

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Формування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» в системі
управління економічною безпекою

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-уб
спеціальності 073 Менеджмент,
освітня програма Управління фінансово-
економічною безпекою

О.В. Острик

Керівник к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Рецензент к.е.н., доцент Клименко С.Є.

Запоріжжя – 2019

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

Факультет економічний
Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ О.В. Лепьохін
« ____ » _____ 2019 р.

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

Острик Олексію Валентиновичу

1. Тема роботи: «Формування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» в системі управління економічною безпекою»
керівник роботи: Лепьохін Олександр Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: показники фінансової звітності АТ «Ощадбанк», дані Національного банку України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити роль стратегічного планування системі фінансової стратегії банку; дослідити економічну сутність і підходи до класифікації фінансових стратегій банку; опрацювати алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку; вивчити організаційно-економічні аспекти роботи банку та здійснити аналіз фінансово-економічних показників АТ «Ощадбанк»; провести оцінювання ефективності фінансової стратегії банку; обґрунтувати доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку; визначити стратегічні домінанти залежно від стадії життєвого циклу АТ «Ощадбанк».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 15 рис., 23 табл. і 3 форми.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Лепьохін О.В., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Лепьохін О.В., доцент	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Лепьохін О.В., доцент	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент _____ О.В. Острик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С.В. Северина
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 106 с., 15 рис., 23 табл., 2 додатки, 67 джерел.

Об'єктом дослідження виступає фінансова стратегія банківської установи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних і методичних положень стратегічного фінансового управління банківською діяльністю, а також обґрунтування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Завдання: визначити роль стратегічного планування системі фінансової стратегії банку; дослідити економічну сутність і підходи до класифікації фінансових стратегій банку; опрацювати алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку; провести оцінювання ефективності фінансової стратегії банку АТ «Ощадбанк»; обґрунтувати доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку; визначити стратегічні домінанти залежно від стадії життєвого циклу АТ «Ощадбанк».

Методи досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, аналізу, синтезу та ін.

Одержані результати та їх новизна: вдосконалений алгоритм розробки дієвої фінансової стратегії банку, який передбачає серед інших етапів також проведення внутрішнього стрес-тестування на спроможність банку до реалізації фінансової стратегії та, за потреби, організаційно-економічні зміни, спрямовані на підвищення здатності банку реалізувати свої потенційні фінансові можливості.

Практичне значення мають розробки та пропозиції щодо формування ефективної фінансової стратегії банку на засадах впровадження ризик-орієнтованого підходу життєвого циклу банку.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ, РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 106 pp., 15 fig., 23 tab., 2 annex, 67 references.

The object of the study is the financial strategy of the banking institution.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues of development of the financial strategy of Bank PLC «Oshadbank».

The purpose of qualification work is the development of theoretical and methodological provisions of strategic financial management of banking activities, as well as the substantiation of the financial strategy of Bank PLC «Oshadbank».

Objective: to determine the role of strategic planning in the system of financial strategy of the bank; to investigate the economic nature and approaches to the classification of bank financial strategies; to work out the algorithm of formation of effective financial strategy of the bank; to study the organizational and economic aspects of the bank's work and to analyze the financial and economic indicators of Bank PLC «Oshadbank»; to evaluate the effectiveness of the bank's financial strategy; substantiate the feasibility of implementing a risk-oriented approach to the formation of the bank's financial strategy; to determine strategic dominants depending on the life cycle stage of Bank PLC «Oshadbank».

Research methods: abstract-logical, economic-statistical, monographic, analysis, synthesis, etc.

The information base of the research is the financial statements of Bank PLC «Oshadbank», the data of the National Bank of Ukraine, as well as monographic researches and articles of domestic and foreign authors.

The results obtained and their novelty: an improved algorithm for developing a bank's effective financial strategy, which includes, among other stages, conducting internal stress testing of the bank's ability to implement the financial strategy and, if necessary, organizational and economic changes aimed at increasing the bank's ability to realize its potential financial opportunities.

Developments and proposals for the formation of an effective financial strategy of the bank based on the implementation of the risk-oriented approach of the bank's life cycle are of practical importance.

EFFICIENCY, LIFE CYCLE, RISKS, MANAGEMENT, FINANCIAL STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	11
1.1 Стратегічне планування та його в розробці фінансової стратегії банку.....	11
1.2 Сутність і класифікація фінансових стратегій банку.....	21
1.3 Алгоритм формування фінансової стратегії банку	31
Висновки до розділу 1	42
2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ОЩАДБАНК».....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика банку.....	43
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності банку.....	52
2.3 Оцінка ефективності фінансової стратегії банку	63
Висновки до розділу 2	74
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ОЩАДБАНК».....	76
3.1 Впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку	76
3.2 Визначення домінант фінансової стратегії банку залежно від стадії життєвого циклу.....	85
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія допомагає банку визначити інші аспекти своєї діяльності в рамках стратегічного менеджменту, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Зважаючи на важливість обґрунтування дієвої фінансової стратегії для банку, проблеми розробки та оцінювання ефективності реалізації фінансової стратегії банківських установ потребують сьогодні дослідження для напрацювання нових підходів, які враховують сучасні тенденції розвитку банківської системи України та міжнародні вимоги до банківського регулювання.

Будь-який банк провадить свою діяльність чітко дотримуючись розробленої фінансової стратегії його розвитку. Тому слід наголосити, що така стратегія має розроблятися з урахуванням означених сучасних трансформацій банківського бізнесу та нових викликів, які постають перед окремими комерційними банками і центральними банками як регуляторами.

Зазначена проблема вже досить ґрунтовно досліджена для підприємств реального сектору економіки, проте для банків і небанківських фінансових установ таких досліджень ще небагато.

Питання стратегічного фінансового управління банківською діяльністю знайшли своє відображення в наукових роботах О. Д. Вовчак, Н. І. Волкової, Н. В. Гребенюк, Н. В. Куць, Р. А. Павлова, Х. О. Підгайної, І. М. Чмутової та інших вчених. Однак, алгоритм розробки дієвої фінансової стратегії банку опрацьований не достатньо.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретичних і методичних положень стратегічного фінансового управління банківською діяльністю, а також обґрунтування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- визначена роль стратегічного планування в процесі обґрунтування фінансової стратегії банку;
- досліджені економічна сутність і підходи до класифікації фінансових стратегій банку;
- опрацьований алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку;
- вивчені організаційно-економічні аспекти роботи банку та проведений аналіз фінансово-економічних показників АТ «Ощадбанк»;
- здійснене оцінювання ефективності фінансової стратегії банку;
- обґрунтована доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку;
- визначені стратегічні домінанти залежно від стадії життєвого циклу й обґрунтована фінансова стратегія АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження виступає фінансова стратегія банківської установи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розробки фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

При виконанні кваліфікаційної роботи магістра використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, аналізу, синтезу та ін.

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності АТ «Ощадбанк», дані Національного банку України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: вдосконалений алгоритм розробки дієвої фінансової стратегії банку, який передбачає серед інших етапів також проведення внутрішнього стрес-тестування на спроможність банку

до реалізації фінансової стратегії та, за потреби, організаційно-економічні зміни, спрямовані на підвищення здатності банку реалізувати свої потенційні фінансові можливості.

Практичне значення мають розробки та пропозиції щодо формування ефективної фінансової стратегії банку на засадах впровадження ризик-орієнтованого підходу життєвого циклу банку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 7 листопада 2019 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю «Формування фінансової стратегії банку» у збірник наукових праць «Нова економіка».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

1.1 Стратегічне планування та його в розробці фінансової стратегії банку

Розвиток суспільства в цілому та його найважливіших сфер відбувається під впливом низки ключових викликів, які не можуть залишатися поза увагою. Це також стосується й банківського сектору економіки, де стрімко розвиваються цифрові технології, фіатні гроші починають відчувати конкуренцію з боку так званих електронних грошей, а фінансові кризи, наслідки яких стають у глобалізованому світі все відчутнішими, потребують нових пруденційних заходів з боку регуляторів. Перелічені та інші сучасні тенденції розвитку фінансового ринку зумовлюють трансформацію його чи не найважливішої складової, а саме банківської системи.

Будь-який банк провадить свою діяльність чітко дотримуючись розробленої фінансової стратегії його розвитку. Тому слід наголосити, що така стратегія має розроблятися з урахуванням означених сучасних трансформацій банківського бізнесу та нових викликів, які постають перед окремими комерційними банками і центральними банками як регуляторами.

Дослідження інформаційних повідомлень з офіційного Інтернет-представництва НБУ [31], а також сучасних парадигм міжнародного банківського регулювання [4; 35] дає можливість виокремити такі основні тенденції, що мають обов'язково враховуватися фінансовим менеджментом банків під час обґрунтування їхніх фінансових стратегій на перспективу:

- «дигіталізація» банківського бізнесу (наприклад, необхідність зменшення кількості банківських відділень, а в подальшому – скорочення персоналу);
- імплементація в українське банківське законодавство та практику регулювання банківської діяльності нових вимог Базель III, а в перспективі – Базель IV (так, наприклад, нові економічні нормативи щодо достатності основного капіталу, буферів капіталу та ін. уже передбачені Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні [42]);
- підвищення ризикованості банківського бізнесу та необхідність упровадження сучасних систем ризик-менеджменту банками України;
- потреба підвищення фінансового потенціалу, докапіталізації банків для успішного проходження ними процедур стрес-тестування, а також відповідності економічним нормативам НБУ та новим вимогам регулятора тощо.

Сучасні банки повинні керуватися обґрунтованою фінансовою стратегією для забезпечення стабільного розвитку, а вже ця стратегія має розроблятися з урахуванням як перспективних тенденцій трансформації банківського бізнесу, так і викликів, які доводиться долати комерційним банкам і на макрорівні – регуляторам. Таким чином актуалізується потреба розвитку стратегічного планування банківської діяльності при розробці фінансової стратегії банку.

В дисертації Н. В. Куць пропонує таке визначення стратегічного планування – це процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління. Тобто вона підкреслює спрямування процесу стратегічного планування на забезпечення стійких конкурентних переваг банку, пов'язує забезпечення конкурентних переваг із загальними

цілями банку та визначає місце стратегічного планування у рамках більш широкого за змістом процесу стратегічного управління [25, с. 4].

Погоджуючись із цим трактуванням, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на першочерговості розробки в процесі стратегічного планування саме фінансової стратегії, враховуючи специфіку банківської діяльності, яка по суті є фінансовою, а вже фінансова стратегія банку має бути тим базисом, що зумовлює зміст і корпоративної, й решти підпорядкованих стратегій розвитку банківської установи. Хоча корпоративна стратегія перебуває на вищому рівні менеджменту, планування в даному разі має відбуватися знизу вгору, щоб фінансові цілі мали пріоритетність (або ж, принаймні, зустрічне планування, коли корпоративна стратегія вирішує глобальні питання, які коригують фінансову мету та відповідні завдання).

Вивчення основних підходів до розуміння ієрархії стратегічного планування, можливої кількості її рівнів та змісту кожного з них дало змогу дійти висновку про обмежену ефективність такої ієрархії за умови її побудови відповідно до організаційної структури банку.

Це пов'язано з недостатньою в цьому разі можливістю децентралізації стратегічних рішень, їх суб'єктивністю, відсутністю бази для порівняння з конкурентами. З метою мінімізації таких чинників обґрунтовано доцільність формування ієрархії стратегічного планування на основі структури розподілу фінансової відповідальності в банку, що включає центр загальної відповідальності, центри формування витрат та центри забезпечення прибутку (табл. 1.1).

Для врахування особливостей діяльності банківських установ на ринку фінансових послуг України та адаптації процесу стратегічного планування до сучасних вимог у дослідженні уточнено процес стратегічного планування діяльності банку на вітчизняному ринку фінансових послуг, що включає чотири етапи, першим з яких є діагностика джерел конкурентних переваг банківських послуг [25, с. 7].

Джерела стійких конкурентних переваг банку, що визначаються на першому етапі стратегічного планування, є підґрунтям для наступного етапу створення його стратегії на ринку роздрібних фінансових послуг. Цей етап полягає у визначенні таких цілей та масштабів діяльності банку, які максимально відповідають конкурентним перевагам, що буде забезпечено під час реалізації стратегії діяльності на ринку фінансових послуг.

Таблиця 1.1 – Місце фінансової стратегії банку в ієрархічній структурі стратегічного планування банківської діяльності

Перший рівень менеджменту – корпоративна стратегія банку (рівень загальної відповідальності)				
Другий рівень менеджменту банківської установи	Центри витрат	Центри прибутку банку		
		Роздрібного бізнесу	Корпоративного бізнесу	Казначейства
	Фінансовий менеджмент банку	Фінансова стратегія банку		
		Фінансовий менеджмент щодо роздрібного бізнесу	Фінансові цілі та завдання з обслуговування корпоративного бізнесу	Збалансоване управління активами та пасивами банківської установи
	Управління маркетинговою діяльністю	Стратегія маркетингу банку		
		Маркетинг-стратегія роздрібного бізнесу	Маркетинг-стратегія корпоративного бізнесу	Маркетинг-стратегія на фінансових ринках
	Управління банківським персоналом	Стратегія управління персоналом банківської установи		
		Стратегія управління персоналом для	Стратегія управління персоналом для	Стратегія управління персоналом

		роздрібного бізнесу	корпоративного бізнесу	казначейства
Процесів та інформаційних технологій	Загальна стратегія ІТ			
	Стратегія операцій та ІТ роздрібного бізнесу	Стратегія операцій та ІТ корпоративного бізнесу	Стратегія процесів та ІТ для казначейства	

Створення та утримання стійких конкурентних переваг, у свою чергу, забезпечується такими етапами створення фінансової стратегії банку як проектування архітектури ланцюга створення споживчої цінності на ринку фінансових послуг та оцінка ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію цієї стратегії. Застосування в стратегічному плануванні діяльності банку цих етапів дає можливість з'єднати початкові та кінцеві компоненти банківського бізнесу на ринку фінансових послуг та впливати на стійкість конкурентної переваги, розмір споживчої цінності й економічної вартості банківського бізнесу [65]. В сучасних умовах діяльності банків України їхнім фінансовим менеджерам необхідно більшу увагу приділити портфельному плануванню та розробити напрями підвищення ефективності цього процесу з урахуванням сучасного стану розвитку банківської системи України.

Загалом сутність портфельного планування полягає в тому, що банк розглядається як сукупність стратегічних напрямів діяльності, кожен із яких відносно самостійний, а метою портфельного планування є узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів із точки зору досягнення стійкого положення банку в цілому і зростання його фінансових результатів [3, с. 557].

Портфельне планування банківської діяльності трактується як функція банківського менеджменту та комплекс заходів, що визначають процес встановлення конкретних цілей та послідовність їх досягнення з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом і всім банком, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах постійної невизначеності кон'юнктури ринку [13].

Основним прийомом портфельного аналізу та планування є побудова матриць, за допомогою яких банківські продукти та послуги можуть порівнюватися один із одним за різними критеріями: темпами зростання продажів, відносною конкурентною позицією, стадіями життєвого циклу, часткою ринку, привабливістю галузі тощо (табл. 1.2).

У міжнародну банківську практику стратегічне планування прийшло в 60-ті роки минулого століття, причому основною причиною, що змусила банки звернутися до процесу планування, було загострення конкуренції. Розроблення планів, особливо стратегічних, розглядалось як один із дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтури, пошук партнерів тощо. Саме ідея та процедура диверсифікації в умовах якої виникла потреба у формуванні портфельних бізнесових матриць, напряму пов'язані із захистом від зростаючих ринкових ризиків і поглиблення конкурентного тиску [18].

Головними перевагами портфельних методів стратегічного аналізу та планування є: комплексне дослідження банківських продуктів і послуг, простота та наочність представлення можливих стратегій, здебільшого конкретні варіанти фінансових стратегій, акцент на якісні сторони аналізу.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних методів портфельного стратегічного планування щодо розробки фінансової стратегії банку

Назва методу	Основна мета	Особливості методу щодо розробки фінансової стратегії банківської діяльності
Boston Consulting Group	Розроблення стратегії регулювання балансу товарного	Матриця визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати банківський продукт або фінансова послуга (квадранти матриці), які отримали назви: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, яку

	портфелю	позицію займає той чи інший банківський продукт, обирається відповідна фінансова стратегія: збільшення чи збереження частки ринку, збирання врожаю або ліквідація
General Elektrik / McKinsey	Знаходження найбільш вигідних шляхів інвестування	Матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію банківського продукту на ньому. Основною перевагою є можливість виявлення не тільки високого (низького) темпу розвитку ринку, або великої (малої) частки ринку, але й проміжних позицій. Застосовано комплексні критерії, які характеризують ринкову позицію банку, його привабливість та конкурентоспроможність
Hofer, Schendel	Визначення збалансованості бізнес-портфеля банку	Модель дає змогу отримати стратегічні висновки на базі аналізу банківського ринку. Головною перевагою методу є можливість точного визначення ідеального портфеля продуктів банку, а основним недоліком – те, що дана модель найбільше пристосована лише до взаємозалежних видів діяльності банку
Артура де Літла ADL	Вибір напрямів диверсифікації	Метод зводиться до того, що окремо взятий бізнес будь-якого банку аналізується відповідно до концепції життєвого циклу окремого банківського продукту
Ансоффа «Товар – ринок»	Вибір стратегії для окремих банківських продуктів	Матриця застосовується для вибору стратегії банківського продукту з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до таких умов, існують чотири стратегічних альтернативи: вдосконалення діяльності, експансія, ринкова експансія, диверсифікація
Томпсона-Стрікланда	Оптимізація асортименту банківських продуктів залежно від змін на ринку	Це оптимальний метод для загального аналізу портфелю банку в умовах змінного ринку. Головний недолік методу – суб'єктивність та відсутність загального показника, за яким визначається кількість змінних, і розгляд лише двох чинників впливу. Проте він дає загальну оцінку
Hussey	Аналіз еволюції ринкової позиції банківських продуктів	Метод застосовується в умовах швидких змін зовнішнього середовища, але дає лише загальні рекомендації, залишаючи питання вибору конкретних підходів до стратегічного фінансового планування відкритими

Зарубіжні банки використовують портфельне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності (доходу, прибутку, рентабельності тощо) та можуть використовувати різні моделі стратегічного портфельного планування, наприклад, планування на основі «стратегічної прогалини», яка дає змогу розрахувати нижню межу, тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди діяльності банку. Тобто «стратегічна прогалина» – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники банку для того, щоб спрямувати наявні тенденції (нижня межа) у напрямі досягнення потрібних параметрів розвитку банку (тобто верхня межа «стратегічної прогалини»). Отже, даний підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» до «того, чого треба досягти». Необхідно зауважити, що для українських банків він є принципово прийнятним, оскільки кожному з них більшою або меншою мірою необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» дасть змогу відповісти на запитання «чи має банк можливості до виживання взагалі» [40].

Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага під час використання цієї моделі приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно стратегічних заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток банку. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, а ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль над їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Інша модель – створення та підтримки конкурентоспроможності банку передбачає, що визначення конкурентоспроможності банку принципово є доволі складним процесом, який має враховувати різні сторони діяльності банку та потребує розв'язання специфічних завдань. В умовах української дійсності чинники впливу на конкурентоспроможність комерційних банків є дещо спотвореними й офіційно не достовірними [3, с. 559].

Модель створення позитивного іміджу банку дає його керівництву можливість обрати варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, тому що банки з надійною репутацією мають лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, широкий доступ до залучення коштів тощо. Застосування в українських умовах цієї моделі буде сприяти позитивному руху банку в бік завоювання чи розширення ним своєї ринкової позиції за рахунок такого майже суб'єктивного чинника, як репутаційна (іміджева) спроможність.

Модель портфельного планування, яка враховує розміри банку, базується на такому: розміри банку залежать від масштабів попиту на його послуги, депозитної бази, технологій, що використовуються банками, тощо. Великий банк має розвинений апарат управління, достатню кількість грошових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Для невеликих банків або філій використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується під час формування планів, досить невеликі, тому розмір банку впливає і на рівень управлінського ризику під час вибору і реалізації стратегії, а через це – і на ефективність прийнятих управлінських рішень [8].

Залежно від обраного підходу до розробки фінансової стратегії портфельного планування, а також від особливостей функціонування банку можна застосовувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування.

Розглянуті вище і відомі в спеціальній літературі підходи до портфельного стратегічного планування діяльності банків в Україні поки використовуються недостатньо, що безумовно знижує ефективність та результати їхньої діяльності, тому висувається актуальне і першочергове завдання вдосконалення банківського менеджменту, яке полягає у запровадженні вказаних методик у практику вітчизняних банків. Упровадження і практичне використання цих методів дасть можливість вітчизняним банкам обґрунтовано формувати стратегічні рішення, зменшувати ймовірність і вартість стратегічних помилок і підвищувати ефективність банківської діяльності.

Для перспективного застосування портфельного стратегічного планування і матричних методів його здійснення варто спочатку провести ранжирування наявних банківських портфелів, базуючись на певних критеріях їх диференціації. Такими критеріями доцільно вважати: по-перше, частку у фінансових результатах діяльності банку (ступінь впливу на результати), по-друге, ризикованість того чи іншого портфеля. Ранжирування необхідне для того, щоб акцентувати увагу на найбільш значущих портфелях і саме для них у подальшому розробляти відповідні матриці, поділяючи портфельні складники на матричні діапазони, які були вказані в розглянутих у табл. 1.2 матрицях.

Спектр портфелів (матриць), які застосовуються у фінансовій діяльності банків, є доволі широким, але найбільш значущим і впливовішим на результати їх діяльності є кредитний і депозитний портфелі. Вони фінансово пов'язані між собою і є взаємообумовленими [12].

Щодо критерію ризикованості, то ці портфелі (кредитний і депозитний) у силу досить складної економічної ситуації в країні та інших як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників характеризуються зараз високим рівнем банківського ризику, тому вдосконалювання портфельного планування банківської діяльності у вітчизняних банках має йти у галузі матричного формування кредитних і депозитних портфелів.

