрів України. Постанова від 21 травня 1999 р. № 876, Київ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-99-п#Text>

62. Ощадбанк. finance.ua. URL : <https://finance.ua/ua/banks/oschadbank>

63. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2018. № 46, ст.369.

64. Рихлицький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. 23 березня 2022, 14:15. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

65. Вишлинський Г. 5 відповідей про економіку на війні: курс гривні, банки, сума збитків. *Економічна правда*. 17 березня 2022, 18:30. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/17/684231/>

66. Мілай А.О. Аналіз механізму управління ресурсним потенціалом українських банків. *Економічний Вісник КНТУ КІІ*. 2013. С. 380-391. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10786/1/64.pdf>

67. Аналіз діяльності комерційного банку: навч. посібн. / за ред. А.М. Герасимовича, Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Вид-во «Рута», 2006. 599 с.

68. Литвиненко І.Ю. Структура діяльності як підґрунтя діяльнісного підходу в соціології. *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління*. 2010. № 178. С. 218-223.

69. Журавльова І.В. Фінансова стратегія : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 184 с. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25293/1/2019-Журавльова%20І%20В.pdf>

70. Козак Г.А. Термінальні та інструментальні цінності педагогів із різним стажем професійної діяльності. *Теоретико-методологічні засади вищої та загальної середньої освіти*. Том 1 № 4 (2021). <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.4.1.15>

71. Галайко Н.Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку. *Регіональна економіка*. 2008. С. 132–140.

72. Егорова Н.Е. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: учеб.-практ. пособие / Н.Е. Егорова, А.М. Смулов. Москва : Дело, 2002. 456 с.

73. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Пилипенко; За заг. ред. М.І. Ковалю. Київ : ДП «Вид. дім “Персонал”», 2018. 350 с.

74. Ольхова Р.Г. Современный банк: от оценки рентабельности до особенностей системы управления доходностью. *Банковские услуги*. 2001. №7–8. С. 3–47.

75. Парасій–Вергуненко І. Організація управлінського обліку в банках. *Деякі аспекти теорії і практики. Вісник НБУ*. 2004. №10. С. 26–34.

76. Василенко В.А., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. Київ : ЦУЛ., 2003. 352 с.

77. Кабінет Міністрів схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021 – 2024 роки. Міністерство фінансів України. 12 Жовтня 2021. URL :

[https://mof.gov.ua/uk/news/kabinet\\_ministriv\\_skhvaliv\\_strategiiu\\_rozvitku\\_at\\_derzhavnii\\_oshchadnii\\_bank\\_ukraini\\_na\\_2021\\_2024\\_roki-3130](https://mof.gov.ua/uk/news/kabinet_ministriv_skhvaliv_strategiiu_rozvitku_at_derzhavnii_oshchadnii_bank_ukraini_na_2021_2024_roki-3130)

78. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach To business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, Arbor, MI, USA, 1965.

79. A winning framework for market entry strategies. URL : <http://www.business-fundas.com/2010/market-entry-strategy/>

80. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

81. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: Concepts and cases. 8th ed. Homewood/Illinois: Irwin, 1995.

82. До постанови правління Національного банку України 15 лютого 2018 року №11. URL : [https://www.oschadbank.ua/uploads/1/8709-dodatok\\_5\\_01\\_12\\_2022.docx](https://www.oschadbank.ua/uploads/1/8709-dodatok_5_01_12_2022.docx)

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Порівняльна характеристика підходів до трактування сутності поняття «стратегія» (нумерація посилань за списком джерела)