Варто також зупинитися ще на такому аспекті у плануванні банківських портфелів: стратегічне планування, в якому застосовуються досліджувані матричні методи, є за своєю сутністю інноваційним, а різних стратегій та їхніх різновидів може бути доволі значна сукупність. Пояснюється це тим, що велика кількість зовнішніх і внутрішніх чинників, що у певній сукупності впливають на вибір тієї чи іншої стратегії, збільшують і набір стратегічних можливостей, до яких може звернутися банківське керівництво. В сучасних умовах здійснення банками своєї діяльності кількість як зовнішніх, так і внутрішніх чинників безупинно зростає, тому в геометричній прогресії зростають і їх сполуки. Саме із цієї причини значно актуалізується інноваційний підхід під час запровадження портфельного планування у банках, що вимагає від них уведення у їх портфельні матриці та зваженого й обґрунтованого розвитку нових видів фінансових послуг та продуктів.

Інноваційний підхід нещодавно був використаний під час розроблення стратегії розширення депозитного портфелю і введення нової депозитної лінійки для клієнтів фізичних осіб в АТ «Укрсоцбанк» [2]. Відповідно до цієї стратегії, потенційні покупці нової послуги поділяються на п'ять категорій:

–«фанати новинок»: їхня реакція надзвичайно важлива для банківського продавця нової депозитної послуги, бо вони виступають для продавця як своєрідний тестовий майданчик для інновацій; окрім того, вважається, що «фанати новинок» є соціально активними людьми, тому можуть розглядатися як безкоштовні носії реклами інновацій;

–«ранні пташки», які акцентують увагу на наявності власної думки про все, що відбувається, думки про себе як про досить гнучку і грамотну особистість;

–«рання більшість» – включає в себе тих споживачів, яких зазвичай називають масовими. Ці покупці, як правило, не володіють лідерськими якостями і вважають за краще пливати за течією. Вони купують нові послуги тому, що так робить велика частина їх друзів або знайомих, або тому, що так прийнято;

–«пізня більшість», що об'єднує різні групи покупців, які з тих або інших причин досить скептично ставляться до нового. Так само як і «рання більшість», ця категорія охоплює найбільш значну частину споживачів нового продукту, що з'явився на ринку. Коли вони починають купувати нову послугу, це є для банку-продавця сигналом, що товар або послуга виходить на максимальний рівень продажу. Суворо кажучи, до цього часу нову послугу вже не можна назвати «ною», оскільки до неї вже пристосовувалося переважна більшість потенційних споживачів;

–п'ята категорія – «проти» – відверті противники нових послуг. Відомо, що споживачі можуть спочатку відкидати нову послугу з абсолютно різних причин (упевненість, що попередня послуга мала більш цінні якості, почуття дискомфорту під час поводження з незнайомими продуктами, невдоволення більш високою ринковою ціною на

нову послугу тощо).

Для банку як продавця інновації перспективи останньої багато в чому визначаються реакцією з боку перших двох категорій, тому що це найбільш соціально активна і гнучка група споживачів, переважна більшість яких володіє достатніми лідерськими якостями, щоб впливати на споживчий вибір великого числа інших споживачів. «Фанати новинок» і «ранні пташки», таким чином, потребують особливого відношення з боку банку-продавця. До речі, останнім часом прогресивні банки схиляються до реалізації різних програм лояльності серед різних категорій споживачів залежно від їх реакції на нові продукти і послуги та здібності до сприйняття інновацій.

Отже, стратегічне планування банківської діяльності можливо збагатити сьогодні значним арсеналом інструментів і методів, сукупність яких дасть змогу розробити обґрунтовану й адекватну фінансову стратегію банку.

1.2 Сутність і класифікація фінансових стратегій банку

Головним завданням стратегічного фінансового планування, як уже зазначалося, є перетворення стратегічних цілей та завдань банку на конкретні (абсолютні й відносні) значення фінансових показників його діяльності шляхом реалізації комплексу заходів у сфері фінансів.

Фінансове планування є частиною загального процесу стратегічного планування діяльності банку, що включає:

- стратегічне планування розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку та формування стратегічних цілей;
- тактичне планування в частині складання бізнес-планів;
- оперативне планування в частині встановлення конкретних завдань щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей банківської установи [16].

Стратегічне фінансове планування – це задача для верхнього рівня банківського менеджменту. Завдяки стратегічному фінансовому плануванню визначається перспектива розвитку банку, розробляється концептуальна основа для прийняття кардинальних рішень відносно майбутнього стану банківського ринку, продуктів, послуг, структури, прибутковості та ризикованості діяльності банку.

На думку Р. А. Павлова та С. О. Смирнова фінансова стратегія банку включає в себе:

- 1) стратегію управління активами та пасивами банку;
- 2) стратегію управління власним капіталом;
- 3) стратегію управління банківськими ризиками [34].

Враховуючи, що власний капітал також належить до банківських пасивів, першу складову фінансової стратегії, слід назвати стратегією управління активами й зобов'язаннями банку.

Як не дивно констатувати, сучасних досліджень щодо формування обґрунтованих фінансових стратегій саме банківських установ, результати яких були б опубліковані вітчизняними вченими, не так і багато. Виникають певні складнощі чіткого формулювання самого терміну «фінансова стратегія банку». Тому, скориставшись дефініціями, проаналізованими в науковій статті І. І. Богатирьова [11, с. 126], а також провівши власне теоретичне дослідження з компаративним аналізом існуючих трактувань, фінансову стратегію банку можна визначити як складну багатофакторну модель комплексних дій і заходів, необхідних для досягнення перспективних фінансових цілей

банку в загальній концепції його розвитку в сфері формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу банку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Компаративний теоретичний аналіз основних підходів до визначення фінансової стратегії банку

Автор і джерело	Визначення фінансової стратегії банку
І. І. Богатирьов [11]	Фінансова стратегія є базовою стратегією, оскільки забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію інших основоположних елементів, а саме – конкурентної та інноваційної стратегій
М. І. Диба, Н. В. Куць [18]	Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії, зазвичай вона має вигляд довгострокової програми конкретних дій із використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів банку для досягнення стратегічної конкурентної переваги
А. Я. Казарезов, С. В. Матвієнко [19]	Фінансова стратегія банку – це довгостроковий, якісно визначений напрям його розвитку, спрямований на зміцнення позицій банківської установи, задоволення клієнтів і досягнення поставлених фінансових цілей
М. І. Крупка [5]	Під фінансовою стратегією банківської установи розуміють загальний напрям і засоби використання фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети
І. С. Лапіна, О. М. Гончаренко [26]	Фінансова стратегія є довгостроковим курсом фінансової політики, розрахованим на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань, які визначені корпоративною банківською стратегією
Р. А. Павлов [33]	Фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення банку фінансовими ресурсами, який будується за допомогою стратегічного планування на основі фінансового аналізу
І. М. Чмутова [57]	Фінансова стратегія є комплексною програмою розвитку банку, зорієнтованою на досягнення його пріоритетних фінансових цілей шляхом збалансованого управління активами та пасивами, а також банківськими ризиками

Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія допомагає банку визначити інші аспекти своєї діяльності в рамках стратегічного менеджменту, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Існує велика кількість фінансових стратегій залежно від різних факторів, які впливають на фінансову діяльність. Не є виключенням і ринок банківських послуг. Банки застосовують різні фінансові стратегії в залежності від їх фінансових показників, рівня розвитку ринку, ринкової частки, макроекономічних показників та ін. Тож, на основі аналізу літератури та статистики діяльності банківських установ, необхідно визначити головні види фінансових стратегій банків в Україні та згрупувати їх за певними ознаками.

Так, існує багато класифікаційних груп фінансових стратегій банку. Наприклад, Х. О. Підгайна вважає, що за масштабом охоплення банківської діяльності можна виокремити два види фінансової стратегії, а саме:

– загальну, що регламентує досягнення загальних цілей та завдань фінансової діяльності, а також систему фінансових стратегій окремих завдань;

– фінансову стратегію окремих завдань, що розробляється з метою досягнення конкретних цілей і завдань, тож є компонентом загальної фінансової стратегії [37].

Натомість, на думку С. К. Реверчука, за цією ознакою слід виділяти три види фінансових стратегій банку.

Перший вид – генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність банку, його базові напрями та питання. В рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів за виконавцями та напрями роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють на термін не менше одного року.

Другий вид – 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 тощо.

Третій вид – фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань, що полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей банківської установи [6].

Залежно від джерел фінансової діяльності банку, що використовуються, Л. О. Примостка виділяє такі види фінансових стратегій: стратегія самофінансування; стратегія позичкового фінансування; стратегія венчурного фінансування; стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування [40].

Залежно від ступеня ризику, на який готовий банк для досягнення поставлених цілей і завдань, фінансова стратегія, на думку О. В. Дерев'янка, поділяється на два види: агресивну й обережну [17]. На тих же підставах Н. О. Коваль та І. Ю. Єпіфанова виділяють наступальну, захисну та наступально-захисну стратегії [21]. У свою чергу Х. І. Сас виділяє чотири види фінансових стратегій банківської установи: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [46].

В аспекті маркетингового підходу банку доцільно розглядати класифікацію фінансових стратегій в аспекті його діяльності на ринку банківських послуг, розміру його ринкової частки, конкурентоспроможності, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами й ін. На основі цього найбільш типовими фінансовими стратегіями банку є:

- фінансова стратегія стабілізації банківської діяльності;
- фінансова стратегія зростання;
- фінансова стратегія виживання банківської установи;
- фінансова стратегія ліквідації;
- комбінована фінансова стратегія розвитку банку [34].

Фінансову стратегію стабілізації застосовують в умовах нестабільності за падіння фінансово-господарських показників банку, виникненні довгострокових фінансових складнощів. Фінансова стратегія стабілізації полягає в адаптації діяльності банку до умов зовнішнього середовища, усуненні можливих загроз, зниженні ризиків його роботи, підвищенні рівня ефективності взаємодії банку з партнерами та його контрагентами. Цю стратегію також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі. Як правило, така стратегія застосовується з метою врівноваження всіх аспектів фінансової діяльності та наступного переходу до фінансової стратегії зростання.

Дана стратегія має певні особливості. Залежно від реальної економічної ситуації в банку рекомендується використовувати один із трьох вірогідних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації: 1) економія та найбільш ощадливе використання всіх

видів ресурсів з метою швидкої стабілізації системи господарювання банку; 2) позитивне зрушення у внутрішньому менеджменті та стимулюванні продажу продуктів та послуг банку з певною надією на швидке поживавлення банківської діяльності; 3) обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні та соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції банку [62].

Стратегія економії найбільш актуальна тоді, коли спостерігається раптовий спад обсягів продажу банківських продуктів та фінансових послуг банку і загальної величини прибутку.

Цілі даної стратегії у відповідному вимірі часу можна сформулювати так: найближча (термінова) – зупинити спад ділової активності та результативності банківської діяльності; середньострокова – розпочати процес поліпшення економічного стану банку; довгострокова – започаткувати стадію поживавлення і зростання. При цьому стратегія економії може охоплювати три фази.

Перша фаза «Ревізія витрат» передбачає: скорочення чисельності персоналу та витрат на його утримання; зменшення накладних витрат; здешевлення маркетингових досліджень, науково-дослідних робіт тощо.

Друга фаза «Консолідація» – фаза економії витрат пов'язана з обґрунтуванням часу і швидкості поживавлення економічної діяльності та розробкою програми підвищення прибутковості банку. На цьому етапі банк намагається раціоналізувати систему управління та мінімізувати адміністративні витрати, розширення науково-дослідних робіт. Третя фаза «Поживавлення» – фаза фінансової стратегії банку, яка може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципових перегрупувань у системі формування та використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності [47].

Стабілізація економічної ситуації зазвичай здійснюється за умови, коли результативність банківської діяльності характеризується значними коливаннями.

Фінансова стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності банку при умові стабільності зовнішнього середовища та сегмента ринку, що динамічно розвивається, та у якому працює банк. Стратегія переслідує такі цілі: збільшення обігу капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку. Залежно від специфічних умов середовища можливе використання таких видів фінансових стратегій зростання:

- інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції банку, що пов'язане з придбанням інших фінансових установ;

- інтенсивне зростання забезпечує фінансову підтримку агресивного захоплення ринку, розширення його меж за допомогою використання нових видів продуктів та послуг;

- обмежене зростання – стратегія, яка є аналогічною стратегії інтенсивного зростання, проте реалізація планів відбувається повільніше;

- диверсифіковане зростання забезпечує збільшення видів фінансової діяльності, а також необхідне фінансування розширення меж збутової діяльності банку [30].

Фінансова стратегія виживання банківської установи застосовується в умовах глибокої кризи та в стані перед банкрутством (неплатоспроможний банк), і полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках усіх фінансових параметрів. Утілюються програми з перебудови систем управління банком, фінансової діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерел фінансових ресурсів. Ключовою метою цієї стратегії є максимально швидке виведення банку з кризи та перехід

до стратегії стабілізації. Для розроблення та реалізації такої стратегії застосовують жорстку централізацію всіх видів банківської діяльності. Можливе використання таких різновидів (альтернативних варіантів) фінансової стратегії виживання банку:

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

– стратегія реструктуризації банківської установи – полягає у приведенні структури фінансової діяльності банку у відповідність до умов зовнішнього середовища [55].

Фінансова стратегія ліквідації банку може розглядатися як підвид стратегії виживання, проте вона має свої специфічні характеристики, що полягають у забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього банку, максимально повного задоволення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

Зрештою, комбінована фінансова стратегія банківської діяльності забезпечує реалізацію цілей та завдань банку, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій.

Окрім перерахованих фінансових стратегій, які виходять з позиції маркетингового планування, доцільно також враховувати фінансові стратегії, які впливають із самої специфіки банківського бізнесу, а саме: 1) стратегію збалансованого управління зобов'язаннями та активами банку; 2) стратегію управління власними фінансовими ресурсами банку (його капіталізації, тобто стратегія забезпечення оптимальної достатності банківського капіталу); 3) стратегію управління банківськими ризиками.

Так, всі банківські операції умовно можна розподілити на: пасивні операції (пов'язані із накопиченням власного капіталу, залученням коштів); активні операції (пов'язані із розміщенням власних та залучених коштів з метою отримання прибутку); комісійно-посередницькі операції (подекуди останнім приділяється неналежна увага, хоча саме ці операції є напрямами можливої диверсифікації банківського бізнесу задля підвищення його прибутковості та зменшення ризикованості банківської діяльності).

Під час розробки та реалізації стратегії управління зобов'язаннями та активами банку необхідно чітко прогнозувати їх динаміку та структуру. Окрім цього важливе місце посідає також управління гепом – розривом або незбалансованістю активами і пасивами банку [24].

При обґрунтуванні фінансової стратегії управління власними коштами банку необхідно планувати комплексне управління такими складовими власного капіталу:

- статутним фондом банку;
- резервними та страховими фондами;
- фондами переоцінки основних коштів банківської установи;
- нерозподіленим прибутком минулих років;
- фінансовим результатом поточного року.

З розробкою нових міжнародних правил банківського регулювання Базель III, які вже частково імплементовані в банківське законодавство України, значно посилились вимоги до регулятивного банківського капіталу, передбачено поступове впровадження банками низки буферів капіталу, покликаних убезпечити як банківський бізнес, так і клієнтів банку. Тому фінансова стратегія банку має враховувати ці зміни й орієнтуватися на стандарт Базель IV, який уже активно обговорюється експертним середовищем [63]. Отже, окреслені завдання тісно переплетені з необхідністю мінімізації банківських ризиків.

В умовах нестабільної економіки важливе значення набуває фінансова стратегія управління фінансовими ризиками банку. При даній стратегії аналізуються всі можливі ризики, оцінюються їх вплив на банківську активність, обирається метод управління цим ризиком та здійснюється прогнозування ефекту від такого управління [38]. Вивчення та систематизація фінансових стратегій банку дає змогу здійснити їх класифікацію за основними ознаками, що були згруповані й охарактеризовані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація фінансових стратегій банку

Ознаки класифікації	Види фінансових стратегій банку	Коротка характеристика видів (або альтернативний варіант систематизації за видами фінансових стратегій)
За масштабом охоплення банківської діяльності	Генеральна стратегія	Загальна фінансова стратегія розвитку банківської установи
	Оперативна фінансова стратегія	
	Окремих завдань банку	Фінансова стратегія окремих стратегічних завдань банківської діяльності
Залежно від джерел фінансування	Стратегія самофінансування	Питома вага такого фінансування для банків є порівняно незначною
	Позикового фінансування	Можливо виокремити також залучені (депозити) та запозичені (кредити) кошти банку
	Венчурного фінансування	Характеризується підвищеним ризиком, але й вищою прибутковістю в разі успіху
	Нетрадиційних джерел фінансування	Передбачає диверсифікацію банківського бізнесу та його інтеграцію
Ступінь ризикованості	Агресивна фінансова стратегія	Агресивна
		Помірно агресивна
	Обережна фінансова стратегія банку	Розвинута Консервативна
З урахуванням маркетингового підходу до управління діяльністю банку	Стабілізації	Спрямована на забезпечення сталого розвитку
	Зростання	Збільшення ринкової частки та вартості банку
	Виживання	Діяльність банку за несприятливих умов
	Ліквідації	Виведення банку з фінансового ринку
	Комбінована	Компромісне поєднання декількох підходів
Специфіка банківської діяльності	Управління активами та зобов'язаннями	Має узгоджувати та гармонізувати активні й пасивні банківські операції
	Управління власним капіталом	Особливо важливим цей напрям стає в умовах підвищення вимог до капіталу банку
	Управління фінансовими ризиками	Увага до необхідності мінімізації банківських ризиків також є об'єктивно зумовленою

Фінансове стратегічне планування має важливе значення для забезпечення життєдіяльності банку. Різні рівні цього планування дають можливість оперативно реагувати на зміни в кон'юктурі ринку банківських послуг. Фінансові стратегії розвитку банківської діяльності займають чільне місце у стратегічному плануванні, так існує багато підходів до групування стратегій, виходячи із стратегічних цілей банку. Формування стратегії банку має базуватися на багатьох фінансових аспектах. Банк повинен виходити не лише із бажання збільшити прибуток чи частку ринку, але й з позиції забезпечення власного існування та достатності своїх фінансових можливостей для виконання вчасно й у повному обсязі своїх зобов'язань.

1.3 Алгоритм формування фінансової стратегії банку

Кожен банк на підставі сформульованої місії банківської діяльності розробляє свою фінансову стратегію. В банку, в разі відсутності чітко сформульованої фінансової стратегії розвитку, виникають непорозуміння між менеджерами різного рівня, що ускладнює роботу фінансової установи та знижує показники її діяльності.

До того ж, Закон України «Про банки і банківську діяльність» прямо вимагає від банків наявності стратегічного планування діяльності банківської установи терміном на три роки, як обов'язкову умову державної реєстрації банку [41]. Нажаль, декларуючи місію та фінансову стратегію своєї діяльності банки України надають різного роду інформацію, яка не завжди має систематизований вигляд. Тому чітке визначення алгоритму формування дієвої фінансової стратегії банку залишається актуальною проблемою для банківського сектора України.

В цілому, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Її розробляють, щоб визначити курс розвитку компанії. Основне завдання, яке вирішує стратегія, полягає в забезпеченні впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [15].

Фінансову стратегію, як частину фінансового планування, часто інтерпретують в загальному вигляді як формулювання довгострокових цілей у вигляді кількісних показників [58]. Дослідники Ю. П. Макаренко та К. С. Мороховець стверджують, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку фінансової установи, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення клієнтів як споживачів банківських і фінансових послуг та досягнення поставлених цілей [28]. Цим вони підтверджують позицію Н. Б. Литвина стосовно цього питання, який визначив стратегію як таку, що є визначенням основних довгострокових цілей компанії та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей [27].

Стратегія фінансування, як вид діяльності, 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 [56].

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління. Стратегія фінансування банку містить фінансові показники, які підкріплюють всю інформацію, що відображена в інших розділах, тобто по суті у стратегії фінансування наводиться обґрунтування всього бізнес-плану діяльності.

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 тощо [67].

Основні завдання, які вирішує фінансова стратегія банку, такі: розподіл фінансових ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища банківської діяльності; внутрішня координація бізнес-процесів; наукове передбачення майбутніх змін у банківській діяльності.

Фінансова стратегія охоплює також такі форми діяльності: оптимізацію активів та пасивів; формування та розподіл прибутку; інвестиційну політику.

Аналізуючи стан питання визначення місії банку та його фінансової стратегії, приходимо до таких нерозв'язаних питань: відсутнє чітке розуміння фінансової стратегії банку, що ускладнює порозуміння між різними дослідниками з цього питання; фінансова стратегія банків, у багатьох випадках, або формується як певний набір числових показників, які не узгоджені між собою, або як загальні декларації про наміри певних дій.

Фінансова стратегія банку обов'язково передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі. У процесі розробки фінансової стратегії визначається сума коштів, необхідних для реалізації проектів створення чи розвитку бізнесу.

Далі різні фахівці визначають задачі фінансової стратегії таким чином:

- зростання капіталізації банку;
- досягнення стійкої позитивної динаміки банківського бізнесу;
- максимізація ринкової вартості банку;
- формування конкурентоспроможної позиції на ринку банківських послуг;
- забезпечення прибутковості банківської діяльності;
- захист і дотримання інтересів власників, керівників, акціонерів, клієнтів та співробітників банку [19, с. 67].

При цьому фінансова стратегія повинна забезпечувати мінімізацію ризиків, дотримання заданого рівня ліквідності, фінансових, нормативно-правових та інших обмежень. Як кінцева мета фінансової стратегії у більшості вчених виступає максимізація прибутку у довгостроковому періоді на основі відповідних взаємопов'язаних заходів та рішень. Фінансова стратегія банку з математичної точки зору являє собою задачу багатокритеріальної оптимізації. Задача оптимізації стратегії банку, як будь-яка задача реальної оптимізації, завжди багатоваріантна. Можна сформулювати безліч варіантів стратегії банку, з яких необхідно виділити такий варіант, що забезпечить найкраще значення показників діяльності банку. Такий варіант фінансової стратегії будемо називати оптимальним.

Фактично задача оптимізації фінансової стратегії банку належить до класу задач на прийняття рішення, де необхідно використати ресурси для отримання оптимального результату [66]. В такому випадку можливі два варіанти постановки задачі оптимізації фінансової стратегії банку:

- 1) досягнення найкращого результату діяльності банку при заданих ресурсах;
- 2) досягнення мінімальних витрат ресурсів при заданому результаті діяльності

банку.