Підхід	Автор	Зміст визначення «стратегія»
1	2	3
1) Стратегія як філософія, якою має керуватися об'єкт управління	Ансофф І.	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2]
	Крючкова О.	«Якісно новий тип мислення, що дає змогу розробляти нові правила гри для будь-яких господарських одиниць» [3]
2) Стратегія як план дій, орієнтований на досягнення цілей	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	«Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [4]
	Томпсон А., Стрикленд А.	«Специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей» [5]
	Фатхутдинов Р.	«Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій області діяльності» [6]
3) Стратегія як система цілей, дій або рішень	Бланк І.	«Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [7]
	Гольдштейн Г.	«Система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації» [8]
	Вінокуров В.	«Система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей» [9]
	Балабанова Л., Сардак О.	«На практиці являє собою систему управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних з її розвитком» [10]
4) Стратегія як документ (або система документів)	Кінг У., Кліланд Д.	1) «Власне економічна стратегія» (документально представлена думка про бажаний майбутній стан економіки об'єкта (міста), що містить систему заходів і ресурсів, які використовуються владою для досягнення бажаного стану); 2) «стратегічний план економічного розвитку» (документ, який включає власне стратегію і блок документів з її реалізації); 3) «економічна стратегія як процес» (система документів зі стратегічного управління в сукупності з організаційними структурами і процедурами, що задають визначені схеми розробки економічної стратегії)» [11]
5) Стратегія як своєрідний договір громадської згоди	Коломицева О.	«Своєрідний договір громадської згоди, відповідно до якого влада, корпорації, громадські організації, населення приймають на себе зобов'язання по досягненню певних орієнтирів і перспектив розвитку» [12]
	Дацюк С.	«Рухливий соціальний договір, що укладесться на період, що обумовлюється владою з громадянами» [13]

\*Номери посилань позначені в джерелі відповідно таким чином:

1. Герасимчук З.В. Стратегічне управління сталим розвитком міст: теорія, методологія, практика / З.В. Герасимчук, О. В. Серета: монографія. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 276 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519с.
3. Крючкова О. Маркетингові стратегії в умовах глобалізації ринків / О.Крючкова // Персонал. – 2007. – №11-12. – С.108–110.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702с.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
7. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408с.
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография / Г.Я.Гольдштейн. – Таганрог: Из-во ТРТУ, 2000. – 244с.
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А.Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458с.
10. Балабанова Л.В. Управление персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
- 11.Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У.Кинг, Д. Кліланд. – М.: Прогресс, 1982. – 399с.
- 12.Коломицева О.В. Функціональний механізм регіонів в умовах структурної трансформації економіки – [Електронний ресурс] / О.В. Коломицева. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/.../kolomiceva.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/.../kolomiceva.htm)
13. Дацюк С. Популярно про стратегію та стратегування. Що таке публічна стратегія? [Електронний ресурс]. Режим доступу: [blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4745db12d7fe1/](http://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/4745db12d7fe1/)

## ДОДАТОК Б

Теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія», надані  
С.С. Родченко [16]

Таблиця Б.1 – Розгляд «стратегії» як плану, моделі чи програми дій

Автор	Сутність підходу	Джерело
1	2	3
Л. Барроу	Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	[2]
Б. Берман, Дж. Еванс	Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей	[3]
Х. Віссема	Стратегія – програма, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	[6]
Б. Карлеф	Стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів компанії	[15]
Дж.Б. Куїнн	Стратегія – це план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле	[22]
Г. Мінцберг	Стратегія як план; Стратегія як прийом; Стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій); Стратегія як позиція; Стратегія як перспектива	[22]
А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	[23]
Г. Гольдштейн	Стратегія – система дій і управлінських підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей діяльності організації	[9]
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення цілей	[29]
Т.А. Примак	Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головніша та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи	[26]
Дж.Е. Ханк	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її	[30]



Таблиця Б.2 – Розгляд «стратегії» як сукупності певних правил та прийомів

1	2	3
О.П. Градов	Стратегія – це динамічна система взаємопов’язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка упродовж тривалої перспективи конкурентних переваг фірми на внутрішніх і зовнішніх ринках індивідуальних та суспільних благ	[10]
І. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності	[1]