Постановка задачі оптимізації фінансової стратегії банку передбачає визначення двох наступних підзадач:

– визначення інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії, які характеризують стратегічні результати діяльності банку як об'єкта оптимізації;

– визначення кількісного критерію, або критеріїв, за якими співвідносяться усі можливі варіанти фінансової стратегії банку з метою обрання найкращого.

В якості змінних оптимізації фінансової стратегії банку розглядаються величини, які керівництво банку може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії. Однак існує певна кількість фіксованих, зовнішніх для банку величин, які керівництво банку не може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії, такі величини називають заданими зовні параметрами оптимізації.

Сукупність змінних оптимізації та заданих зовні параметрів оптимізації повинні однозначно визначати кожен з варіантів фінансової стратегії банку. В іншому випадку постановку задачі оптимізації фінансової стратегії банку слід визнати некоректною. Якщо варіант фінансової стратегії задовольняє всім вимогам, що висуваються до фінансової стратегії, так такий варіант стратегії банку вважається припустимим. Умови, яким повинен задовольнити варіант фінансової стратегії банку, щоб бути припустимим варіантом, будемо називати обмеженнями задачі оптимізації фінансової стратегії. Задля опису стану діяльності банку додатково введемо змінні стану банку, що однозначно розраховуються через інструментальні змінні оптимізації фінансової стратегії банку. Слід звернути увагу, що керівництво банку у процесі вибору оптимальної фінансової стратегії безпосередньо впливає тільки на інструментальні змінні оптимізації стратегії банку, а на змінні стану банку опосередковано. Вплив на змінні стану банку здійснюється побічним шляхом – через інструментальні змінні оптимізації стратегії банку. Обмеження можуть накладатися як на змінні оптимізації фінансової стратегії, так і на змінні стану банку. Серед багатьох припустимих варіантів фінансової стратегії, що задовольняють всім вимогам, слід обрати оптимальний варіант за допомогою кількісного критерію, який будемо називати критерієм оптимізації або цільовою функцією. Цільова функція кількісно характеризує досягнення стратегічної мети банком. Правильно обраний критерій оптимізації забезпечує можливість обрання оптимальної фінансової стратегії банком [8]. Фінансова стратегія банку, як показано раніше, розв'язує низку задач і тому вимагає ряду локальних критеріїв оптимізації. Декілька поставлених перед банком задач передбачають багатокритеріальну оптимізацію стратегії банку. З точки зору математики при наявності декількох локальних критеріїв оптимізації для однозначного існування оптимального рішення необхідно мати додаткові умови, що пов'язують локальні критерії оптимізації між собою. Розв'язок такої задачі оптимізації можливий на підставі системного підходу. Під системою, яка досліджується, будемо розуміти фінансову стратегію банку в цілому, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем. Під окремими елементами системи будемо розуміти окремі задачі фінансової стратегії, що знаходяться у взаємозв'язку. Розподіл системи на окремі елементи здійснюється методами структурного аналізу.

Математичний апарат багатокритеріальної оптимізації дає можливість кожному елементу фінансової стратегії розв'язувати окремо. При чому кожна задача оптимізації окремого елемента стратегії повинна покращувати фінансову стратегію банку в цілому, нехай і за умов певного погіршення роботи елемента системи, що оптимізується. Таким чином, кожен елемент фінансової стратегії банку повинен працювати на кінцевий результат роботи банку в цілому.

До критеріїв оптимізації кожного з елементів фінансової стратегії (локальних критеріїв оптимізації) висуваються умови:

– умова автономності – розрахунок локального критерію повинен здійснюватися у межах оптимізації свого елемента стратегії, використовуючи, за можливості, менше інформації про інші елементи стратегії;

– умова узгодженості – локальні критерії не повинні вступати у протиріччя між собою, а стимулювати покращення фінансової стратегії в цілому [19, с. 69].

Дослідники фінансової стратегії банків визначають конкурентний характер стратегій банку через різноспрямований вплив на його потенціал взагалі та на величину його власного капіталу зокрема. Наприклад, відсотково-цінова стратегія, спрямована на одержання максимального доходу, певним чином конфліктує зі стратегією управління ризиками, спрямованою на їх мінімізацію, що супроводжується зниженням потенційного доходу. Саме конкуренцією стратегій пояснюється асиметричність реакції банку на

позитивні та негативні управлінські рішення (зростання потенціалу банку набагато повільнішими темпами за планові показники) [43].

В даному випадку під різними стратегіями банку мається на увазі окремі елементи фінансової стратегії в цілому. Фінансова стратегія банку має певний набір властивостей, серед яких можна назвати такі: адекватність, досяжність, результативність, конкурентоспроможність, оптимальна ризикованість, збалансованість.

Нелінійність складових банківської стратегії може спричинити як зростання доходів банку, так і їх зниження. Наприклад, підвищення відсоткової ставки за кредитами для позичальників через формування конкурентних пропозицій інших банків може викликати зменшення обсягів кредитних операцій і збитки замість очікуваних додаткових доходів.

В іншому випадку при збільшенні клієнтської бази зниження доходів банку може відбутися внаслідок збільшення ризику неповернення кредитів та необхідності створення додаткових резервів. У випадку зниження ставки за депозитами замість очікуваного зростання банківських доходів можливий зворотний ефект через зменшення обсягу внесків і відповідне зменшення величини кредитно-інвестиційного портфелю.

Взаємозв'язки між певними властивостями, перерахованими вище, носять суперечливий характер. Так, зазвичай, занадто високий рівень доходності досягається за рахунок підвищення ризикованості. Тому, виходячи з суперечливої природи елементів фінансової стратегії банку, пропонується задачу багатокритеріальної оптимізації розв'язувати шляхом зведення її до задачі однокритеріальної оптимізації, переводячи локальні критерії кожної підсистеми в обмеження.

В якості єдиного критерію оптимізації фінансової стратегії банку пропонується максимум прибутку в довгостроковому періоді. Кінцева мета оптимізації фінансової стратегії банку – максимізація прибутковості банку за умов стійкості, фінансової незалежності та конкурентоспроможності банку.

До інструментальних змінних оптимізації фінансової стратегії комерційного банку пропонується віднести такі:

- процентні ставки, які безпосередньо впливають на прибутковість банку; позиція банку щодо процентної ставки на ринку, який забезпечує банку позитивну процентну маржу, є стратегічно важливим завданням;

- інновації, що визначають рівень конкурентоспроможності банку, спрямування витрат на комплексне оновлення чи модернізацію окремих напрямів діяльності, рівень та способи диверсифікації інвестиційних ризиків і ліквідності основних та допоміжних фінансових операцій банку внаслідок впровадження інновацій;

- інформація та технології, які визначають рівень витрат на документарну, інформаційну та особистісну безпеку, рівень витрат на оновлення та розробку технологій передачі інформації та надання послуг, і впливають на рівень прибутковості банку;

- маркетингова політика банку, що визначає рівень відповідного бюджетування та напрями фінансових витрат і надходжень за умов створення та нарощування ринкової вартості бренду банку, розширення цільових груп потенційних та наявних клієнтів, та як результат – можливості максимізації основних та додаткових надходжень, додаткові конкурентні переваги;

- кадрова та організаційна політика, яка визначає рівень витрат на оплату праці, систему менеджменту персоналу, навчання, стажування та тренінги, додаткові заходи

мотивації; в перспективі – визначає напрями та шляхи максимізації прибутковості та ефективності фінансової та іншої діяльності банку за рахунок віддачі від працівників банку та рівня виконання ними своїх обов'язків.

До обмежень задачі оптимізації фінансової стратегії банку пропонується віднести основні регуляторні фактори впливу на банк:

1) облікова ставка НБУ, що визначає загальний характер та динаміку процентної політики банку, рівень коливання відсотків за кредитами та депозитами; слугує для коригування внутрішніх нормативів отримання процентних доходів, рівня відсоткової маржі; виконує роль індикатора для затвердження середньострокових фінансових планів у цілому по банку;

2) нормативи капіталу, які призначені для забезпечення здатності банку своєчасно й у повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями, а також забезпечення спроможності банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачуваних збитків, яких може зазнати банк у процесі своєї діяльності залежно від наявності та розміру різноманітних ризиків;

3) нормативи ліквідності, що призначені забезпечити банку здатність своєчасного виконання своїх грошових зобов'язань, яка, здатність, визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку;

4) нормативи кредитного ризику, які визначають співвідношенням між обсягами надання кредитів одному контрагенту, групі контрагентів, інсайдерам та розміром регулятивного капіталу;

5) нормативи інвестування, що призначені для регулювання обсягів інвестицій з метою обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання (прямого чи опосередкованого) коштів банку до статутних фондів будь-яких юридичних осіб, що може призвести до втрати капіталу банку;

6) нормативи ризику валютної позиції банку, які впливають на купівлю чи продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні і строкові операції, за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах, одержання чи сплати іноземної валюти та банківських металів у вигляді доходів або витрат тощо;

7) темп інфляції в економіці країни, що визначає наявний та прогнозований інфляційний ризики основної та додаткової діяльності банку; коригує реальні показники фінансової звітності відповідно до принципу достовірності та справедливої вартості; впливає на рівень резервування коштів та процентну політику банку.

До змінних стану задачі оптимізації фінансової стратегії банку, що однозначно розраховуються через змінні оптимізації фінансової стратегії банку, пропонується віднести:

–ліквідність банку, яка є основним чинником щодо стратегічного орієнтування банку і впливає на політику нарощування активів та зобов'язань, на структуру кредитного портфелю;

–валютна позиція – наявність довгої чи короткої відкритої валютної позиції впливає на купівлю або ж продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні й строкові операції, за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах та в банківських металах, що в свою чергу істотно впливає на фінансову стратегію банку;

–кредитний рейтинг, що є визначальним чинником при встановленні надійності та платоспроможності банку.

Таким чином, сформовані вихідні дані для побудови моделі, що пов'язує показники фінансової діяльності банку у довгостроковому періоді з інструментами фінансової стратегії банку.

Для успішного функціонування та розвитку банку, його здатності виживати під час фінансових криз та пристосовуватися до кон'юнктурних змін є необхідними формування та реалізація фінансової стратегії на підставі моделювання.

Задача вибору фінансової стратегії банку належить до класу задач багатокритеріальної оптимізації, локальні критерії якої є суперечливими між собою. Задачу оптимізації фінансової стратегії банку слід зводити до задачі однокритеріальної оптимізації шляхом переведення локальних критеріїв у обмеження.

З огляду на зазначені параметри було розроблено алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку, наведений на рис. 1.1.

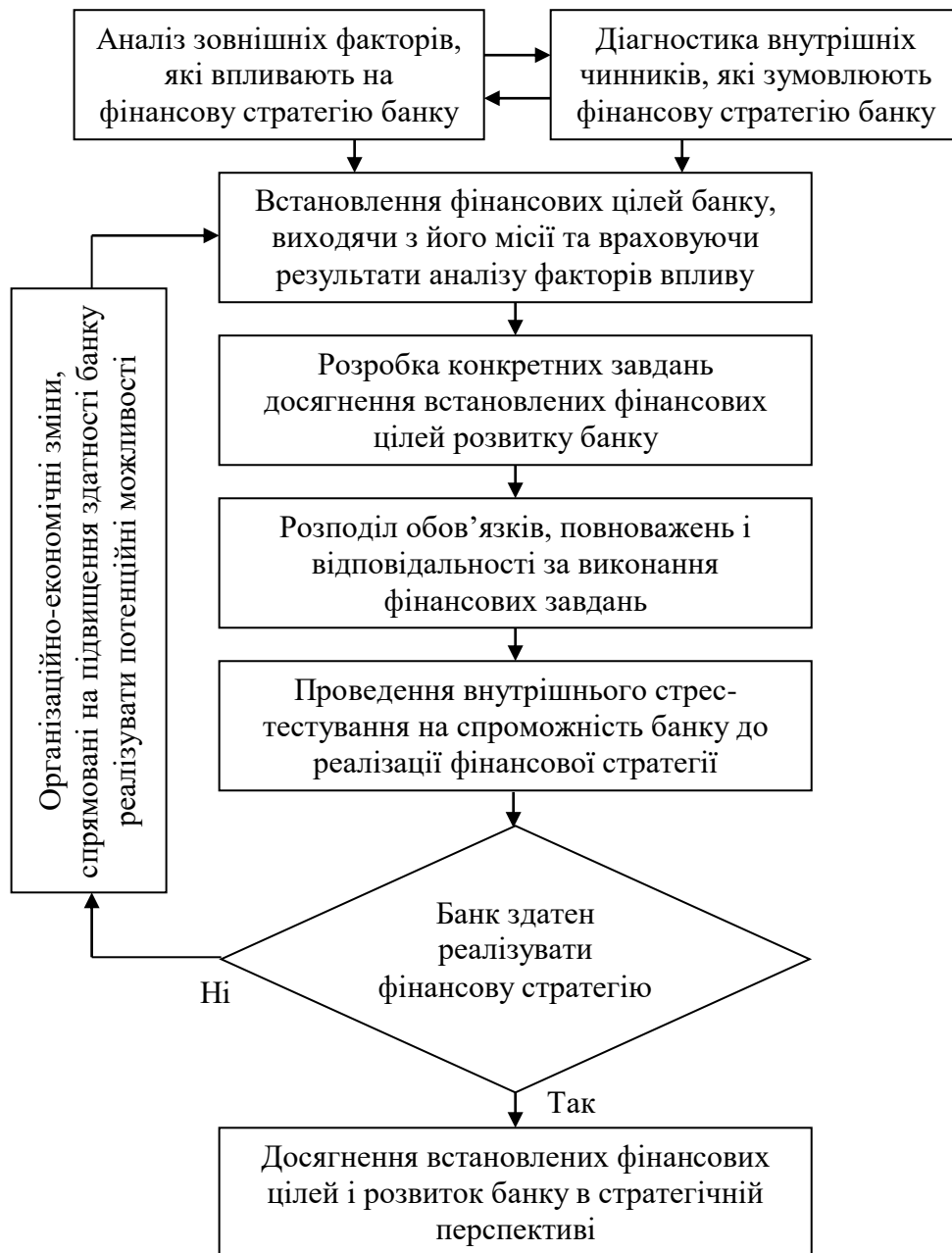


Рис. 1.1 – Алгоритм розробки дієвої фінансової стратегії банку

Отже, в якості критерію оптимізації фінансової стратегії банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді. В перспективі необхідно сформулювати математичні залежності впливу інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії банку на змінні його стану та критерій оптимізації. Це можливо за допомогою використання алгоритму формування дієвої фінансової стратегії банку.

Висновки до розділу 1

Стратегічне фінансове планування – це процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління.

В сучасних умовах діяльності банків України їхнім фінансовим менеджерам необхідно більшу увагу приділити портфельному плануванню та розробити напрями підвищення ефективності цього процесу. Стратегічне планування банківської діяльності можливо

збагатити сьогодні значним арсеналом інструментів і методів, сукупність яких дасть змогу розробити обґрунтовану й адекватну фінансову стратегію банку.

Фінансову стратегію банку можна визначити як складну багатофакторну модель комплексних дій і заходів, необхідних для досягнення перспективних фінансових цілей банку в загальній концепції його розвитку в сфері формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу банку. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія дає банку змогу визначити інші аспекти своєї діяльності в рамках стратегічного менеджменту, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Вивчення та систематизація фінансових стратегій банку дає змогу здійснити їх класифікацію. Також був розроблений алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку з урахуванням як його місії, так і ключових зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність банківської установи.

2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика банку

АТ «Ощадбанк» є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого НБУ 31 грудня 1991 р. за № 4. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було утворене відповідно до Розпорядження Президента України № 106 від 20 травня 1999 р. та Постанови Кабінету Міністрів України № 876 від 21 травня 1999 р. шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України в Державний ощадний банк України у формі відкритого акціонерного товариства. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було зареєстровано НБУ 26 травня 1999 р. за № 4. Зміна назви банку на Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» була зареєстрована 7 червня 2011 р.

Банк з 5 жовтня 2011 р. працює на підставі банківської ліцензії, виданої НБУ. Банк має генеральну ліцензію НБУ на здійснення валютних операцій та ліцензію Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення операцій із цінними паперами [31].

Основна діяльність АТ «Ощадбанк» полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами. Кабінетом Міністрів України 11 лютого 2016 р. було прийнято Засади стратегічного розвитку державного банківського сектору, які було оновлено 21 лютого 2018 р.

Відповідно до цих засад ключовими стратегічними завданнями АТ «Ощадбанк» є:

- 1) збільшити цінність для власників за рахунок підвищення ефективності, використовуючи свою мережу для цілей сприяння загальнодоступності фінансування;
- 2) зайняти та утримувати свою позицію як універсального банку № 1 в Україні;
- 3) підготуватися до часткової приватизації до 2020 р.

Банком, відповідно до засад стратегічного розвитку державного банківського сектору, за участю міжнародної консалтингової компанії, яка входить до так званої «Великої трійки», розроблено проект Стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» на 2018-2022 рр., яку було схвалено рішенням правління банку (постанова правління № 1136 від 27.12.2017 р.) та

Кабінетом Міністрів України (розпорядження № 112-р від 21.02.2018 р.), що покриває питання комерційних пріоритетів, бізнес-цілей, операційної трансформації банку на період до 2022 р. та встановлює цільові показники ефективності, капіталізації, динаміки розвитку [44].

Банк не є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, оскільки усі вклади фізичних осіб гарантовано державою. Станом на 31 грудня 2018 р. 100% акцій банку належали державі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Дані про власників істотної участі в АТ «Ощадбанк»

№ з/п	Учасники банку		Особи, які опосередковано володіють істотною участю	Взаємозв'язки між учасниками банку та особами, що опосередковано володіють істотною участю
	найменування юридичної особи	відсоток у статутному капіталі/відсоток голосів у вищому органі емітента		
1.	Держава Україна в особі Кабінету Міністрів України	100/100	–	–

Юридична адреса банку: Україна, 01001, м. Київ, вул. Госпітальна, 12г. Станом на 31 грудня 2014 р. банк припинив здійснення усіх видів фінансових операцій у населених пунктах Луганської та Донецької областей, які не контролюються українською владою. Станом на 31 грудня 2018 АТ «Ощадбанк» мав у своєму складі: 23 обласних управління, Головне управління по м. Києву та Київській області, Головне управління з обслуговування клієнтів; 3027 територіально відокремлених безбалансових відділення на території України відповідно.

Кількість персоналу банку станом на 31 грудня 2018 та 2017 рр. становила 30735 та 30775 осіб відповідно (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості філій (управлінь), відділень і персоналу АТ «Ощадбанк»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення, +/-	
				2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.
Управління	23 обласних управління, Головне управління по м. Києву та Київській області, Головне управління з обслуговування клієнтів			×	×
Територіально відокремлені безбалансові відділення	4042	3603	3027	-576	-1015
Чисельність персоналу, чол.	30775	30735	29123	-1612	-1652

З аналізу даних табл. 2.2 видно, що в цілому за період, який був проаналізований кількість територіально відокремлених безбалансових відділень скоротилась на 1015, а чисельність персоналу зменшилася на 1652 чол. Це відбулося внаслідок зниження прибутковості діяльності фінансової установи та намагання його керівництва скоротити витрати. Варто зазначити, що Національний банк України ідентифікував і визнав АТ «Ощадбанк» як контролера банківської групи (Рішення № 775 від 11 жовтня 2013 р.), структура власності якої схематично зображена на рис. 2.1.

У найближчих планах АТ «Ощадбанк» – змінити негативний тренд падіння прибутковості банку, зміцнювати свої лідерські позиції на ринку: продовжити модернізацію мережі

установ, запровадити масштабну просвітницьку програму з переходу клієнтів в online-канали обслуговування, збільшити кількість банкоматів та терміналів самообслуговування, наростити кредитування фізичних осіб, мікро-, малого й середнього бізнесу, поступово зменшуючи частку великих компаній у своєму кредитному портфелі.

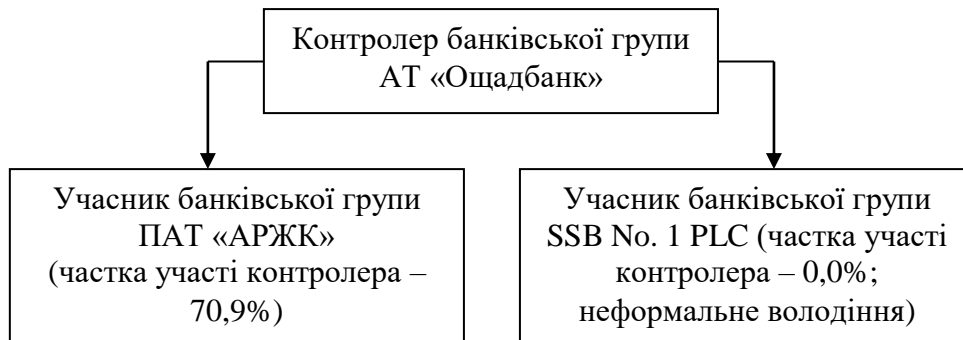


Рис. 2.1 – Структура власності банківської групи «Ощадбанк»

Ефективність використання активів розглядається як один із найважливіших чинників підвищення стабільності, надійності, ліквідності та прибутковості діяльності банку. Перевірка та аналіз активів банку відноситься до найбільш важливої стадії аналізу діяльності банку. Це пояснюється тим, що якість активів в значній мірі зумовлює ліквідність та платоспроможність банку та в кінцевому рахунку його надійність [10]. Аналіз складу та динаміки активів банку (Додаток А) наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та динаміки активів банку, тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та рахунки в НБУ	10438941	12228420	10600815	161874	1,55
Кошти в банках	31150549	17028838	10910047	-20240502	-64,98
Фінансові інструменти, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток або збиток	17148763	21767424	-	-17148763	-100,00

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Кредити, надані клієнтам	65946584	74502538	67543176	1596592	2,42
Інвестиції, утримувані до погашення	12640713	25202757	28214128	15573415	123,20
Інвестиції в дочірні та асоційовані компанії	24800	24800	24800	-	-
Основні засоби та нематеріальні активи	-	-	796869	796869	-
Передплата з податку на прибуток	6535809	7614578	8953527	2417718	36,99
Відстрочені активи з податку на прибуток	271521	294694	267324	-4197	-1,55
Інші активи	1440173	2276811	2065173	625000	43,40
Всього активів	210607214	233842496	217751969	7144755	3,39

Сукупні активи АТ «Ощадбанк» з 2016 р. по 2018 р. зросли на 3,39%, або 7144755 тис. грн, що є позитивною зміною для банку, проте ця динаміка має не стійкий тренд й коливається протягом звітного періоду.

Станом на 31 грудня 2018 та 2017 рр. кошти в банках включали гарантійні депозити, розміщені банком під операції з платіжними картками та акредитивами, у сумі 337815 тис. грн та 536772 тис. грн відповідно. Станом на 31 грудня 2018 та 2017 рр. кошти в банках у сумі 10910047 тис. грн та 17028838 тис. грн, відповідно, були розміщені у двох банках, що становить значну концентрацію.

Найбільше зросли інвестиції, утримувані до погашення, так їх збільшення відбулося на 123,20%, а їх питома вага є достатньо великою.

На кінець 2018 р. активи банку розподілені між інвестиційним портфелем (54%), кредитним портфелем (31%) та іншими активами (15%).

Інвестиційний портфель здебільшого складається з цінних паперів (ОВДП), значну частину яких було отримано при збільшенні акціонером статутного капіталу банку. Станом на кінець 2018 р., 87% кредитного портфеля було представлено заборгованістю корпоративних клієнтів, 8% – кредитами, які надані фізичним особам, та 5% – кредитами ММСБ. Депозитний портфель на 62% складається з коштів фізичних осіб і на 38% – з коштів юридичних осіб.

Наочно збільшення активів АТ «Ощадбанк» можна простежити на рис. 2.2.

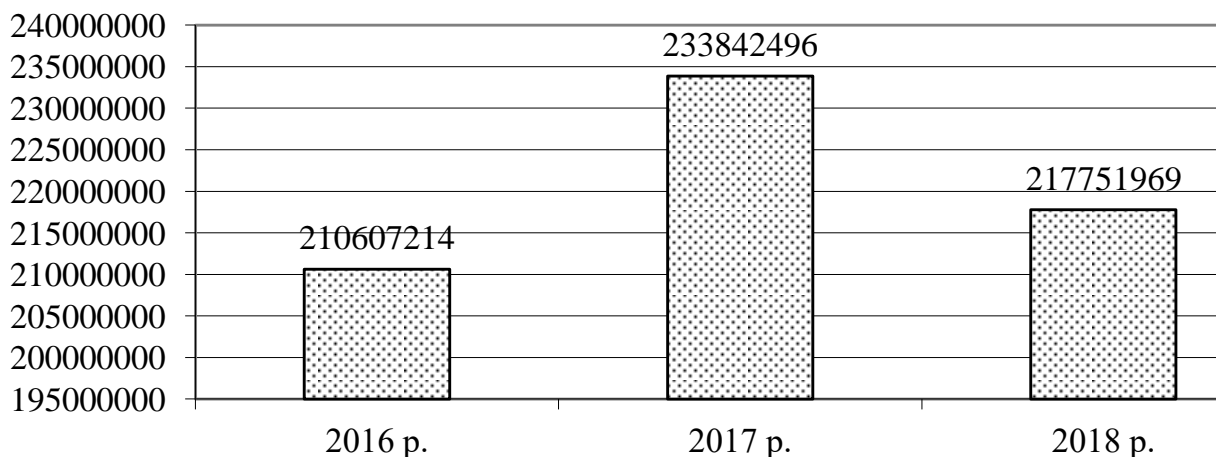


Рис. 2.2 – Динаміка зростання сукупних активів АТ «Ощадбанк», тис. грн

Зобов'язання банку складають основну частину його пасивів і є ресурсною базою для проведення активних операцій. Тому важливо забезпечити таку структуру зобов'язань, щоб вона відповідала за термінами активним вкладенням і була найменш витратною. Аналіз зобов'язань банку дає змогу визначити слабкі ланки в структурі пасивів та напрямки оптимального використання наявних ресурсів [22].

В табл. 2.4 і на рис. 2.3 наведено дані щодо складу та структури зобов'язань АТ «Ощадбанк» (інформація для аналізу отримана з окремих звітів про фінансовий стан банку станом на 31 грудня 2016-2018 рр., які розміщені в Додатку Б).

Протягом звітного періоду найбільше збільшилася стаття «Рахунки клієнтів» – приріст склав 8430216 тис. грн. або 2,60%. Водночас кошти банків зазнали зменшення 4585243 тис. грн (2,35%). Інші статті зобов'язань залишилися практично без змін та суттєво не вплинули на їх структуру.

Таблиця 2.4 – Склад і структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2016-2018 рр.

Показники	Станом на 31 грудня						Відхилення 2018 р. до 2016 р., +/-	
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		абсолютне	в структурі
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Кошти банків	4639317	2,38	6435248	3,18	54074	0,03	-4585243	-2,35
Рахунки клієнтів	145586238	74,71	150151178	74,12	154016454	77,31	8430216	2,60
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	33418838	17,15	34548265	17,05	34496675	17,32	1077837	0,17
Інші запозичені кошти	7039869	3,61	7299686	3,60	6618734	3,32	-421135	-0,29
Інші зобов'язання	1001614	0,51	719458	0,36	1013391	0,51	11777	-0,01
Субординований борг	2807088	1,44	2903463	1,43	2879790	1,45	72702	0,01
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	374063	0,19	533569	0,26	130137	0,07	-243926	-0,13
Всього зобов'язань	194867027	100	202590867	100	199209255	100	4342228	×

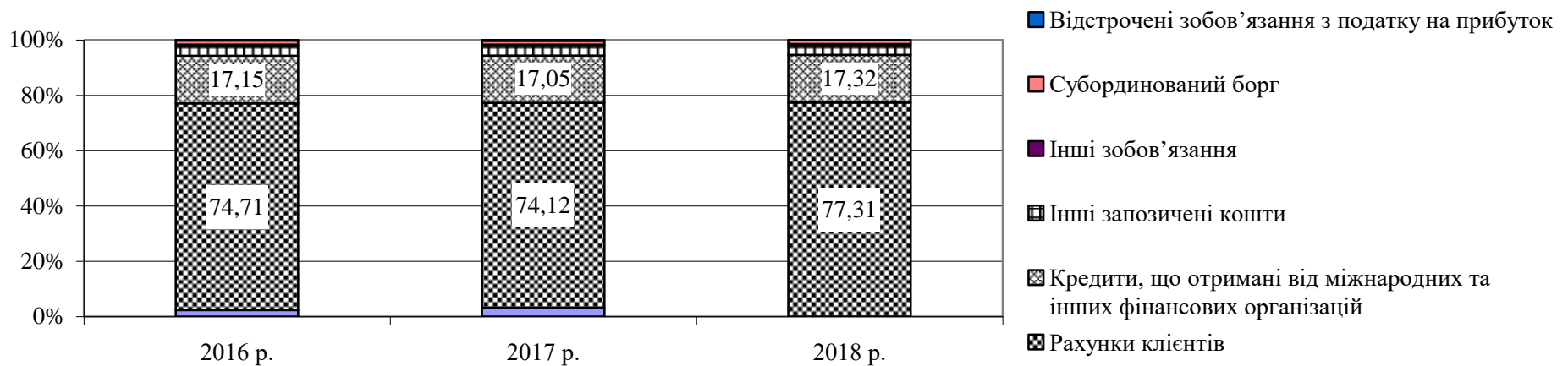


Рис. 2.3 – Структурні зміни в зобов'язаннях АТ «Ощадбанк», %

В цілому зобов'язання АТ «Ощадбанк» зросли на 4342228 тис. грн або на 2,28%, тобто меншими темпами, ніж сукупні активи, що опосередковано може свідчити про поліпшення фінансової стійкості банку, проте для такого висновку необхідно ще проаналізувати динаміку власного капіталу.

Отже, далі проведено аналіз власного капіталу АТ «Ощадбанк» (табл. 2.5).

Капітал банку – власні кошти, залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань. Капітал статутний – це сплачена грошовими внесками учасників банку вартість акцій, паїв банку в розмірі, визначеному статутом [7].

Таблиця 2.5 – Аналіз власного капіталу АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.		
				тис. грн	%
Акціонерний капітал	35108980	49724980	49724980	14616000	41,63
Резерв переоцінки будівель	1820998	1822086	1821887	889	0,05
Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу	576751	725456	215554	-361197	-62,63
Непокритий збиток	-21766542	-21020893	-33219707	-11453165	52,62
Всього власного капіталу	15740187	31251629	18542714	2802527	17,80

Власний капітал банку охоплює такі складові: статутний капітал, резервний фонд, спеціальні фонди, нерозподілений прибуток минулих років і прибуток поточного року. Власний капітал банку займає незначну частку у загальному обсязі пасивів банку, що зумовлено специфікою діяльності банку як фінансової установи, що здійснює мобілізацію тимчасово вільних грошових ресурсів на фінансовому ринку та надає їх у позику. Проте власний капітал має важливе значення для ефективного здійснення банківської діяльності [45].

Протягом 2016-2018 рр. АТ «Ощадбанк» накопичив суттєвий непокритий збиток, що негативно відбивається на розмірі власного капіталу банку. За період аналізу загальна величина власного капіталу банку зросла не суттєво, так збільшення відбулося на 17,80%, що в грошовому вираженні становить 2802527 тис. грн. Це зростання зумовлене збільшенням акціонерного капіталу на 41,63% (14616000 тис. грн). Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу скоротився на 62,63% або на 361197 тис. грн. На рис. 2.4 відображені зміни складових власного капіталу банку.

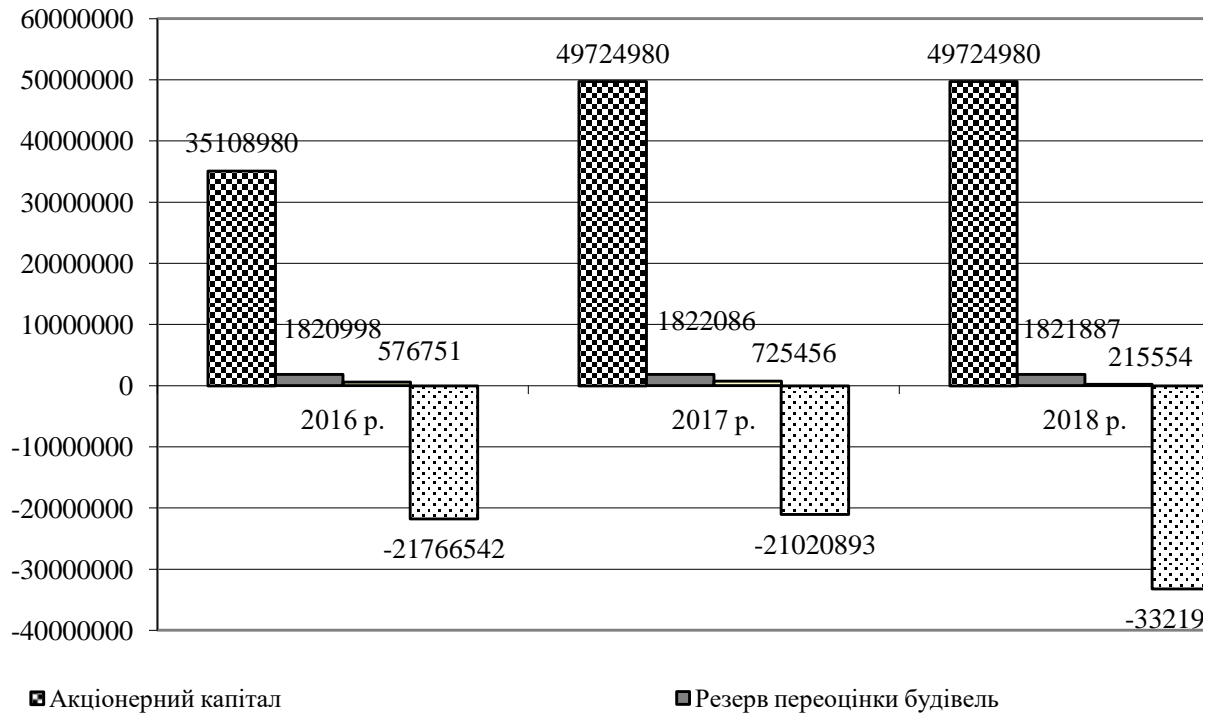


Рис. 2.4 – Динаміка складових власного капіталу АТ «Ощадбанк», тис. грн

АТ «Ощадбанк» орієнтується зараз на збереження лідерства в кредитуванні та банківському обслуговуванні великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектора. Продовжитися агресивне позиціонування банку в сегменті мікро-, малого й середнього бізнесу – планується збільшити частку банку на ринку в цьому сегменті. В сегменті роздрібного бізнесу не менш агресивно збільшиться частка на ринку роздрібних кредитів, у тому числі за рахунок збільшення обсягу іпотечних на житло та автокредитів. Відбуватиметься оптимізація мережі до близько 2 тисяч відділень, водночас при цьому підвищиться в декілька разів їх ефективність, а також буде запроваджено стандарти інноваційного онлайн-банкінгу, щоб перевести більшу кількість клієнтів у дистанційні канали обслуговування. Банк завершить створення ефективної ІТ-інфраструктури, централізацію внутрішніх процесів, запровадження передової системи управління ризиками, а також роботу з проблемним кредитним портфелем у співпраці з Міністерством фінансів України, НБУ й міжнародними фінансовими організаціями [44]. В результаті реалізації цих завдань, вартість АТ «Ощадбанк» зростає, і він буде готовий до часткової приватизації за участю Європейського банку реконструкції і розвитку, а далі й до первинного публічного розміщення своїх акцій.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності банку

Регулятивний капітал є одним із найважливіших показників діяльності банків, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які банки беруть на себе в процесі своєї діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банків.

Банк здійснює моніторинг адекватності капіталу, окрім інших заходів, за допомогою коефіцієнтів, встановлених Базельською угодою та коефіцієнтів, визначених НБУ у рамках нагляду за банком.

Відповідно до встановлених кількісних показників з метою забезпечення достатності капіталу Банк зобов'язаний виконувати вимоги, які стосуються мінімальних сум і

співвідношень всього капіталу і капіталу I рівня до активів, зважених з урахуванням ризику.

У наведеній табл. 2.6 представлений аналіз регулятивних капітальних ресурсів банку для цілей визначення адекватності капіталу.

Таблиця 2.6 – Аналіз регулятивного капіталу АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				тис. грн	%
Акціонерний капітал	35108980	49724980	49724980	14616000	41,63
Непокритий збиток	-21766542	-21020893	-33219707	-11453165	52,62
Всього кваліфікованого капіталу I рівня	13342438	28704087	16505273	3162835	23,71
Резерви переоцінки	2397749	2547542	2037441	-360308	-15,03
Субординований борг	2807088	2903463	2879790	72702	2,59
Всього кваліфікованого капіталу II рівня до ліміту 100% сукупного капіталу I рівня	5204837	5451005	4917231	-287606	-5,53
За вирахуванням інвестицій	-24800	-24800	-24800	-	-
Всього регулятивного капіталу	18522475	34130292	21397704	2875229	15,52

Кількісні показники, встановлені регулятивними органами для забезпечення адекватності капіталу, вимагають від банку підтримувати мінімальні суми та співвідношення загального та капіталу I рівня до суми зважених на ризик активів. На рис. 2.5 зображено динаміку капіталу АТ «Ощадбанк» I та II рівнів за період з 2016 р. по 2018 р.

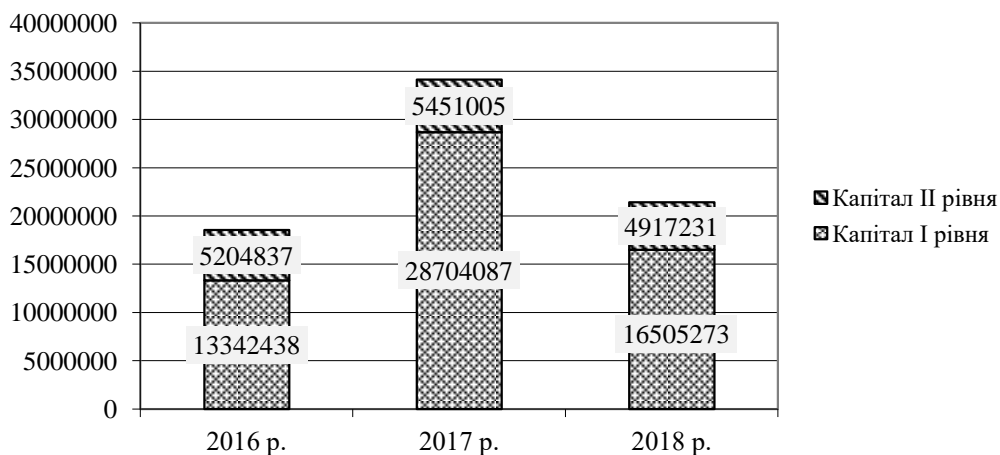


Рис. 2.5 – Динаміка регулятивного капіталу АТ «Ощадбанк», тис. грн

Слід зазначити, що за проаналізований період регулятивний капітал банку зріс на 2875229 тис. грн або 15,52%, що досить суттєво, проте таке збільшення дещо поступається темпам зростання (за цей же період) власного капіталу АТ «Ощадбанк», адже із суми регулятивного капіталу були вилучені інвестиції в розмірі 24800 тис. грн.

У наступній табл. 2.7 проаналізовані показники достатності капіталу банку.

Таблиця 2.7 – Показники достатності регулятивного капіталу
АТ «Ощадбанк», %

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р.	
				до 2017 р.	до 2016 р.
Регулятивний капітал, виражений як процент від загальної суми активів	8,79	14,60	9,83	-4,77	1,03
Капітал I рівня, виражений як процент від активів	6,34	12,27	7,58	-4,70	1,24

З аналізу даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що банк у 2016 та 2018 рр. не дотримувався показників достатності капіталу, що є неприпустимим для системного банку,

Доходи банку – це загальна сума грошових коштів, що надходять до банку в результаті здійснення активних операцій та надання інших банківських послуг. Доходи банку мають бути достатніми не тільки для покриття операційних витрат, але й для нарощення власного капіталу та виплати доходу акціонерам, що в кінцевому підсумку підвищує авторитет банку та поліпшує його конкурентну позицію на ринку [52].

Доходи банку можна представити таким чином: процентний дохід (доходи за кредити та депозити розміщені); комісійний дохід (від операцій, пов'язаних із розрахунково-касовим обслуговуванням); чистий торговельний дохід (від торгівлі іноземною валютою та цінними паперами) та інші доходи (не пов'язані з перерахованими вище операціями) [61]. В табл. 2.8 проаналізовані процентні доходи банку в динаміці.

Таблиця 2.8 – Аналіз процентних доходів АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				тис. грн	%
Проценти за кредитами, наданими клієнтам	11293696	10649486	9745282	-1548414	-13,71
Проценти за коштами в інших банках	69637	101879	173796	104159	149,57
Проценти за інвестиціями до погашення	1438472	2208188	3510711	2072239	144,06
Інші процентні доходи	46	-	-	-46	-100,00
Проценти за інвестиціями, наявними для продажу	6686832	6781124	5915196	-771 636	-11,54
Всього процентних доходів	19488683	19740677	19344985	-143 698	-0,74

В 2018 р. АТ «Ощадбанк» не отримувал інших процентних доходів. За період аналізу зросли проценти за коштами в банках і проценти за інвестиціями, наявними для продажу, проте зменшилися проценти за кредитами, наданими клієнтам, проценти за інвестиціями до погашення, що в кінцевому підсумку мало наслідком зменшення у 2018 р. порівняно з 2016 р. загальної величини процентних доходів на 143 698 тис. грн або 0,74% (рис. 2.6).

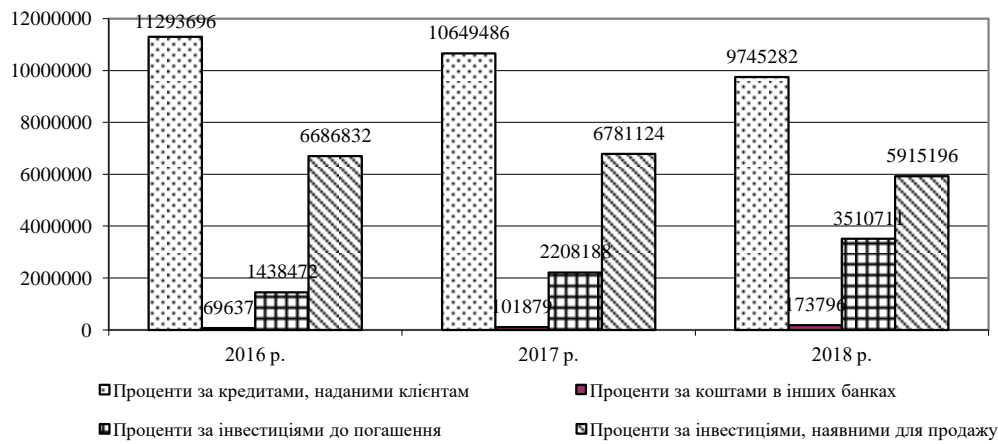


Рис. 2.6 – Склад і динаміка процентних доходів АТ «Ощадбанк», тис. грн

Аналіз комісійних доходів банку дозволив зробити наступні висновки (табл. 2.9). Протягом аналізованого періоду загальні сума комісійних доходів збільшилася на 2323878 тис. грн (79,79%).

Найбільшими темпами в комісійних доходах збільшилися комісія за операції з пластиковими картками, якщо у 2016 р. банк за зазначеною статтею отримав 955959 тис. грн, то у 2018 році загальна сума надходження комісії становила 2592504 тис. грн.

Таблиця 2.9 – Комісійні доходи АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				тис. грн	%
Розрахунково-касові операції	1720813	2069085	2309896	589083	34,23
Операції з пластиковими картками	955959	1670553	2592504	1636545	171,19
Позабалансові операції	99424	114591	68728	-30696	-30,87
Операції з іноземною валютою	91261	72515	130540	39279	43,04
Операції з цінними паперами	2434	2477	2119	-315	-12,94
Інші	42592	71878	132572	89980	211,26
Всього комісійних доходів	2912483	4001099	5236359	2323876	79,79

Рис. 2.7 відображає динаміку зростання комісійних доходів за різними операціями банку.