Таблиця Б.3 – Розгляд «стратегії» як сукупності певних цілей та завдань

1	2	3
І.В. Смолін	Стратегія – визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	[27]
Ю. Каракай	Стратегія – комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару	[11]
І. Ансофф, Д. Стейнер	Стратегія як спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	[1]
А. Чандлер	Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей	[38]

Таблиця Б.4 – Розгляд «стратегії» як певної позиції на ринку та створення конкурентних переваг

1	2	3
М. Портер	Стратегія – створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності	[25]
Ж. Шандезон	Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні	[32]
З. Шершньова	Стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища	[34]

\*нумерація за позначеним джерелом

## ДОДАТОК В

## Наукові підходи до визначення поняття «фінансова стратегія» [31]

Автор	Сутність підходу	Джерело
Місько Г.А., Подольська О.С.	Фінансова стратегія – це генеральний план дій по забезпеченню банку в досягненні його прибутку. Фінансова стратегія банку передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі	[24]
Сгоричева С.	Під фінансовою стратегією банку розуміють ту частину його фінансової діяльності, що розрахована на строк більше одного року і завдання якої загалом зводяться до генерування позитивного фінансового результату	[13]
Зубок М.І.	Стратегія фінансування вид діяльності, що включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів»	[14]
Хитрін О.І.	Розкриває фінансову стратегію через призму співвідношення фінансових можливості та цілей зазначаючи, що «фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей умовам ринку; передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення і розробляється, враховуючи ризик неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи ...»	[31]
Коцюба І.І.	Фінансова стратегія банку – складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу	[21]
Волошко І.В.	Під фінансовою стратегією банку на практиці найчастіше розуміється частина фінансової діяльності, зорієнтована на строк понад одного року, основне завдання якої полягає у генеруванні позитивного фінансового гепу, тобто позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотка активами та пасивами.	[7]
Бланк І.А.	Фінансова стратегія підприємства – система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією, і найефективніших шляхів їх досягнення	[4]
Ковальов В.Г.	Фінансова стратегія – вибір і обґрунтування політики залучення та ефективного розміщення фінансових ресурсів	[17]

\*нумерація за позначеним джерелом

## ДОДАТОК Г

Кабінет Міністрів схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021 – 2024 роки (розміщено 12 Жовтня 2021)  
([https://mof.gov.ua/uk/news/kabinet\\_ministriv\\_skhvaliv\\_strategiiu\\_rozvitku\\_at\\_derzhavnii\\_oshchadnii\\_bank\\_ukraini\\_na\\_2021\\_\\_2024\\_roki-3130](https://mof.gov.ua/uk/news/kabinet_ministriv_skhvaliv_strategiiu_rozvitku_at_derzhavnii_oshchadnii_bank_ukraini_na_2021__2024_roki-3130))

Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021 – 2024 роки\*. Проект Стратегії розроблено правлінням та затверджено наглядовою радою Ощадбанку.

«Схвалення Стратегії розвитку Ощадбанку забезпечить його належне функціонування, сприятиме ефективному управлінню, захисту прав вкладників, кредиторів та держави як акціонера. Одним із пріоритетів Уряду є реформування державного банківського сектору, і Мінфін здійснює цілеспрямовані кроки для побудови надійної та конкурентоспроможної банківської системи», – прокоментував заступник Міністра фінансів України з питань європейської інтеграції Юрій Драганчук.

Стратегією розвитку Ощадбанку на 2021 – 2024 роки передбачено продовження його функціонування як провідного універсального банку України, насамперед, окреслено такі основні складові:

- бізнес-модель: універсальний банк, що зміцнює свої позиції у роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, зберігає провідні позиції в сегментах корпоративного бізнесу та мікро, малому та середньому бізнесі, зі зменшенням частки державних підприємств;
- операційна модель: розвинута лінійка цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що будуть надаватись через цифрові канали та автоматизовані процеси;
- фінансова стійкість: операційна ефективність та сталий рівень прибутковості Ощадбанку.