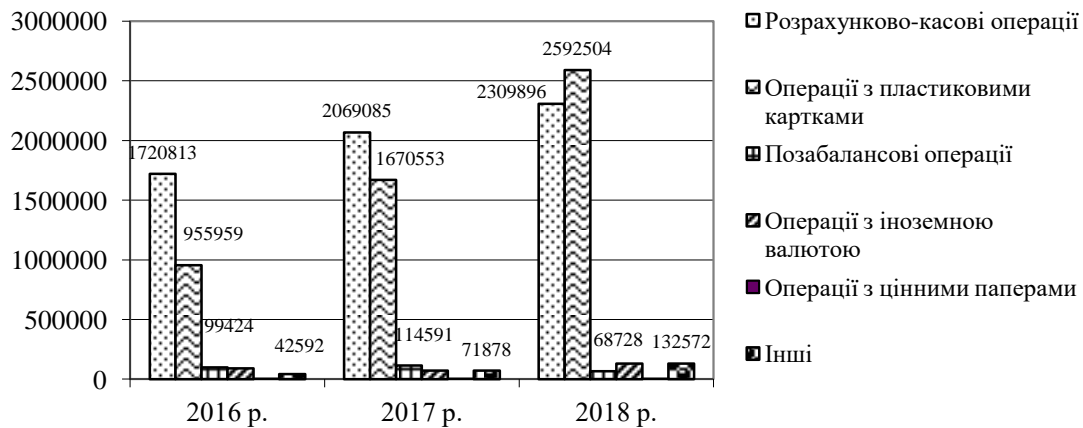


Рис. 2.7 – Динаміка комісійних доходів банку, тис. грн

Усі компоненти комісійних доходів АТ «Ощадбанк», крім доходів за позабалансовими операціями, операціями з іноземною валютою та операціями з цінними паперами, зростали (найбільшими темпами – більш ніж у 2 рази – зросли інші доходи), що зумовило збільшення сукупного комісійного доходу на 2323876 тис. грн або 79,79%.

Витрати банку трактуються як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення чи розподілу власниками). Банківські витрати поділяються на процентні, що зазвичай становлять основну частину витрат, та непроцентні [23].

У табл. 2.10 досліджено склад процентних витрат банку в динаміці.

Таблиця 2.10 – Аналіз процентних витрат АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				тис. грн	%
Проценти за рахунками клієнтів	9146153	10391173	10 318 028	1 171 875	12,81
Проценти за коштами банків	2930568	3085460	2 877 824	-52 744	-1,80
Проценти за кредитами, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	928461	184112	124 034	-804 427	-86,64
Проценти за іншими запозиченими коштами	399908	345918	327 860	-72 048	-18,02
Проценти за субординованим боргом	203695	221499	246 989	43 294	21,25
Інші процентні витрати	-	11	4	4	100,0
Всього процентних витрат	13608785	14228173	13894739	285954	2,10

Всі процентні витрати знизилися, крім процентів за рахунками клієнтів (приріст склав 1 171 875 тис. грн або 12,81%) та інших процентних витрат (приріст склав 43 294 тис. грн або 21,25%). Проте через незначну питому вагу цих статей загальна величина процентних витрат збільшилася на 285 954 тис. грн (2,10%). Таким чином слід зазначити, що динаміка процентних доходів й процентних витрат мають різнонаправлені вектори й несприятливий для банку тренд (різниця між падінням процентних доходів та приростом процентних витрат склала 429652 тис. грн, що негативно вплинуло на фінансовий результат.

Зміни, що відбулися із загальною величиною процентних витрат АТ «Ощадбанк» за період з 2016 по 2018 рр. можна наочно простежити на рис. 2.8.

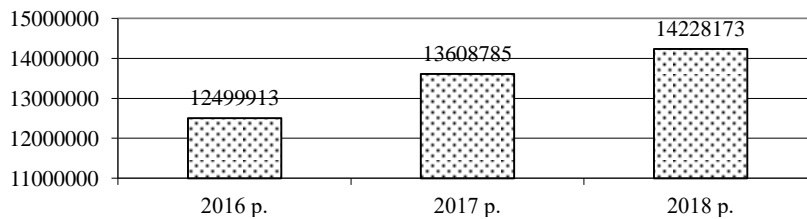


Рис. 2.8 – Зміни сукупних процентних витрат банку, тис. грн.

Табл. 2.11 містить дані про динаміку комісійних витрат банку з 2016 р. по 2018 р.

Таблиця 2.11 – Склад і динаміка комісійних витрат АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				тис. грн	%
Операції з платіжними картками	617227	1087905	1632707	1015480	164,52
Розрахунково-касові операції	145723	176032	89924	-55799	-38,29
Операції з іноземною валютою	12183	17739	16080	3897	31,99
Операції з цінними паперами	6695	9053	5111	-1584	-23,66
Інші	5813	14350	27514	21701	373,32
Всього комісійних витрат	787641	1305079	1771336	983 695	124,89

З 2016 по 2018 рр. зросли комісійні витрати по операціям з платіжними картками на 164,52% (1015480 тис. грн), з цінними паперами на 373,32% (21701 тис. грн) та іноземною валютою на 31,99% (3897 тис. грн). По інших статтях фінансова установа мала економію. Проте привалювання статей зі зростанням витрат у їх структурі призвело до того, що загальна їх сума збільшилася на 124,89% або на 983695 тис. грн. Слід зазначити, що наявна диспропорція темпів приросту комісійних доходів та витрат в сторону превалювання останніх на 45,10%. Тобто витрати зростають більшими темпами, ніж зросли комісійні доходи банку, що також є вкрай негативною тенденцією.

Рис. 2.9 відображає структурні зміни в складі комісійних витрат банку.

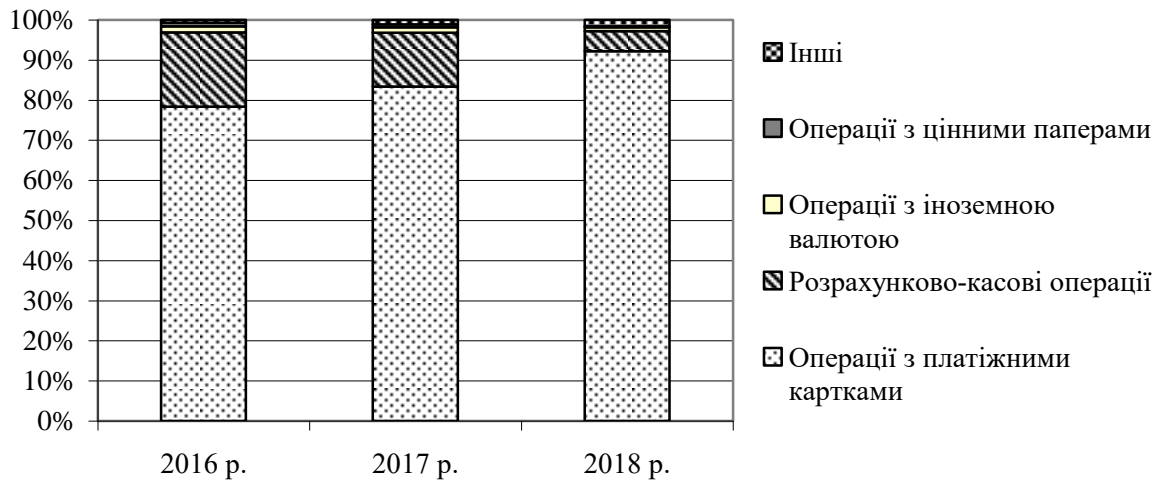


Рис. 2.9 – Зміна структури комісійних витрат АТ «Ощадбанк», %

Далі проаналізовані операційні витрати АТ «Ощадбанк» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз операційних витрат АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 p.	2017 p.	2018 p.	Відхилення 2018 p. до 2016 p.	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Заробітна плата та премії	2496827	3229443	3989591	1492764	59,79
Амортизація	675298	918777	1135441	460143	68,14
Технічне обслуговування основних засобів	532663	698110	932505	399842	75,06
Нарахування на фонд заробітної плати	526329	683029	850082	323753	61,51
Послуги зв'язку	273905	377225	359429	85524	31,22
Операційна оренда	246704	307214	349687	102983	41,74
Комунальні послуги	145561	175417	203121	57560	39,54

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Офісні витрати	112718	108714	117042	4324	3,84
Податки, крім податку на прибуток	91622	82678	89079	-2543	-2,78
Витрати на рекламу	47257	61614	51636	4379	9,27
Витрати на охорону	40742	49771	43670	2928	7,19
Професійні послуги	99702	49374	42598	-57104	-57,27
Витрати на страхування	47293	47143	41829	-5 464	-11,55
Витрати на відрядження	23457	22530	25126	1669	7,12
Інші витрати	216177	319001	327376	111199	51,44
Всього операційних витрат	5576255	7130040	8558212	2981957	53,48

Всі операційні витрати АТ «Ощадбанк» зросли. У грошовому еквіваленті найбільше зростання отримали витрати на заробітну плату та премії (1492764 тис. грн), що в умовах погіршення фінансових показників діяльності банку вважаємо неприпустимим, оскільки втрачається стимулюючий вплив матеріального заохочення працівників установи. Економія витрат відбулася за рахунок статей «Податки, крім податку на прибуток» (2543 тис. грн або 2,78%), «Професійні послуги» (57104 тис. грн або 57,27%) та «Витрати на страхування» (5464 тис. грн або 11,55%) які є похідними від рівня ділової активності банку й не релевантні керуючому впливу працівників банку. Загальна величина операційних витрат з 2016 по 2018 рр. збільшилася на 2 981 957 тис. грн або 53,48% (рис. 2.10).

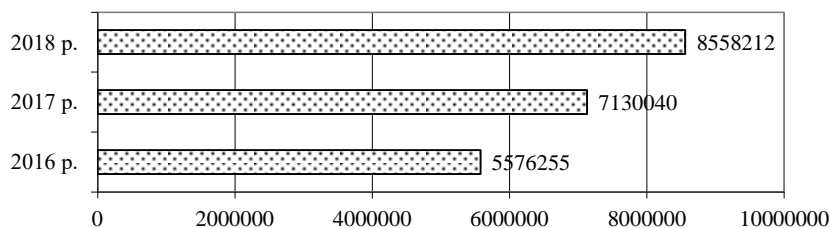


Рис. 2.10 – Зростання операційних витрат банку, тис. грн

Ефективність роботи банку також залежить від організації системи управління грошовими потоками, що створюється задля забезпечення виконання короткострокових і стратегічних планів банку, підтримання його платоспроможності та фінансової стійкості, більш раціонального використання активів і джерел їх формування, а також мінімізації витрат [1].

Основним показником, який узагальнює результати діяльності та свідчить про ефективність діяльності банку, є прибуток. Прибуток – це фінансовий показник результативності діяльності банку. Визначення кінцевого фінансового результату роботи банку передбачає аналіз таких напрямів діяльності банку: аналіз джерел прибутку; аналіз доходності банку; аналіз видатків банку; аналіз абсолютного розміру прибутку та факторів, що на нього впливають; аналіз фінансових коефіцієнтів прибутковості банківської установи [53].

Інформаційною базою для аналізу фінансових результатів банку є дані окремих фінансових звітів про прибутки і збитки та інший сукупний дохід АТ «Ощадбанк» за 2016-2018 рр., Дані згруповані в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансових результатів АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи	19488683	19740677	19344985	-143698	-0,74
Процентні витрати	-13608785	-14228173	-13894739	-285954	2,10
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	5879898	5512504	5450246	-429652	-7,31
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	-3202752	-1934665	1175156	4377908	-136,69
Чистий процентний дохід/(збиток)	2677146	3577839	6625402	3948256	147,48
Комісійні доходи	2912483	4001099	5236359	2323876	79,79

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Комісійні витрати	-787641	-1305079	-1771336	-983695	124,89
Чистий збиток від операцій з іноземною валютою	-3601732	-451777	865126	4466858	-124,02
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	3676053	1155657	-2410823	-6086876	-165,58
Чистий збиток від модифікації фінансових активів та зобов'язань, що оцінюються за амортизованою вартістю фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-	-	-47 698	-47 698	-
Розформування/(формування) резерву на покриття збитків за іншими операціями	1065068	530170	-206870	-1271938	-119,42
Чисті інші доходи	94726	180662	300823	206097	217,57
Чистий непроцентний прибуток	3362202	4110745	1965581	-1396621	-41,54
Операційні витрати	-5576255	-7130040	-8558212	-2981957	53,48
Прибуток/(збиток) до оподаткування	463093	558 544	32771	-430322	-92,92
Відшкодування/(витрати) з податку на прибуток	992	-21	129468	128476	12951,21
Чистий прибуток/(збиток) за рік	464085	558523	162239	-301846	-65,04

З аналізу даних таблиці видно, що в 2016 р. АТ «Ощадбанк» отримав чистий прибуток у розмірі 162239 тис. грн, однак у порівнянні з базовим роком цей показник погіршився на 301846 тис грн або 65,04%.

Отже, проведений аналіз засвідчив погіршення фінансових результатів, а відповідно й фінансового стану банку, що зумовлює необхідність вжиття державою заходів щодо вищого керівництва АТ «Ощадбанк» та розробки стратегії та конкретних комплексних заходів, спрямованих на зміну негативного тренду та відновлення прибуткової роботи банку, зміцнення його фінансової стійкості та платоспроможності.

2.3 Оцінка ефективності фінансової стратегії банку

В основу методичного підходу до оцінювання ефективності фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» покладено діагностику його фінансового стану за динамікою ключових показників, які характеризують досягнення банківською установою фінансової рівноваги. Рівноважний фінансовий стан свідчить про досягнення банком належних пропорцій щодо зваженого управління активами й пасивами, прибутковістю та надійністю з урахуванням ризиків банківської діяльності.

Діагностика має певні ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом із тим важливо дотримуватися визначеного загального порядку при проведенні діагностичного дослідження на рівні банку [46].

На першому підготовчому етапі формулюється мета проведення діагностики, визначається об'єкт діагностики (банк у цілому, функціонування окремих підрозділів, банківських операцій тощо), предмет дослідження (наприклад, ефективність фінансової стратегії банку).

Встановлюється також формат дослідження (експрес-діагностика, комплексна діагностика, функціональна чи ситуаційна), визначаються обсяг робіт, час, ресурси (персонал, бюджет та ін.), структура звіту й можливі напрями його використання. Для координації робіт з діагностичного аналізу банку необхідно створити робочу групу. Принцип її роботи полягає в проведенні робочих нарад із обговорення проміжних підсумків виконання плану діагностичного аналізу, обговорення проблемних питань з проведення аналізу й уточнення завдань відповідно до плану на наступний період. Залежно від цілей і глибини діагностичного аналізу до складу робочої групи доцільно включати представників виконавчого керівництва, ради директорів і акціонерів банку, представників функціональних підрозділів (напрямів банківської діяльності), у разі ухвалення відповідного рішення – керівника групи консультантів, незалежних консультантів (фінансових аналітиків, юристів тощо).

Другий етап передбачає визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностика ефективності фінансової стратегії.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта дослідження, необхідно сформувати систему показників (критеріїв), здатних адекватно відображати специфіку цього об'єкта з урахуванням впливу на нього в той або інший період часу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для цих показників варто розробити якісні й кількісні характеристики, шкали для виміру певних значень показників, встановити нормативні (еталонні) значення показників, що у прив'язці до конкретної ситуації допоможе точніше ідентифікувати стан фінансової рівноваги банку.

Третій етап передбачає для оцінки стану фінансової рівноваги банківської установи виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур. Склад конкретних процедур визначається виходячи з напрямів (завдань) аналізу, доступності й адекватності інформації, а також професійних якостей аналітика. Після виконання технічної сторони аналізу (розрахунку коефіцієнтів, виявлення тенденцій, зіставлення даних) необхідно правильно інтерпретувати результати розрахунків.

Отримані попередні висновки за даними аналізу доцільно доповнити результатами операційного та структурного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає кількісну й якісну ідентифікацію стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв).

По-перше, встановлюється діагноз стану об'єкта діагностики (з виявленням «вузьких місць»). Під «вузькими місцями» розуміються ті підсистеми або елементи фінансової системи, що найбільше заважають їй досягти поставленої мети. При вивченні факторів, які впливають на ситуацію, слід прагнути до того, щоб найбільш точно визначити вагу й ступінь впливу кожного з них.

Так, проводяться аналіз і оцінка цілей банку, можливостей їх збереження, необхідності коригування, якщо прийнято рішення стосовно цілей або варіантів цілей. Далі, в рамках розглянутих варіантів цілей банку проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання його проблем при встановлених обмеженнях на наявні ресурси.

По-друге, у процесі дослідження «вузьких місць» діагноз уточнюється. Найбільш ефективний результат цього етапу досліджень – точне визначення ключових проблем і причин їх виникнення, для розв'язання яких повинні бути запропоновані варіанти рішення із прогнозом можливих результатів.

На п'ятому етапі отриману інформацію застосовують у процесі управління. Зокрема, готують висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін в майбутньому для вдосконалення фінансової стратегії банку. По закінченню діагностики робоча група затверджує і подає керівництву банку підсумковий звіт. Структура звіту повинна передбачати детальний опис цілей проведення діагностики, отриманих результатів і сформованих рекомендацій з усіх предметних напрямів, які досліджувалися, а також зведені рекомендації щодо дій банку, які базуються на пріоритетності, можливості виконання та потенційній ефективності управлінських рішень.

Результати дослідження узагальнюють в найбільш демонстративному вигляді (текстовому, табличному або графічному).

На останньому етапі виконують перевірку результатів впровадження доопрацьованої фінансової стратегії. Оцінюють діяльність об'єкта дослідження за обраним критерієм ефективності й порівнюють діяльність системи (або її елементів) до й після впровадження заходів [9].

При діагностиці фінансової стратегії банку щодо його фінансової рівноваги використовуються такі методи [39]. Для виявлення і визначення проблеми застосовують спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику тощо. Проведення SWOT-аналізу дає змогу виявити й структурувати сильні й слабкі сторони банку, а також потенційні можливості та загрози щодо реалізації його фінансової стратегії.

Методи експертних оцінок застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами є неможливим. Процедура експертного аналізу складається з таких етапів:

- 1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки та їх структуризація;
- 2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць запитань;
- 3) визначення структури й чисельності експертної групи;
- 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;
- 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць запитань;
- 6) оцінка надійності отриманих результатів, підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Моніторинг – постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансовим станом банку. Моніторинг стану фінансової рівноваги банку здійснюється за таким алгоритмом:

- експертне початкове структурування;
- визначення мети моніторингу;
- вибір постійних показників (індикаторів);
- збір інформації щодо фінансової рівноваги банку;
- попередня формалізація аналітичних матеріалів;
- ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних;
- виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи. Наприклад, діаграма Ісікави «Діаграма причин і наслідків» дає можливість виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

Діаграму Парето застосовують, коли потрібно представити відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для вирішення проблем, простежити за результатом чи визначити основну причину проблеми.

Метод порівнянь (або аналогій) дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу банку, визначити відхилення від планових показників, установити їх причини та виявити резерви. Використовується при зіставленні: звітних даних із плановими показниками, планових показників з показниками попереднього періоду, звітних показників з показниками попереднього періоду, з кращими показниками інших банків, при порівнянні зі середніми даними тощо.

Балансовий метод передбачає зіставлення взаємозалежних показників діяльності з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності й виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань. Баланси складають в різній формі: у табличній (по вертикалі заносять надходження (доходи), а по горизонталі – їх розподіл (витрати); або по вертикалі спочатку заносять активи (за певний період), нижче – пасиви, або зобов'язання; або ліворуч – актив, праворуч – пасив); у графічній (із плюсом – економія, з мінусом – витрати).

Бенчмаркінг – метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного, кращого. Порівняння може проводитися як за кількісно визначеними параметрами, так і за якісними.

Економіко-математичні методи дають змогу вирішити завдання економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії імовірності і математичної статистики, теорії масового обслуговування, лінійного, нелінійного, динамічного моделювання та математичного програмування [37].

Діагностика АТ «Ощадбанк» проводиться на предмет оцінки ефективності його фінансової стратегії. Практично оцінювання здійснюється шляхом розрахунку ряду фінансових показників, виявлення та оцінки внутрішніх і зовнішніх ризиків банку, а також проблемних аспектів у його діяльності. Крім того, необхідно вивчати експертні оцінки діяльності банку, оскільки розрахунок одних лише кількісних показників не дає можливості зробити обґрунтований висновок про рівень фінансової рівноваги, що характеризує ефективність фінансової стратегії.

В результаті діагностики можна отримати обґрунтовані висновки про поточний рівень фінансової рівноваги, про основні загрози діяльності банку та розробити оптимальну фінансову стратегію банку на перспективу [28].

При позитивній оцінці заходи щодо забезпечення фінансової рівноваги банку можуть обмежитися посиленням контролю над проблемними аспектами в його роботі. Якщо ж був отриманий висновок про недостатність рівня фінансової рівноваги, то слід оцінити масштаби кризових явищ у банку та сформувані на основі результатів діагностики перелік заходів щодо недопущення кризи в діяльності банку. Даний перелік повинен включати набір фінансових важелів, використання яких є найбільш оптимальним в ситуації, що склалася. Важелі є основою для формування переліку фінансових методів, які ліквідують кризові ситуації, а також забезпечать збільшення рівня фінансової рівноваги банку, що може проявлятися як у зростанні його фінансової захищеності, так і зростанні ефективності його діяльності [22].

Досліджуючи питання ефективності фінансової стратегії банку, більшість учених і фахівців-практиків акцентують увагу на такій його важливій складовій, як забезпечення рівноважного і стійкого фінансового стану банку. Фінансовий стан банку формується та динамічно змінюється в результаті взаємодії всіх елементів системи його фінансово-економічних відносин. Оскільки фінансовий стан банку залежить від результатів його діяльності в цілому, то визначається він сукупністю відповідних факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Проведення аналізу, що розкриває загальні недоліки а роботі банку, не завжди дає можливість досить точно й об'єктивно встановити конкретні причини виникнення різних негативних явищ, які знижують ефективність його діяльності, а отже, не завжди дає змогу визначити, які конкретні заходи необхідно вжити для забезпечення фінансової рівноваги банку.

Економічна діагностика, що спрямована на оцінку фінансового стану банку в умовах неповної інформації, дає змогу виявити проблеми його розвитку, вибрати на їх підставі показники, які найбільш повно описують ситуацію, розглянути їх взаємний вплив, встановити «вузькі місця», зафіксувати резерви, визначити перспективні шляхи їх вирішення та розробити заходи з усунення несприятливих ситуацій.