У схваленій Стратегії зазначено, що Ощадбанк буде прагнути досягти прогнозного чистого прибутку – близько 4,2 млрд грн, доходності на капітал – близько 15% та співвідношення витрат до доходів – менше 65%.

Завдяки ефективному управлінню непрацюючими активами Ощадбанк урегулює рівень непрацюючих активів та послідовно скоротить їх частку до 10%.

Також Стратегією визначено зменшення Ощадбанком рівня операційних витрат та перегляд капітальних витрат шляхом оптимізації мережі та централізації операцій.

Діджиталізація Ощадбанку до 2024 року включає в себе завершення процесу цифровізації послуг для клієнтів і внутрішніх процесів, а також забезпечення конкурентної швидкості запуску нових продуктів.

Окрім того, передбачається приєднання Ощадбанку до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що у подальшому забезпечить входження міжнародних фінансових організацій до капіталу Ощадбанку.

Рішення Уряду прийнято відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність».

---

\*Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»

## ДОДАТОК Д

Чинники, що негативно впливають на ефективність інноваційної діяльності банків [55]

Глобальні/ зовнішнього світу	Макроекономічні/ інституціональні/ зовнішнього середовища	Внутрішньобанківські
незацікавленість іноземних інвесторів через низьку привабливість банківського сектору України та нестабільність у державі	політична та макроекономічна нестабільність	низький інноваційний потенціал
внутрішні проблеми в іноземних материнських компаніях	недосконалість законодавства, відсутність податкового стимулювання	обмежені фінансові ресурси
низькі міжнародні рейтинги українських банків	недосконалість регулювання та нагляду за банками	брак кваліфікованого персоналу
	незахищеність прав власності	недостатність технологічної, ринкової інформації
	низький рівень сприйняття споживачами нових продуктів, послуг, процесів	труднощі контролю над інноваційними витратами
	нерозвинутість фондового ринку	відсутність потреби в інноваціях
	низька платоспроможність населення	низьке організаційне забезпечення інноваційної діяльності банків
		низька стійкість і можливості стабільного розвитку
		низький рівень інтелектуального капіталу
		недостатнє розуміння керівництвом банку про необхідність інноваційної діяльності як основи розвитку та конкурентоспроможності

## ДОДАТОК Е

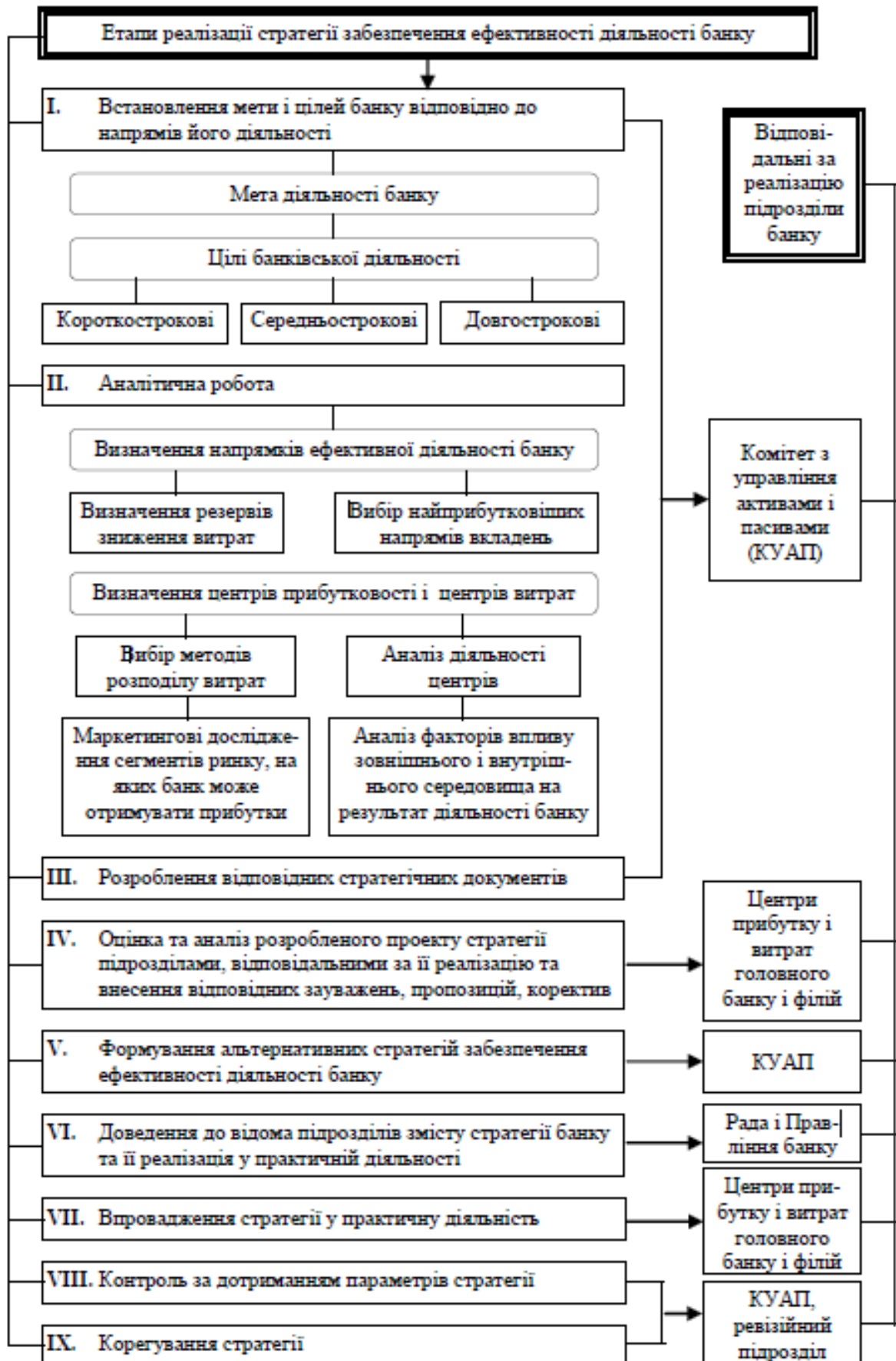
Банківські стратегії [72]

## Класифікація та характеристика основних банківських стратегій \*

Вид стратегії	Характеристика стратегії
<i>Стратегії прямого економічного управління</i>	
Кредитно-інвестиційна стратегія	Визначає види, умови, обсяг і структуру кредитних та інвестиційних операцій банку, способи та дії щодо їх проведення
Депозитно-аккумуляційна стратегія	Визначає види, умови, обсяг і структуру пасивних операцій банку, способи та дії щодо їх проведення
Регіональна стратегія	Визначає способи адаптації кредитно-інвестиційної та депозитно-аккумуляційної стратегій залежно від особливостей соціально-економічного розвитку регіону
<i>Стратегії внутрібанківського управління</i>	
Стратегія забезпечення ліквідності	Визначає стійкість заданого рівня ліквідності банку за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел її підтримки в умовах наявної ситуації
Процентно-цінова стратегія	Визначає раціональну величину процентів за активними і пасивними операціями і тарифів пропонованих банком послуг, включаючи перелік операцій, які проводяться без стягнення плати
Стратегія оптимізації сплати податків	Забезпечує оптимізацію сум сплачуваних податків, що дає змогу максимізувати прибуток та визначає вплив податкового законодавства та наслідки його змін
Стратегія управління ризиками	Передбачає класифікацію банківських ризиків, задає рівень їх впливу на діяльність банку і визначає адекватні управлінські дії щодо мінімізації можливих негативних наслідків у випадку реалізації того чи іншого ризику (сукупності ризиків)
<i>Стратегії непрямого економічного управління</i>	
Стратегія використання банківських технологій	Визначає випереджувальні дії банку в частині техніко-технологічних змін, впровадження новітніх банківських та інформаційних технологій з урахуванням впливу науково-технічного прогресу
Інтеграційна стратегія	Встановлює способи взаємодії з іншими банками, державними і регіональними органами влади, клієнтами та включає функції фінансової та управлінсько-організаційної взаємодії банку із ними
Організаційна стратегія	Визначає рівень централізації і децентралізації в управлінні банком, можливу реструктуризацію банку відповідно до змін внутрішніх або зовнішніх умов.
Соціальна стратегія	Задає тип і структуру персоналу банку, порядок набуття необхідної кваліфікації, визначає оптимальні способи взаємодії банку із працівниками