Результати діагностики й запропоновані за ними рекомендації повинні допомогти в практичній розробці гнучкої фінансової стратегії розвитку

АТ «Ощадбанк», покликаної підвищити його адаптаційну здатність і стійкість щодо мінливих впливів зовнішнього середовища.

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, які досліджували проблемні питання об'єктивної оцінки результативності діяльності банку та діагностики його фінансового стану, дає змогу зробити висновок про складність і високу трудомісткість аналітичної роботи, необхідність проведення всебічної та систематичної оцінки з використанням різних методів і прийомів аналізу. Проте, не заперечуючи важливість ґрунтовного підходу, слід також зазначити, що для отримання попередньої загальної «картини» про фінансовий стан банку, що дає можливість визначити «проблемні» зони для подальшого більш деталізованого аналізу, незамінною є так звана експрес-діагностика динаміки фінансового стану банку. Вона виконується шляхом аналізу збалансованості темпів зміни прибутку, доходів, власного капіталу і сукупних активів (валюти балансу). Оптимальним вважають таке співвідношення:

$$\Delta\Pi > \Delta D > \Delta BK > \Delta A, \quad (2.1)$$

де $\Delta\Pi$ – темп зростання чистого прибутку;

ΔD – темп зростання доходів;

ΔBK – темп зростання власного капіталу;

ΔA – темп зростання сукупних активів.

Дотримання цього співвідношення свідчить про більш ефективне використання фінансових ресурсів у звітному періоді порівняно до попереднього, тобто дає змогу констатувати посилення фінансової рівноваги. Так, наведені пропорції вказують на зростання рівнів рентабельності, зокрема, власного капіталу і сукупних активів, прискорення оборотності активів, а також збільшення питомої ваги власного капіталу банку у валюті балансу, що, в свою чергу, свідчить про зміцнення його фінансової стійкості.

Розглянемо даний підхід на прикладі аналізу даних фінансової звітності АТ «Ощадбанк» [44] з метою оцінювання ефективності його фінансової стратегії з позиції фінансової рівноваги банку.

В табл. 2.14 згруповані вихідні дані для аналізу фінансової стратегії банку за період з 2015 р. по 2018 р. Дані фінансової звітності за 2015 р. потрібні, щоб визначити темпи зростання ключових фінансових показників за 2016-2018 рр., які дають підстави для визначення рівня фінансової рівноваги банківської установи та відповідної оцінки фінансової стратегії.

Таблиця 2.14 – Оцінювання фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» з позиції його фінансової рівноваги

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Вихідні дані, тис. грн				
Чистий прибуток/(збиток)	-12273078	464085	558523	162239

Операційні доходи	-8027269	6039348	7688584	8590983
Власний капітал	7340404	15740187	31251629	18542714
Сукупні активи	159133011	210607214	233842496	217751969
Розрахункові темпи зростання показників, %				
Чистого прибутку/(збитку)	-3,78	120,35	29,05	
Операційних доходів	-75,24	127,31	111,74	
Власного капіталу	214,43	198,55	59,33	
Сукупних активів	132,35	111,03	93,12	

Розраховані темпи зростання чистого прибутку/(збитку), доходів, власного капіталу й сукупних активів банку свідчать про пропорції, що не відповідають ідеальному рівноважному фінансовому стану АТ «Ощадбанк».

Нестійкість й невідповідність спостерігається за весь аналізований період, коли відбуваються суттєві коливання показників усіх індикаторів.

На рис. 2.11 зображені зміни ключових показників фінансової рівноваги АТ «Ощадбанк», які характеризують ефективність фінансової стратегії банку.

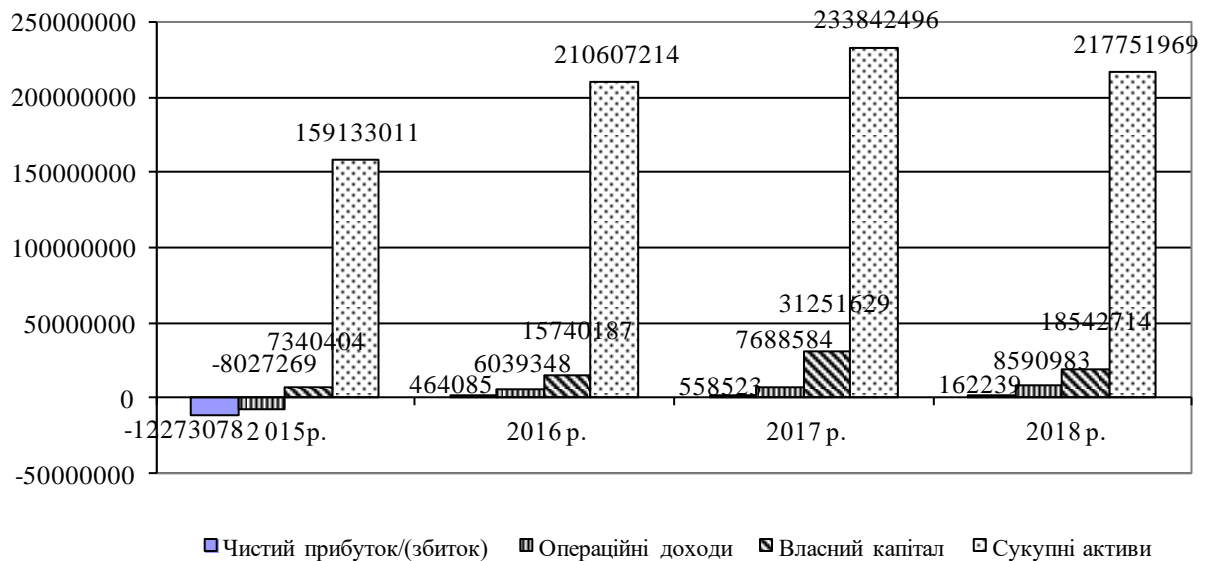


Рис. 2.11 – Тенденції зміни чистого прибутку/(збитку), доходів і власного капіталу (ліва шкала), а також активів (права шкала), тис. грн

У 2017 р. фінансова рівновага банку почала відновлюватися, що свідчить про внесення коректив у фінансову стратегію АТ «Ощадбанк» та її більш ефективну реалізацію, проте вже у 2018 р. відбувається різке скорочення показників, що стало результатом не виваженої фінансової стратегії.

Слід зазначити, що за рекомендованими пропорціями співвідношення темпів зростання означених показників банку найбільша відповідність простежується в 2017 р., коли АТ «Ощадбанк» мав другий рік поспіль позитивну динаміку чистого прибутку, співвідношення приросту доходів та витрат на тлі випереджаючого зростання власного капіталу порівняно до темпів зростання сукупних активів, що свідчило про збільшення рентабельності активів і зміцнення фінансової стійкості банку.

Такі пропорції наближалися до стану фінансової рівноваги банку, а отже ефективну реалізацію фінансової стратегії банк провадив у 2017 р. Проте фінансова рівновага була порушена у 2018 р.

Для більш об'єктивного уявлення про результати реалізації фінансової стратегії необхідно проаналізувати ще два узагальнюючі фінансові показники ефективності банківської діяльності, а саме чистий спред і чисту процентну маржу. Це дасть змогу перевірити висновки про ефективність реалізації фінансової стратегії банку. Чистий спред (*ЧС*) визначається за формулою:

$$ЧС = \frac{ПД}{АР} \times 100 - \frac{ПВ}{З} \times 100, \quad (2.2)$$

де *ПД* – процентні доходи банку;
АР – робочі активи;
ПВ – процентні витрати;
З – зобов'язання банку.

Чиста процентна маржа (*ЧПМ*) визначається як відношення різниці між процентними доходами (*ПД*) і процентними витратами (*ПВ*) до активів (*А*):

$$ЧПМ = \frac{ПД - ПВ}{А} \times 100. \quad (2.3)$$

У табл. 2.15 проведені розрахунки цих узагальнюючих показників для перевірки об'єктивності оцінки фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Розрахунки підтвердили висновок про те, що банк ще не вийшов на рівень фінансової рівноваги порівняно з 2016 р., проте порівняно з 2017 р., показник демонструє позитивну динаміку, що є результатом відновлення прибуткової діяльності.

Таблиця 2.15 – Оцінка фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» за допомогою чистого спреду та чистої процентної маржі

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р.	
				до 2017 р.	до 2016 р.
Вихідні фінансові дані, тис. грн					
Процентні доходи	19488683	19740677	19344985	-395692	-143698
Процентні витрати	-13608785	-14228173	-13894739	333434	-285954
Активи	210607214	233842496	217751969	-16090527	7144755
Активи, що приносять процентний дохід	202359711	223656413	205669076	-17987337	3309365
Зобов'язання	194867027	202590867	199209255	-3381612	4342228
Розрахункові узагальнюючі показники, %					
Чистий спред	2,65	1,80	2,43	0,63	-0,22
Чиста процентна маржа	2,79	2,36	2,50	0,15	-0,29

На рис. 2.12 зображено динаміку чистого спреду та чистої процентної маржі банку.

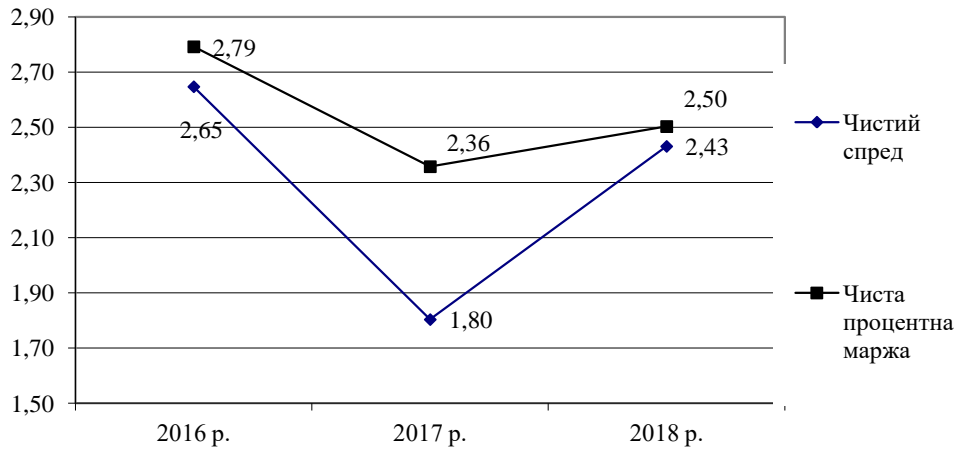


Рис. 2.12 – Зміни чистого спреду й чистої процентної маржі банку, %

При цьому слід зазначити, що в сучасних умовах при розробці фінансової стратегії банку необхідно враховувати не лише його прибутковість, але й ризики, на які банк наражається. Так, збитковість

АТ «Ощадбанк» у 2015 р. була зумовлена не зниженням його процентних доходів, чи збільшенням процентних витрат, а необхідністю формування значних резервів на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти, а також збитків за іншими операціями. Крім того, мав місце чистий збиток від операцій з іноземною валютою.

Звісно, слід зазначити, що період аналізу не репрезентує достатньо тривалої динаміки для однозначних висновків про зміни рівня фінансової рівноваги АТ «Ощадбанк». Утім діагностика дає можливість виявити проблемні зони, на яких має бути зосереджена увага при вдосконаленні фінансової стратегії цього банку. Додаткові розрахунки чистого спреду та чистої процентної маржі засвідчили зміщення акцентів у реалізації фінансової стратегії АТ «Ощадбанк», необхідність її коригування з акцентом на ризики банківської діяльності.

Висновки до розділу 2

Основна діяльність АТ «Ощадбанк» полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами. Проведений аналіз засвідчив наявність негативної тенденції та погіршення фінансового стану банку особливо порівняно з показниками 2017 р., що потребує від держави та вищого керівництва АТ «Ощадбанк» ужиття комплексних заходів, спрямованих на відновлення позитивного тренду прибуткової роботи банку, зміцнення його фінансової стійкості та платоспроможності.

Розраховані темпи зростання чистого прибутку/(збитку), доходів, власного капіталу й сукупних активів банку свідчать про пропорції, що не відповідають ідеальному рівноважному фінансовому стану АТ «Ощадбанк».

У 2017 р. фінансова рівновага банку почала відновлюватися, що свідчить про внесення коректив у фінансову стратегію АТ «Ощадбанк» та її більш ефективну реалізацію, проте вже у 2018 р. відбувається різке скорочення показників, що стало результатом не виваженої фінансової стратегії.

Слід зазначити, що за рекомендованими пропорціями співвідношення темпів зростання означених показників банку найбільша відповідність простежується в 2017 р., коли АТ

«Ощадбанк» мав другий рік поспіль позитивну динаміку чистого прибутку, співвідношення приросту доходів та витрат на тлі випереджаючого зростання власного капіталу порівняно до темпів зростання сукупних активів, що свідчило про збільшення рентабельності активів і зміцнення фінансової стійкості банку.

Такі пропорції наближалися до стану фінансової рівноваги банку, а отже ефективну реалізацію фінансової стратегії банк провадив у 2017 р. Проте фінансова рівновага була порушена у 2018 р.

Розрахунки чистого спреду та чистої процентної маржі підтвердили висновок про те, що банк ще не вийшов на належний рівень фінансової рівноваги, а його традиційні показники ефективності навіть погіршилися порівняно з 2016 р. й особливо з 2017 р., хоча банк і відновив прибуткову роботу. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах при розробці фінансової стратегії банку необхідно враховувати не лише його прибутковість, але й ризики, на які банк наражається.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку

Специфіка банківського стратегічного управління та забезпечення фінансового розвитку банку знайшли відображення також у роботах зарубіжних учених [64], які стратегічною метою діяльності банку визнають максимізацію його вартості. Ринкова оцінка вартості банку зростає за двох обставин: підвищення прибутків за постійного рівня ризику або зниження ризику за умови стабілізації прибутковості [29].

Про важливість дотримання допустимого рівня ризику під час розробки фінансової стратегії управління активами й пасивами наголошують і вітчизняні дослідники [54]. Значення ризик-менеджменту в стратегічному управлінні є досить суттєвим, адже ризик-менеджмент – це невід’ємний складник банківської стратегії, спрямованої на мінімізацію вразливості банку та складності середовища, у якому він функціонує. Отже, ризиковий складник має бути включено до процесу формування фінансової стратегії банку.

Незважаючи на визнання науковцями необхідності врахування ризиків у стратегічному процесі, на сьогодні відсутні конкретні механізми та підходи до встановлення рівня сукупного ризику під час розроблення фінансової стратегії банку.

Тому необхідно обґрунтувати теоретичні та методичні положення щодо використання ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку. Для цього необхідно, зокрема: визначити види ризиків, які мають бути враховані під час формування фінансової стратегії банку; обґрунтувати перелік показників оцінювання окремих ризиків та побудувати узагальнений показник ризиковості; визначити якісні рівні сукупного ризику та врахувати їх під час розробки фінансової стратегії банку.

В процесі відбору видів ризиків, які доцільно враховувати під час формування фінансової стратегії банку, слід, в першу чергу, орієнтуватися на можливість їхнього кількісного вимірювання. Із цієї точки зору у Методичних вказівках з інспектування банків «Система оцінки ризиків» виділено групу фінансових ризиків – банківських ризиків, які підлягають кількісному оцінюванню. До фінансових ризиків зараховано кредитний, ризик ліквідності, ризик зміни процентної ставки, ринковий, валютний та операційно-технологічний.

Дослідниця Н. І. Волкова доопрацювала класифікацію фінансових ризиків, виділивши операційно-технологічний ризик в окрему категорію та відокремивши його від фінансових ризиків, аргументуючи це низькою ймовірністю визначення його кількісної оцінки. До фінансових ризиків зараховано: кредитний, процентний, фондовий, валютний і ризик ліквідності банку [14].

Більшість експертів під час визначення банківських ризиків схиляються до розгляду кредитного ризику та ризику ліквідності, які впливають із класичних функцій банків. Не заперечуючи важливості цих ризиків, вважаємо, що ними не обмежується банківська діяльність, і під час вибору антикризової стратегії банку доцільно використовувати критерій ризиковості та виділяти такі види фінансових ризиків: кредитний, процентний, інвестиційний, валютний, ризик ліквідності та ризик нестійкості ресурсної бази.

Ризиком можна називати лише таку суб’єктивно усвідомлену об’єктивну непевність, яку можна оцінити кількісно. Тому в загальному визначенні змісту ризику важливим є не тільки з’ясування характеру його зв’язку з непевністю, а й чітке встановлення показників його кількісного виразу. Враховуючи це, наступним етапом реалізації ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» є обґрунтування переліку показників оцінювання окремих ризиків. Під час побудови системи показників доцільно дотримуватися узагальнених критеріїв:

- показники мають відображати суттєві ознаки аналізованого явища;
- фінансові показники повинні мати кількісний вимір та відповідне інформаційне

забезпечення;

- розрахунок показника має бути доступним з урахуванням відкритості статистичної інформації банків;

- показники мають бути зрозумілими та однозначними, не допускати подвійних тлумачень та мати загальноприйняте визначення або таке, яке визнано більшістю провідних учених.

Виходячи з наведених критеріїв, оцінювання фінансових ризиків банку буде здійснюватися за коефіцієнтним методом. Під час вибору фінансових коефіцієнтів слід також урахувати нормативи, визначені Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні [42], розроблені з метою запобігання банківським ризикам. Кредитний ризик – це розмір очікуваних втрат (збитків) за активом, унаслідок дефолту боржника/контрагента. Для оцінювання кредитного ризику банку використовують різні індикатори. На основі узагальнення літературних джерел таким показником обрано один із найбільш поширених критеріальних показників, використовуваних у світовій практиці, – частку резервів під кредитні ризики у кредитному портфелі. Доцільність вибору означеного показника підтверджено також односпрямованістю тенденцій його динаміки з динамікою простроченої кредитної заборгованості та доступністю даних для його розрахунку у відкритій фінансовій звітності.

Під ризиком ліквідності розуміють ступінь невизначеності щодо спроможності банку забезпечити своєчасне виконання грошових зобов'язань перед клієнтами [59]. Оцінювання ризику ліквідності здійснюють за різними методиками, коефіцієнтами та підходами. Як зазначено раніше, оцінювання ризиків буде здійснено на основі коефіцієнтного методу. Тому критерієм ризику ліквідності буде використано норматив миттєвої ліквідності, який установлює мінімально необхідний обсяг високоліквідних активів для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня та його визначають як співвідношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань банку.

Процентний ризик виникає, коли існує невідповідність між позиціями, які підлягають коригуванню процентної ставки протягом певного періоду. Кредитування, фінансування та інвестиційна діяльність банку породжують процентний ризик. Безпосередній вплив зміни процентної ставки мають на чистий процентний дохід банку, а довгостроковий вплив – на чисту вартість банку, оскільки це впливає на економічну вартість активів та зобов'язань. Із точки зору доходності фокус аналізу полягає у впливі коливань процентних ставок на отриманий дохід. Це традиційний підхід до оцінювання ризику процентної ставки, який полягає у вимірюванні змін чистого процентного доходу (ЧПД) або чистої процентної маржі (ЧПМ), тобто різниці між загальним процентним доходом та сумою процентних витрат.

Інвестиційний ризик банку – це ступінь невизначеності щодо можливості знецінення цінних паперів, придбаних банком, імовірність не досягти запланованого рівня окупності нових банківських продуктів, послуг, операцій, технологій, а також за реального інвестування капіталу. Цей ризик може бути оцінено через співвідношення резерву, сформованого під знецінення цінних паперів банку, до обсягу портфеля цінних паперів. Ризик нестійкості ресурсної бази – це наявний або очікуваний ризик, котрий загрожує доходам і капіталу банку, пов'язаний із наявністю у джерелах залучення фінансових ресурсів банку значної частки нестійких ресурсів (коштів до запитання та міжбанківських кредитів). Рівень цього ризику може бути розраховано як співвідношення поточних рахунків клієнтів та залучених міжбанківських коштів до загального обсягу зобов'язань банку.

Щодо оцінювання валютного ризику після виключення нормативів валютних позицій із переліку обов'язкових нормативів, що регулюють діяльність банків України [42], отримати інформацію про валютні позиції банків із відкритих джерел не є можливим.

Оцінювання зазначених груп ризиків обґрунтували І. М. Чмутова та В. С. Харитонova [58], проте для розробки дієвої фінансової стратегії ощадного банку до цього переліку доцільно додати ще депозитний ризик банківської установи.

Депозитний ризик банку виникає в результаті неочікуваного зменшення його ресурсної бази, що може бути викликане непередбачуваним частковим або повним зняттям коштів з депозитних та поточних рахунків клієнтів. Депозитний ризик має двосторонній вплив як на банківську установу, так і на власника депозитного вкладу, а також є однією з причин банкрутства банку та втрати вкладником своїх коштів.

Депозитна політика банку має на меті забезпечити банк ресурсами на певний час та за певною ціною. Її здійснення означає рішення двох протилежних завдань: стабільності ресурсної бази і мінімізація витрат з її формування. Ідеальний варіант передбачає ситуацію, коли довгострокові вклади є збалансованими довгостроковими депозитами. В іншому випадку, банк може постати перед проблемою подорожчання ресурсів та отримати збитки від довгострокового вкладення коштів.

Інша форма прояву ризику управління депозитними ресурсами – збитки у вигляді недоотриманих прибутків через необхідність одержати певний відсоток від обсягу ресурсної бази для розрахунково-касового обслуговування. Для банку це активи, що не приносять прибутку, їх розмір залежить від довіри до банку і держави, а також від структури клієнтури банку. Доцільно також звернути увагу на облік сезонних та місячних коливань. Неабияке значення має також фактор розміщення ресурсної бази. Вважається, що при вкладенні 85% і більше суми депозитів банк проводить ризикову депозитну політику [52].

Національний банк України зменшує цей ризик шляхом введення обов'язкового резервування частини залучених коштів залежно від терміну, на який укладено депозитний договір. Депозитний ризик є передумовою виникнення ризику ліквідності банку. Непередбачуване вилучення депозитних коштів призводить до зниження фінансової стійкості та можливості банку швидко та в повному обсязі виконувати власні зобов'язання.

Слід зазначити, що розрахунок окремих коефіцієнтів не дає змоги однозначно встановити, чи є рівень сукупного фінансового ризику банку високим, середнім чи низьким. Тому показники оцінювання ризиків можна об'єднати в інтегральний показник із використанням таксонометричного методу (методу евклідових відстаней). В основу таксонометричного методу закладено вибір еталона та порівняння оптимальних параметрів (координат) його вектора з відповідними параметрами векторів усіх інших об'єктів дослідження (визначення евклідових відстаней, за якими відбувається ранжування об'єктів: найменша відстань відповідає найвищому місцю об'єкта). Побудову вектора-еталона здійснюють на основі групування показників оцінювання фінансових ризиків банку на стимулятори та де стимулятори. Стимулятори – це показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження, а дестимулятори навпаки спричиняють погіршення оцінки роботи банку.

Визначені рівні фінансових ризиків мають бути враховані у процесі розробки дієвої фінансової стратегії АТ «Ощадбанк». Так, за умови високого рівня ризиків банку може бути рекомендовано консервативну фінансову стратегію, спрямовану на мінімізацію ризиків та підтримання запасу ліквідності та капіталу, оптимізацію структури активів із точки зору ризиковості.

Якщо рівень фінансових ризиків є середнім, доцільно дотримуватися помірної фінансової стратегії, спрямованої на гнучке реагування на фактори виникнення ризиків та балансування між рівнями ризику та фінансової стійкості.

За низького рівня фінансових ризиків банк може застосовувати агресивну стратегію, спрямовану на нарощування дохідних активів, розвиток кредитування та інших активних операцій з одночасною диверсифікацією напрямів розміщення фінансових ресурсів.

В табл. 3.1 згруповані показники основних фінансових ризиків, які необхідно враховувати при обґрунтуванні дієвої фінансової стратегії банку.

Таблиця 3.1 – Показники оцінювання фінансових ризиків для обґрунтування дієвої фінансової стратегії банку

Види ризику	Показники	Алгоритм розрахунків	Вплив
Кредитний ризик	Частка резервів під знецінення кредитів у кредитному портфелі	Відношення резерву під знецінення кредитних операцій до банківського кредитного портфеля	Дестимулятор
Ризик ліквідності	Норматив миттєвої ліквідності	Співвідношення високоліквідних активів і поточних зобов'язань банку	Стимулятор
Процентний ризик	Чиста процентна маржа банківської діяльності	Різниця між процентними доходами та процентними витратами до активів	Стимулятор
Інвестиційний ризик	Частка резервів під знецінення цінних паперів у портфелі цінних паперів	Відношення резерву під знецінення цінних паперів до портфеля цінних паперів банківської установи	Дестимулятор
Ризик нестійкості ресурсної бази	Коефіцієнт нестійкості ресурсної бази	Сума поточних рахунків клієнтів і коштів банків до сукупних зобов'язань	Дестимулятор
Депозитний ризик	Частка депозитів у структурі зобов'язань банку	Співвідношення депозитів і сукупних зобов'язань банківської установи	Стимулятор

Застосування ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку передбачає врахування фінансових ризиків під час визначення стратегічних цілей банку та напрямів їхньої реалізації. До складу фінансових ризиків зараховано кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, інвестиційний ризик, ризик нестійкості ресурсної бази та депозитний ризик. Ці ризики характеризуються такими фінансовими коефіцієнтами: часткою резервів під знецінення кредитів у кредитному портфелі, нормативом миттєвої ліквідності, чистою процентною маржею, часткою резервів під знецінення цінних паперів у портфелі цінних паперів, коефіцієнтом нестійкості ресурсної бази, часткою депозитів у зобов'язаннях.

У табл. 3.2 проведений аналіз фінансових ризиків для їх урахування під час обґрунтування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Таблиця 3.2 – Аналіз фінансових ризиків АТ «Ощадбанк» для їх врахування в фінансовій стратегії банку, %

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018 р.	
				до 2017 р.	до 2016 р.
Частка резервів під знецінення кредитів у кредитному портфелі	43,41	41,85	48,51	6,66	5,10
Норматив миттєвої ліквідності	62,11	62,11	99,92	37,81	37,81
Чиста процентна маржа банківської діяльності	2,79	2,36	2,50	0,15	-0,29

Частка резервів під знецінення цінних паперів у портфелі цінних паперів	0,41	0,42	0,43	0,01	0,02
Коефіцієнт нестійкості ресурсної бази, %	77,09	77,29	77,34	0,05	0,25
Частка депозитів у структурі зобов'язань банку	74,71	74,12	77,31	3,20	2,60

На рис. 3.1 наведено зміни показників-дестмуляторів.

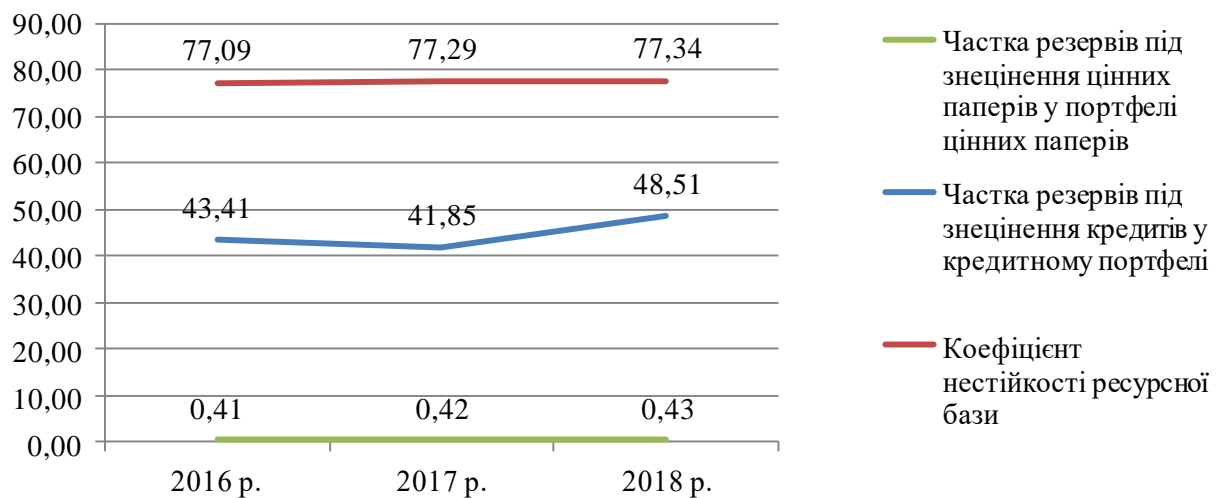


Рис. 3.1 – Динаміка показників фінансових ризиків – дестимуляторів, %

З даних табл. 3.2 і рис. 3.1 видно, що за період аналізу показник кредитного ризику погіршився через зростання частки резервів у кредитному портфелі, що свідчить про зниження якості кредитних активів. Одночасно у 2018 р. відбулося зростання інвестиційного ризику й ризику нестійкості ресурсної бази, що також є негативним явищем для успішної реалізації фінансової стратегії банку.

На рис. 3.2 наведено динаміку показників-стимуляторів.

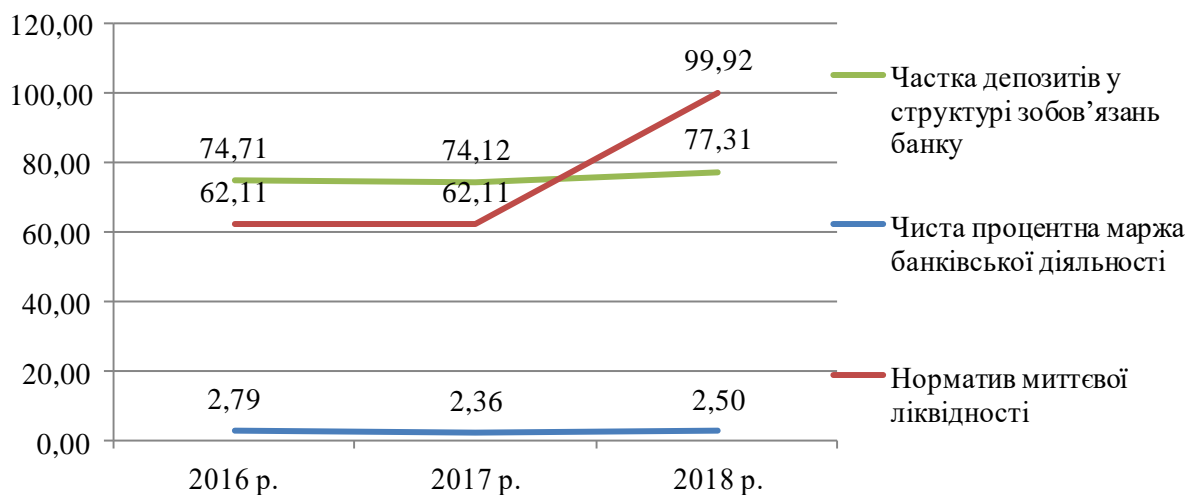


Рис. 3.2 – Динаміка показників фінансових ризиків – стимуляторів, %

Чиста процентна маржа, що характеризує процентний ризик банку, зросла, але при цьому для АТ «Ощадбанк» необхідно врахувати в фінансовій стратегії заходи щодо підвищення процентних доходів з одночасною оптимізацією процентних витрат. Натомість ризик ліквідності банку не загрожує, а нарощування депозитного портфеля свідчить про зменшення депозитного ризику.

Таким чином, із шести ключових фінансових ризиків дійсну загрозу успішній реалізації фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» становлять інвестиційний, кредитний і ресурсний, однак вони можуть звести нанівець усі інші зусилля банку, тому потребують комплексних заходів з управління цими ризиками, а також іншими ризиками, щоб не допустити їх посилення.

Банкам із високим рівнем фінансових ризиків може бути рекомендована консервативна фінансова стратегія, із середнім рівнем – помірною фінансовою стратегією, з низьким рівнем – агресивною фінансовою стратегією. Використання ризик-орієнтованого підходу дасть АТ «Ощадбанк» більшу можливість контролю за ризиками та встановлення фінансових орієнтирів, адекватних поточному рівню розвитку банківської системи.

Проведення подальшого дослідження можливе в напрямках визначення домінант фінансової стратегії банку залежно від стадії його життєвого циклу, а також обґрунтування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

3.2 Визначення домінант фінансової стратегії банку залежно від стадії життєвого циклу

Можливості й напрями фінансового розвитку АТ «Ощадбанк» значною мірою визначаються стадією життєвого циклу, на якій він перебуває. Кожному етапу життєвого циклу відповідають певні фінансові стратегії. Щодо визначення фінансових стратегій банку залежно від стадії його життєвого циклу, слід констатувати обмеженість наукових напрацювань, хоча якщо виходити з того, що банк є економічним суб'єктом та підпорядковується загальним економічним законам, можна використати окремі положення, сформульовані для організацій у цілому.

На етапі зародження для створення банку та реалізації інноваційних програм банківської діяльності важливою є стратегія інвестування; на етапі становлення необхідними є стратегії організації фінансових потоків; на етапі зростання найбільш затребуваними є стратегії фінансування та кредитування; на етапі зрілості можливе використання різних стратегій залежно від положення банку на ринку й прогнозованих напрямів його розвитку; на етапі спаду, якщо банк не планує припинення діяльності, необхідним є ретельне опрацювання стратегії виживання, в першу чергу, у взаємозв'язку з конкурентною стратегією зниження витрат.

Експансійна стратегія банку обирається, коли цей економічний суб'єкт веде агресивну політику та планує придбання інших фінансових організацій, вихід на нові ринки збуту; стратегія поступового розвитку – передбачає поступове нарощення обсягів діяльності, зростання прибутковості й покращення основних фінансово-економічних показників, забезпечення стабільного фінансового стану; захисна стратегія – спрямована на часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості й фінансової стійкості банку при негативному впливі ендегенних та екзогенних факторів; стабілізаційна стратегія – застосовується в разі тимчасової втрати організацією платоспроможності, порушення структури балансу, погіршення показників діяльності; антикризова стратегія – реалізується у випадках настання кризи через комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, кредитоспроможності, стабілізацію фінансового стану [30].

На думку І. М. Чмутової, фінансову стратегію банку слід формувати на основі визначених для кожної стадії життєвого циклу пріоритетних напрямів фінансової діяльності, які потребують покращення [57, с. 240]. Логічно припустити, що основні фінансові

показники, на яких базуються доміанти фінансової стратегії, відрізняються на різних стадіях життєвого циклу, що вимагає різної фінансової аналітики. Стадія життєвого циклу банку зумовлює наявність притаманних їй проблем та завдань, від чого залежить вибір фінансової стратегії, а також формування технологій управління фінансами для її реалізації. Такі проблеми й завдання визначаються характеристиками, які змінюються на кожній стадії.

Важливість організаційних та управлінських параметрів, таких, як пріоритети та стиль менеджменту, організаційна структура, рівень формалізації менеджменту не викликає сумнівів. Фінансові параметри стадій життєвого циклу організації досліджено ґрунтовно, при цьому стосовно їх складу дослідники не дійшли єдності. Серед основних фінансових показників виділяються темпи зростання обсягів продажів, рівень дивідендних виплат, інвестиції в основний капітал, зміни різних видів грошових потоків на стадіях життєвого циклу тощо.

Можна виділити такі фінансові проблеми на стадіях життєвого циклу: створення – недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами, недостатній грошовий потік; зростання – зростання обсягу продажів, а не прибутку; зрілість – недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами.

Стадія створення також характеризується дефіцитом оборотних коштів, низьким рівнем фінансової стійкості; стадія зростання – дефіцитом ліквідних коштів, незадовільним співвідношенням позикових і власних коштів; стадія зрілості – стабільним фінансовим станом; стадія спаду – падінням доходів, від’ємним грошовим потоком, низькою рентабельністю, незадовільним співвідношенням позикових і власних коштів, нестачею фінансових ресурсів.

Особливості фінансового стану зумовлюють відмінність у висновках, отриманих при аналізі показників фінансового аналізу банків, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Такими особливостями є: для стадії створення – дефіцит обігових коштів, незбалансованість операційних витрат, обмеженість залучення «дешевих» позикових коштів; для стадії зростання – дефіцит обігових коштів, порушення балансу між власними, залученими та позиковими коштами, труднощі в залученні кредитних ресурсів (особливо довгострокових); для стадії зрілості – втрата контролю над організацією через залучення значної долі позикового капіталу, можливість настання неплатоспроможності [11].

Слід зазначити, що негативна тенденція чи значення показників ліквідності, менше за нормативне, на стадіях зародження та зростання не свідчить про наявність кризи через дефіцит обігових коштів як особливості фінансового стану; на стадіях стабільності та занепаду, навпаки – свідчить про наявність кризових явищ. На стадіях зародження та зростання значення показників фінансової стійкості перевищують рекомендовані через обмеженість зовнішнього фінансування поточної діяльності.

На стадіях стабільності та занепаду відхилення значень показників від оптимального значення свідчить про дисбаланс у структурі капіталу, а отже, про наявність кризових явищ. На стадіях зародження та зростання показники ділової активності повинні збільшуватись із прискоренням. Уповільнення оборотності певного ресурсу на цих стадіях свідчить про наявність криз у функціонуванні організації. На стадіях стабільності та занепаду зростання обіговості може бути незначне (у порівнянні зі стадіями зародження та зростання). На стадіях зародження та зростання від’ємне значення показників рентабельності (ефективності) діяльності не свідчить про наявність кризи, оскільки обсяги реалізації ще не дозволяють організації досягти точки беззбитковості та отримати прибуток. На стадії стабільності від’ємне значення показників рентабельності або тенденція до їх зниження є ознакою кризових явищ. Така інтерпретація показників, придатна для підприємств, потребує емпіричної перевірки для використання у банківському менеджменті.

Звісно, існують фінансові показники, які є особливо важливими для контролювання на певних стадіях життєвого циклу організації: на стадії створення банку – це показники

ліквідності, платоспроможності, кредитоспроможності; на стадії зростання – показники оборотності й рентабельності; на стадії зрілості – показники платоспроможності; на стадії спаду – усі фінансові показники банківської установи.

Можна також виділити такі фінансові особливості стадій життєвого циклу: створення банку – зростання платоспроможності, незалежності, маневреності фінансових ресурсів, низький фінансовий ризик; зростання – стабільна динаміка показників платоспроможності, незалежності, маневреності при низькому фінансовому ризику та тенденції до зростання рентабельності; зрілість – висока рентабельність, платоспроможність, незалежність при зниженні маневреності та зростанні фінансового ризику; спад – зниження всіх фінансових показників при зростанні фінансового ризику.

Банку притаманні особливості, пов'язані з тим, що основним видом його діяльності є фінансова, а також із відмінностями у структурі джерел та напрямів розміщення фінансових ресурсів порівняно з підприємствами. Тому фінансові показники, а також фінансові цілі на різних стадіях життєвого циклу у банку та підприємства можуть відрізнятися. Так, основною фінансовою метою банку на стадії створення є підтримання достатнього рівня капіталу, на стадії зростання – підвищення прибутковості операцій; на стадії зрілості – забезпечення ліквідності та ресурсної стійкості; на стадії спаду – виявлення кризоутворюючих факторів та їх мінімізація.

Також для стадії створення характерним є високий фінансовий ризик через значні обсяги залучених ресурсів та недостатність грошових потоків; особливостями стадії швидкого зростання є досягнення порогу рентабельності та дефіцит ресурсів для фінансування розвитку; на стадії уповільненого зростання відбувається скорочення витрат, підвищення питомої ваги власних коштів у структурі ресурсів, зниження фінансового ризику; стадії зрілості притаманний інвестиційний ризик, а стадії спаду – високий сукупний ризик при падінні обсягу продажів банківських послуг та зростанні їх собівартості [56].

Можна концентруватися лише на показниках ліквідності при зміні стадій життєвого циклу банку, оскільки стадія зростання характеризується достатнім рівнем ліквідності, на стадії зрілості мають місце незначні розриви ліквідності, а на стадії спаду через відтік коштів знижується запас миттєвої й поточної ліквідності.

Проте краще також аналізувати співвідношення темпів зростання таких фінансових показників, як доходи, витрати, прибуток, активи. На стадії створення темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів і активів; на стадії зростання темпи зростання доходів, витрат і прибутку є більшими за 100%; на стадії зрілості витрати й активи зростають більш уповільнено, ніж доходи; на стадії спаду фінансові показники, крім обсягу витрат, мають тенденцію до зниження.

Виходячи з цього, доцільним є встановлення відмінностей значень фінансових показників залежно від стадій життєвого циклу банку та виділення пріоритетів фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» на кожній стадії.

Щоправда, ризики виникнення криз існують на різних стадіях життєвого циклу банківської установи, а прояви кризи не можуть не відобразитися на фінансових результатах, тому не існує чіткої залежності між загальним рівнем фінансової стійкості банку та стадією його життєвого циклу.

Крім того, рівні показників фінансової стійкості банку в розрізі груп ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності, фінансової результативності відрізняються залежно від стадії життєвого циклу банку.

Для встановлення відповідності рівнів показників фінансової стратегії стадіям життєвого циклу банків було сформовано перелік показників, які характеризують ресурсну стійкість, ліквідність, ділову активність, фінансову результативність. Оскільки значна кількість показників не завжди дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості банків, показники в межах кожної складової фінансової стійкості можна об'єднати в інтегральні показники з використанням таксонометричного методу (методу евклідових відстаней) та розрахувати загальний інтегральний показник як середню геометричну таксономічних показників.

Таксонометричний метод краще обрати, оскільки він надає комплексну оцінку діяльності банків, дозволяючи визначити кращі з них за низкою показників, дає можливість позбутися неявної значущості показників, що виникає за рахунок різної варіації.

Метод побудови таксономічного показника розвитку об'єкта має суттєві переваги щодо можливості виконання різних видів оцінок в економіці: повна редукція багатовимірного простору ознак об'єкта; визначення порівняльної оцінки функціонування та розвитку організації у динаміці та відносно обраної стратегії; розробка методик комплексного аналізу та управління функціонуванням і розвитком організації.

Склад основних показників подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні показники, що визначають домінанти фінансової стратегії банку залежно від стадії його життєвого циклу

Групи показників	Показники
Ресурсна стійкість (РС)	Коефіцієнт надійності
	Коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів
	Коефіцієнт захищеності власного капіталу
	Коефіцієнт фінансового важеля
	Коефіцієнт платоспроможності (адекватності регулятивного капіталу)
	Загальна достатність капіталу
	Коефіцієнт активності залучення ресурсів
	Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях
	Рівень депозитів у зобов'язаннях
	Рівень використання залучених коштів та запозичених коштів у кредитні вкладення
Ліквідність (Л)	Коефіцієнт миттєвої ліквідності
	Коефіцієнт поточної ліквідності
	Коефіцієнт загальної ліквідності
	Коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів
Ділова активність (ДА)	Коефіцієнт кредитної активності
	Коефіцієнт робочих активів
	Рівень страхування активів резервами
	Коефіцієнт прострочених кредитів
	Частка роздрібних кредитів в активах
Фінансова результативність (ФР)	Частка міжбанківських кредитів в активах
	Рентабельність активів
	Рентабельність власного капіталу
	Дохідність чистих активів
	Чиста процентна маржа
Процентний спред	

В основу таксонометричного методу закладено вибір еталону і порівняння оптимальних параметрів (координат) його вектора з відповідними параметрами векторів усіх інших об'єктів дослідження, а також визначення евклідових відстаней, за якими відбувається ранжирування об'єктів, коли найменша відстань відповідає найвищому місцю об'єкта [58].

Для співвіднесення таксономічних показників ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності та фінансової результативності зі стадіями життєвого циклу банків було визначено інтервали їх значень та встановлено їх рівні (високий, середній, низький). Виділені групи фінансових показників АТ «Ощадбанк», які вимагають посилення, є домінантами фінансової стратегії банків (табл. 3.4). При цьому забезпечено їх відповідність визначеним загальним стратегіям банківської діяльності (корпоративним стратегіям) залежно від стадій їх життєвого циклу. Нині АТ «Ощадбанк» перебуває між стадіями зрілості та спаду, втім має орієнтувати свою фінансову стратегію на інтенсивне зростання.