\* За даними: [2, с. 43-47].

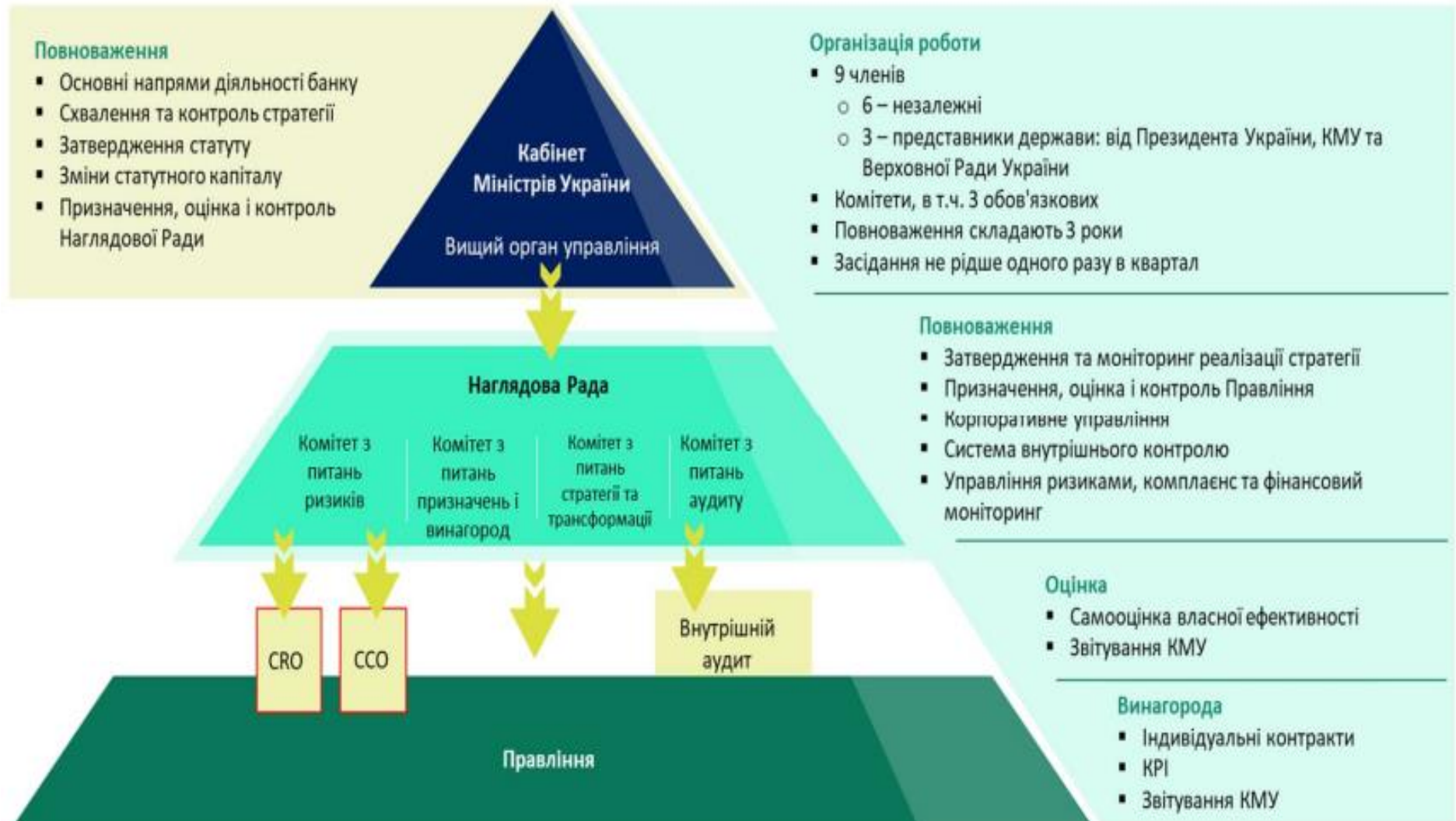
## ДОДАТОК Ж





## ДОДАТОК 3

### Система управління АТ «Ощадбанк»



## ДОДАТОК И

### Показники фінансової діяльності АТ «Ощадбанк

#### Таблиця И.1 – Нормативи капіталу та їх складових

Додаток 5

до постанови Правління Національного банку України від 15 лютого 2018 року №11 (зі змінами) [82]

**Нормативи капіталу та їх складових станом на 1 січня 2023 року (тис грн)**

**(за даними файлу 01X до проведення коригуючих проводок за грудень 2022 року )**

№ з/п	Найменування банку	Загальна сума регулятивного капіталу (РК) (Н1)	Загальна сума основного капіталу (ОК)	Загальна сума додаткового капіталу до розрахунку (ДК) (додатковий капітал не може бути більше основного капіталу (ОК), тому дорівнює ОК, якщо ДК>ОК)	Загальна сума додаткового капіталу	Загальна сума відвернення (В)	Загальна сума зменшення основного капіталу
1	2	3	4	5	6	7	8
	АТ «Ощадбанк»	19 427 446	14 111 041	5 368 075	5 368 075	51 671	35 836 134

Таблиця И.2 – Регулятивний капітал

Регулятивний капітал (РК)					
основний капітал					
фактично сплачений зареєстрований статутний капітал	внески за незареєстрованим статутним капіталом	емісійні різниці	операції з акціонерами (фінансова допомога акціонерів банку, на яку отримано дозвіл Національного банку України щодо включення до основного капіталу)	загальні резерви та резервні фонди, що створюються згідно з законами України	капітальний інструмент з умовами списання/ конверсії щодо якого отримано дозвіл НБУ