Таблиця 3.4 – Домінанти фінансової стратегії банку з урахуванням стадії його життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Корпоративна стратегія	Значення показників групи				Домінанти фінансової стратегії
		<i>РС</i>	<i>Л</i>	<i>ДА</i>	<i>ФР</i>	
Створення	Концентрованого зростання	Середні/низькі	Низькі/середні	Низькі/середні	Середні	Інтенсивний пошук напрямів розміщення ресурсів при забезпеченні їх ліквідності
Екстенсивне зростання	Експансивного зростання	Середні/високі	Середні	Середні/низькі	Середні/високі	Підвищення рівня ділової активності у напрямі залучення та розміщення ресурсів
Інтенсивне зростання	Диверсифікованого зростання	Середні/високі	Середні/високі	Середні/високі	Середні	Забезпечення випереджальних темпів зростання прибутку над активами
Зрілість	Диверсифікованого зростання/Стабілізації	Середні/високі	Середні	Середні/високі	Середні/низькі	Забезпечення балансу доходів і витрат, а також високоліквідних і робочих активів
Спад	Переорієнтації/«відсікання зайвого»	Середні/низькі	Середні/низькі	Низькі/середні	Середні/низькі	Пошук нових сфер та способів вкладення коштів

Проведене дослідження дало можливість обґрунтувати залежність фінансових показників за групами ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності та фінансової результативності від стадії життєвого циклу, що зумовлює вибір домінант фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Стадія створення характеризується переважно середнім рівнем ресурсної стійкості й фінансової результативності, низькою ліквідністю й діловою активністю, виходячи з чого фінансовими пріоритетами на цій стадії мають бути інтенсивний пошук напрямів розміщення ресурсів та забезпечення достатнього рівня ліквідності активів.

На стадії екстенсивного зростання банки мають середній та високий рівні ресурсної стійкості та фінансової результативності, середній рівень ліквідності та середній і низький рівні ділової активності, у зв'язку з чим таким банкам слід сконцентруватися на покращенні структури ресурсів стосовно нарощування робочих активів та на забезпеченні їх якості.

На стадії інтенсивного зростання ресурсна стійкість, ліквідність та ділова активність знаходяться на середньому й високому рівнях, при цьому частка банків з високими рівнями показників є найбільшою серед усіх стадій життєвого циклу. На цій стадії доцільно розробляти заходи щодо підвищення фінансової результативності, рівень якої є середнім.

Усі досліджені фінансові показники на стадії зрілості переважно мають середній рівень, разом з цим, слід покращити систему фінансового реагування на зовнішні та внутрішні фактори для уникнення загрози потрапляння на стадію спаду. Найбільшої уваги потребують показники ліквідності та фінансової результативності, що викликає необхідність забезпечення балансу між цими складовими фінансової стійкості.

На стадії спаду потребують контролю показники усіх груп фінансової стійкості. Ця стадія характеризується відсутністю банків з високими рівнями фінансових показників та найбільшою часткою банків з низькими рівнями показників проти інших стадій. Серед показників ресурсної стійкості, ліквідності, фінансової результативності переважає середній рівень, при цьому більшість банків мають низький рівень ділової активності, підвищення якої має стати головним фінансовим пріоритетом.

Врахування фінансових особливостей на кожній стадії життєвого циклу банку дає можливість сформулювати його фінансову стратегію таким чином, щоб забезпечити безперервність руху фінансових потоків, мінімізувати фінансові проблеми та досягти загальних цілей розвитку.

Висновки до розділу 3

Застосування ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку передбачає врахування фінансових ризиків під час визначення стратегічних цілей банку та напрямів їхньої реалізації. До складу фінансових ризиків зараховано кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, інвестиційний ризик, ризик нестійкості ресурсної бази та депозитний ризик.

Із шести ключових фінансових ризиків дійсною загрозою успішній реалізації фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» становлять лише: інвестиційний, кредитний і ресурсний, однак вони можуть звести нанівець усі інші зусилля банку, тому потребують комплексних заходів з управління цими ризиками, а також іншими ризиками, щоб не допустити їх посилення.

Використання ризик-орієнтованого підходу дасть АТ «Ощадбанк» більшу можливість контролю за ризиками та встановлення фінансових орієнтирів, адекватних поточному рівню розвитку банківської системи.

Для встановлення відповідності рівнів показників фінансової стратегії стадіям життєвого циклу банків було сформовано перелік показників, які характеризують ресурсну стійкість, ліквідність, ділову активність, фінансову результативність.

Можливості й напрями фінансового розвитку АТ «Ощадбанк» значною мірою визначаються стадією життєвого циклу, на якій він перебуває. Кожному етапу життєвого циклу відповідають певні фінансові стратегії.

Оскільки значна кількість показників не завжди дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості банків, показники в межах кожної складової фінансової стійкості можна об'єднати в інтегральні показники з використанням таксонометричного методу (методу евклідових відстаней) та розрахувати загальний інтегральний показник як середню геометричну таксономічних показників.

Проведене дослідження дало можливість обґрунтувати залежність фінансових показників за групами ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності та фінансової результативності від стадії життєвого циклу, що зумовлює вибір домінант фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Врахування фінансових особливостей на кожній стадії життєвого циклу банку дає можливість сформулювати його фінансову стратегію таким чином, щоб забезпечити безперервність руху фінансових потоків, мінімізувати фінансові проблеми та досягти загальних цілей розвитку.

ВИСНОВКИ

Стратегічне фінансове планування – це процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління банківською діяльністю.

В сучасних умовах діяльності банків України їхнім фінансовим менеджерам необхідно більшу увагу приділити портфельному плануванню та розробити напрями підвищення ефективності цього процесу. Стратегічне планування банківської діяльності можливо збагатити сьогодні значним арсеналом інструментів і методів, сукупність яких дасть змогу розробити обґрунтовану й адекватну фінансову стратегію банку.

Фінансову стратегію банку можна визначити як складну багатофакторну модель комплексних дій і заходів, необхідних для досягнення перспективних фінансових цілей банку в загальній концепції його розвитку в сфері формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу банку.

Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія дає банку змогу визначити інші аспекти своєї діяльності в рамках стратегічного менеджменту, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Вивчення та систематизація фінансових стратегій банку дає змогу здійснити їх класифікацію. Також був розроблений алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку з урахуванням як його місії, так і ключових зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність банківської установи.

Основна діяльність АТ «Ощадбанк» полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами.

Ключовими стратегічними завданнями АТ «Ощадбанк» є: збільшити цінність для власників за рахунок підвищення ефективності, використовуючи свою мережу для цілей сприяння загальнодоступності фінансування; зайняти та утримувати свою позицію як універсального банку № 1 в Україні; підготуватися до часткової приватизації до 2020 р. Проведений аналіз засвідчив наявність негативної тенденції та погіршення фінансового стану банку особливо порівняно з показниками 2017 р., що потребує від держави та вищого керівництва АТ «Ощадбанк» ужиття комплексних заходів, спрямованих на відновлення позитивного тренду прибуткової роботи банку, зміцнення його фінансової стійкості та платоспроможності.

Розраховані темпи зростання чистого прибутку/(збитку), доходів, власного капіталу й сукупних активів банку свідчать про пропорції, що не відповідають ідеальному рівноважному фінансовому стану АТ «Ощадбанк».

У 2017 р. фінансова рівновага банку почала відновлюватися, що свідчить про внесення коректив у фінансову стратегію АТ «Ощадбанк» та її більш ефективну реалізацію, проте вже у 2018 р. відбувається різке скорочення показників, що стало результатом не виваженої фінансової стратегії.

Слід зазначити, що за рекомендованими пропорціями співвідношення темпів зростання означених показників банку найбільша відповідність простежується в 2017 р., коли АТ «Ощадбанк» мало другий рік поспіль позитивну динаміку чистого прибутку, співвідношення приросту доходів та витрат на тлі випереджаючого зростання власного капіталу порівняно до темпів зростання сукупних активів, що свідчило про збільшення рентабельності активів і зміцнення фінансової стійкості банку.

Такі пропорції наближалися до стану фінансової рівноваги банку, а отже ефективну реалізацію фінансової стратегії банк провадив у 2017 р. Проте фінансова рівновага була порушена у 2018 р.

Розрахунки чистого спреду та чистої процентної маржі підтвердили висновок про те, що банк ще не вийшов на належний рівень фінансової рівноваги, а його традиційні показники ефективності навіть погіршилися порівняно з 2016 р. й особливо з 2017 р., хоча банк і відновив прибуткову роботу. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах при розробці фінансової стратегії банку необхідно враховувати не лише його прибутковість, але й ризики, на які банк наражається.

Застосування ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку передбачає врахування фінансових ризиків під час визначення стратегічних цілей банку та напрямів їхньої реалізації. До складу фінансових ризиків зараховано кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, інвестиційний ризик, ризик нестійкості ресурсної бази та депозитний ризик.

Із шести ключових фінансових ризиків дійсно загрозу успішній реалізації фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» становлять лише: інвестиційний, кредитний і ресурсний, однак вони можуть звести нанівець усі інші зусилля банку, тому потребують комплексних заходів з управління цими ризиками, а також іншими ризиками, щоб не допустити їх посилення.

Використання ризик-орієнтованого підходу дасть АТ «Ощадбанк» більшу можливість контролю за ризиками та встановлення фінансових орієнтирів, адекватних поточному рівню розвитку банківської системи.

Для встановлення відповідності рівнів показників фінансової стратегії стадіям життєвого циклу банків було сформовано перелік показників, які характеризують ресурсну стійкість, ліквідність, ділову активність, фінансову результативність.

Можливості й напрями фінансового розвитку АТ «Ощадбанк» значною мірою визначаються стадією життєвого циклу, на якій він перебуває. Кожному етапу життєвого циклу відповідають певні фінансові стратегії.

Оскільки значна кількість показників не завжди дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості банків, показники в межах кожної складової фінансової стійкості можна об'єднати в інтегральні показники з використанням таксонометричного методу (методу евклідових відстаней) та розрахувати загальний інтегральний показник як середню геометричну таксономічних показників.

Проведене дослідження дало можливість обґрунтувати залежність фінансових показників за групами ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності та фінансової результативності від стадії життєвого циклу, що зумовлює вибір домінант фінансової стратегії АТ «Ощадбанк».

Врахування фінансових особливостей на кожній стадії життєвого циклу банку дає можливість сформулювати його фінансову стратегію таким чином, щоб забезпечити безперервність руху фінансових потоків, мінімізувати фінансові проблеми та досягти загальних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М. Д., Ярова А. В. Особливості регулювання діяльності ощадних банків і банків довірчого управління в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. Київ, 2013. Вип. 1. С. 7–15.
2. Аналіз банків України: огляди, графіки, факти. URL: <http://bankografo.com> (дата звернення: 07.11.2019).
3. Антоненко В. М., Катранжи Л. Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. *Економіка та суспільство*. Мукачево, 2017. Вип. 8. С. 556–562.
4. Бага О. М., Малахов В. А. Перспективи запровадження міжнародних стандартів «Базель-III» для вітчизняних банків на основі міжнародного досвіду. *Траектория науки*. Харків, 2016. Т. 2, № 4. С. 2.37–2.45.
5. Банківська система : підручник / за ред. М. І. Крупки. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2013. 556 с.
6. Банківська система : підручник / за ред. С. К. Реверчука. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 497 с.
7. Банківське регулювання і нагляд: методологія та практика : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса : Видавництво «Атлант», 2013. 492 с.
8. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / О. А. Криклій та ін. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
9. Белей О. І. Побудова матричної моделі фінансової рівноваги у стратегічному управлінні комерційним банком. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Львів, 2013. Вип. 1. С. 261–268.
10. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. *Моделювання регіональної економіки*. Івано-Франківськ, 2014. № 1. С. 310–319.
11. Богатирьов І. І. Імперативи формування і реалізації фінансової стратегії корпорації. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ, 2014. № 34. С. 124–129.
12. Богоявленський О. В., Крамська Д. О. Вибір стратегії банківського маркетингу в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2016. № 56. С. 133–139.
13. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків, 2016. № 4 (5).

С. 36–41.

14. Волкова Н. І. Вибір кредитної стратегії банками України. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2014. Вип. 24.3. С. 291–301.

15. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2018. 223 с.

16. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород, 2016. Вип. 7, Ч. 1. С. 92–95.

17. Дерев'янку О. В. Особливості конкурентної стратегії комерційного банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2014. Вип. 8, Ч. 3. С. 135–137.

18. Диба М. І., Куць Н. В. Розвиток стратегічного маркетингового управління у банківському секторі. *Банківська справа*. Київ, 2014. № 7-8. С. 73–86.

19. Казарезов А. Я., Матвієнко С. В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка*. Миколаїв, 2010. Т. 133, Вип. 120. С. 66–71.

20. Калачова Г. Що буде з державними банками. Нова стратегія Кабміну. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/22/634330>.

21. Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 85 с.

22. Копилюк О. І., Ревич М. Я., Музичка О. М., Підлипна Р. П. Форми і методи управління прибутком банків : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 254 с.

23. Корченко А. О., Скачек Л. М., Хорошко В. О. Банківська безпека : підручник. Київ : ПВП «Задруга», 2014. 185 с.

24. Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. Банківська система : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 400 с.

25. Куць Н. В. Стратегічне планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2017. 20 с.

26. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.

27. Литвин Н. Б. Фінансовий облік у банках (у контексті МСФЗ) : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 676 с.

28. Макаренко Ю. П., Мороховець К. С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. *Економіка та держава*. Київ, 2017. № 11. С. 60–64.
29. Максимова М. В. Банківська система України: стан та проблеми. *Економіка та держава*. Київ, 2017. № 5. С. 56–60.
30. Марків Г. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Львів, 2014. № 21 (1). С. 41–45.
31. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 10.10.2019).
32. Офіційний сайт Національного рейтингового агентства «Рюрік». URL: <http://rurik.com.ua> (дата звернення: 25.10.2019).
33. Павлов Р. А. Рання діагностика банкрутства банків : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Дніпропетровськ, 2008. 206 с.
34. Павлов Р. А., Смирнов С. О. Фінансові стратегії комерційних банків в рамках стратегічного менеджменту. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4931> (дата звернення: 08.10.2019).
35. Павлюк О. О. Сучасні парадигми міжнародного банківського регулювання. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2017. Вип. 17. С. 11–17.
36. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2017. № 3. С. 68–73.
37. Підгайна Х. О. Фінансове планування банківських установ як передумова втілення фінансової стратегії розвитку ринку кредитних ресурсів України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2014. Вип. 9-1. Ч. 2. С. 169–172.
38. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. Київ : Знання, 2011. 598 с.
39. Подчесова В. Ю., Лисак К. В. Методичні підходи до прогнозування фінансового стану банків. *Вісник Університету банківської справи*. Київ, 2015. № 2. С. 178–183.
40. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 280 с.
41. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 01.10.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 16.10.2019).

42. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 01.10.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01> (дата звернення: 14.09.2019).
43. Ревич М. Я. Стратегії управління прибутковістю банків. *Вісник Української академії банківської справи*. Суми, 2013. № 2 (35). С. 75–80.
44. Сайт Публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України». URL: <https://www.oschadbank.ua/ua> (дата звернення: 15.09.2019).
45. Репко М. Як державним банкам позбутися поганих боргів. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/NPL-resolution-in-state-banks-050318.pdf> (дата звернення: 11.10.2019).
46. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2016. Вип. 10 (2). С. 88–91.
47. Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. Одеса, 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 209–212.
48. Стратегія АТ «Ощадбанк» до 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення 21.10.2019).
49. Стратегія державних банків до 2025 року. URL: <https://www.slideshare.net/sadovnychiy/2025-56368184> (дата звернення 08.11.2019).
50. Стратегія розвитку банківської системи 2016-2020: Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf (дата звернення: 07.10.2019).
51. Стратегія розвитку Ощадбанку на 2018–2022 роки. URL: <https://www.oschadbank.ua/bitrix/templates/ipoteka/image/Oschadbank%20Strategy%202018-2022.pdf> (дата звернення: 29.10.2019).
52. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій / за ред. А. О. Єпіфанова і Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.
53. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 2 : Управління ринковими ризиками та ризиками системних характеристик / за ред. А. О. Єпіфанова і Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 299 с.
54. Чайковський Я. І. Проблеми та напрямки підвищення ефективності

функціонування банківської системи України. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2016. Т. 23, № 1. С. 153–160.

55. Череп О. Г., Торгашов П. В. Фінансовий менеджмент як обов'язків елемент стратегічного управління кредитною організацією. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2 (6). С. 442–451.

56. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на стадіях його життєвого циклу. *Економічний часопис-XXI*. Київ, 2015. № 5-6. С. 94–97.

57. Чмутова І. М. Технологічний підхід у фінансовому менеджменті банку: методологія реалізації на стадіях життєвого циклу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Суми, 2016. 449 с.

58. Чмутова І. М., Харитоновна В. С. Ризик-орієнтований підхід до формування фінансової стратегії банку. *Економіка розвитку*. Харків, 2017. № 4. С. 59–67.

59. Шквиря Н. О. Маркетингова стратегія розвитку комерційних банків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Бердянськ, 2016. № 2. С. 62–65.

60. Щєбликіна І. О., Куц О. В. Сучасні трансформації банківського бізнесу та нові економічні виклики, яким має відповідати фінансова стратегія банку. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 25-26 жовтня 2018 р. Запоріжжя, 2018. С. 222–224.

61. Щибиволок З. І. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 311 с.

62. Chmutova I., Biliaieva V. Indicators of Financial Stability of the Ukrainian Banking System. *International Journal of Managerial Studies and Research*. Sheridan, 2015. Vol. 3, Issue 7. pp. 95–103.

63. Guidelines Corporate governance principles for banks : Guidelines. Basel : Bank for International Settlements, 2015. 40 p.

64. Hurduc N., Nițu A. Forms and Strategies of the Banks to Enter on a Foreign Market. *Theoretical and Applied Economics*. Bucharest, 2011. Vol. XVIII, № 7 (560). pp. 43–52.

65. Kono P. M., Barnes B. The Role of Finance in the Strategic-Planning and Decision-Making Process. *Graziadio Business Review*. Los Angeles, 2010. Vol. 13, Issue 1. URL: <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-role-of-finance-in-the-strategic-planning-and-decision-making-process>.

66. Mok A., Saha R. Strategic risk management in banking : inside magazine edition.

Washington, D.C. : Office of the comptroller of the currency semiannual risk perspective, 2017.
16 p.


67. Vasylieva T. A., Chmutova I. M. Empirical model of a bank life cycle. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2015. № 10. С. 352–361.

ДОДАТОК А

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2017 року	31 грудня 2016 року
АКТИВИ:			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	13	12 228 420	10 438 941
Кошти в банках	14, 30	17 028 838	31 150 549
Фінансові інструменти, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток або збиток	15, 30	21 767 424	17 148 763
Кредити, надані клієнтам	16	74 502 538	65 946 584
Інвестиції, наявні для продажу	17, 30	72 901 636	65 009 361
Інвестиції, що відображаються за амортизованою вартістю	18, 30	25 202 757	12 640 713
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	19, 30	24 800	24 800
Основні засоби та нематеріальні активи	20	7 614 578	6 535 809
Передплата з податку на прибуток		294 694	271 521
Інші активи	21	2 276 811	1 440 173
ВСЬОГО АКТИВІВ		233 842 496	210 607 214
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ:			
Кошти банків	22, 30	6 435 248	4 639 317
Рахунки клієнтів	23, 30	150 151 178	145 586 238
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	24, 30	34 548 265	33 418 838
Інші запозичені кошти	25	7 299 686	7 039 869
Інші зобов'язання	26, 30	719 458	1 001 614
Субординований борг	27, 30	2 903 463	2 807 088
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	533 569	374 063
Всього зобов'язань		202 590 867	194 867 027
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
Акціонерний капітал	28	49 724 980	35 108 980
Резерв переоцінки будівель		1 822 086	1 820 998
Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу		725 456	576 751
Непокритий збиток		(21 020 893)	(21 766 542)
Всього власного капіталу		31 251 629	15 740 187
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		233 842 496	210 607 214

Від імені Правління:




А. Г. Пишний
Голова Правління

18 квітня 2018 року

Виконавці: Рибалка О.В., 279-71-16, Заднепровський К.Г., 278-60-22

Примітки на сторінках 7-96 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.



Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

18 квітня 2018 року

ДОДАТОК Б

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ**

(у тисячах гривень,

за винятком прибутку на акцію, зазначеного в гривнях)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2016 року
Процентні доходи	5, 30	19 740 677	19 488 683
Процентні витрати	5, 30	(14 228 173)	(13 608 785)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД ДО ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ НА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ВІД ЗНЕЦІНЕННЯ АКТИВІВ, ЗА ЯКИМИ НАРАХОВУЮТЬСЯ ПРОЦЕНТИ		5 512 504	5 879 898
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	6, 30	(1 934 665)	(3 202 752)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		3 577 839	2 677 146
Комісійні доходи	7, 30	4 001 099	2 912 483
Комісійні витрати	7, 30	(1 305 079)	(787 641)
Чистий збиток від операцій з іноземною валютою	8	(451 777)	(3 601 732)
Чистий прибуток від реалізації інвестицій, наявних для продажу	30	13	3 245
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	10, 30	1 155 657	3 676 053
Розформування резерву на покриття збитків за іншими операціями	6	530 170	1 065 068
Чисті інші доходи	30	180 662	94 726
ЧИСТИЙ НЕПРОЦЕНТНИЙ ПРИБУТОК		4 110 745	3 362 202
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	9, 30	(7 130 040)	(5 576 255)
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ		558 544	463 093
(Витрати)/ відшкодування з податку на прибуток	11	(21)	992
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		558 523	464 085
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</i>			
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток		1 400	811 723
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</i>			
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, наявних для продажу		148 718	1 380 033
Рекласифікація переоцінки інвестицій, наявних для продажу, що були реалізовані протягом року		(13)	(3 245)
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД		150 105	2 188 511
ВСЬОГО СУКУПНОГО ДОХОДУ ЗА РІК		708 628	2 652 596

Від імені Правління:

А. Г. Пишний
А. Г. Пишний
Голова Правління

18 квітня 2018 року

Виконавці: Рибалка О.В., 279-71-16, Заднепровський К.Г., 278-60-22

Примітки на сторінках 7-96 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Г. С. Костенко
Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

18 квітня 2018 року

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Острик Олексій Валентинович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти _____,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування фінансової стратегії АТ «Ощадбанк» в системі управління економічною безпекою» 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;

- згоден/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 _____ Острик О.В.

Дата _____ Підпис _____ Лепьохін О.В.