9	10	11	12	13	14
49 472 840	-	-	-	474 335	-

Таблиця И.3 – Регулятивний капітал (основний і додатковий)

Регулятивний капітал (РК)											
основний капітал								додатковий капітал			
зменшення основного капіталу								Результат переоцінки основних засобів	нерозподілені прибутки минулих років для розрахунку ДК (5030-НКР)>0	Розрахунковий прибуток поточного року (Рпр/п)	Субординований борг, що враховується до капіталу (СК)
нематеріальні активи за мінусом суми зносу	капітальні інвестиції у нематеріальні активи	збитки минулих років	власні акції (частки, паї), що викуплені в акціонерів	результат (прибуток/збиток) від операцій з акціонерами, що отримані після 04 червня 2016 року	розрахунковий збиток поточного року (Рпр/з)	активи з права користування, базовими активами за якими є нематеріальні активи за мінусом суми зносу	сума балансової вартості непрофільних активів, на яку зменшується ОК				
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
2 006 327	95 445	32 741 255	-	-	-	-	993 107	868 329	1 418 083	2 807 399	274 265

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Подчасова Дар'я Станіславівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: [bojkodaryast@gmail.com](mailto:bojkodaryast@gmail.com),

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Фінансова стратегія в системі управління АТ «Ощадбанк»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Подчасова Д.С.

ПІБ ( студента)

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Горбунова А.В.

ПІБ (наукового керівника)