

Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

на тему: Механізм формування фінансової стратегії в системі
управління банком за матеріалами АТ «Мегабанк»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

ДРФБС.017274.01.03.00

Виконав: студент II курсу, група ФБСм-19-1 _____ Р.Б. Гудович
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Керівник: д-р. екон. наук, професор _____ П.М. Григорук
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтроль _____
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри

д-р. екон. наук, професор

_____ Н. А. Хрущ
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ 2020 р.

Хмельницький 2020

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні основи формування механізму фінансової стратегії в системі управління банком	9
1.1 Сутність, структуризація та основні характеристики фінансових стратегій банків	9
1.2 Управління фінансовим потенціалом банку в процесі формування його фінансової стратегії	20
2 Аналітичні складові реалізації фінансових стратегій в системі управління банками України	28
2.1 Аналіз результатів та ефективності діяльності банківської системи України в сучасних умовах	28
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках	45
3 Напрями удосконалення механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком за матеріалами АТ «Мегабанк»	59
3.1 Аналітична оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках	59
3.2 Удосконалення науково-методичного підходу до формування і оцінки ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк». Шляхи фінансового оздоровлення банку	70
Висновки	80
Список використаних джерел	87
Додатки	94

Вступ

Актуальність теми дослідження. Функціонування банків України здійснюється в складних умовах, яким притаманні такі риси як: непередбачуваність, нестабільність, підвищений рівень динамічності. Виникненню низки загроз і небезпек для існування та ефективного функціонування українських банківських установ сприяє мінливість зовнішнього та внутрішньо корпоративного середовищ у поєднанні з суспільними та політичними перетвореннями в державі. З метою забезпечення високого рівня прибутковості, ліквідності, а також досягнення конкурентних переваг комерційні банки повинні розробляти та реалізовувати ефективні фінансової стратегії.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних основ розробки стратегій діяльності суб'єктів господарювання зробили такі відомі вчені-економісти як: І. Ансофф, І. Бланк, Р. Зелтен, Ф. Кідланд, М. Міллер, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Роуз, Дж. Стіглер, А. Стрікленд, А. Томпсон та багато інших. Проблеми формування та реалізації стратегій банків, зокрема фінансових стратегій, висвітлені у роботах таких авторів як: М. Алексеєнко, О. Барановський, О. Безродна, О. Васюренко, С. Єгоричева, С. Козьменко, О. Колодізєв, І. Коцюба, М. Крупка, Ю. Кудляк, А. Кузнєцова, І. Лютий, В. Міщенко, А. Мороз, Т. Остапишин, Л. Примостка, Г. Партин, Т. Смовженко, О. Тридід та ін.. В роботах цих та іншими вчених – економістів широко висвітлено проблематику формування стратегій та фінансових стратегій банків. Разом з тим, окремі аспекти залишаються актуальними в сучасних умовах господарювання, що обумовило вибір даної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено такі завдання дослідження:

- встановити сутність, здійснити структуризацію та систематизувати основні характеристики фінансових стратегій банків;
- обґрунтувати особливості управління фінансовим потенціалом банку в процесі формування його фінансової стратегії;
- здійснити аналіз фінансових результатів та ефективності діяльності банківської системи України в сучасних умовах;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках;
- здійснити аналітичну оцінку фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Мегабанк»;
- удосконалити науково-методичний підхід до формування і оцінювання ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк» та обґрунтувати шляхи фінансового оздоровлення банку.

Об'єктом дослідження виступають процеси розробки механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком.

Методи дослідження. Для досягнення окресленої мети дослідження і вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використано: методи наукової абстракції, синтезу; логічного узагальнення і діалектики; методи індукції та дедукції; табличний та графічний методи; системного аналізу; методи економіко-математичного моделювання; ситуаційний аналіз тощо.

Методологічною і теоретичною базою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, фінансів, банківської справи; наукові роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері банківської діяльності; законодавчо-нормативні акти; статистичні дані банків України та інші матеріали про діяльність АТ «Мегабанк».

Наукова новизна одержаних у роботі результатів полягає у наступному:

– удосконалено науково-методичний підхід до розробки фінансової стратегії банку завдяки: уточнення функцій, принципів і характеристик стратегії; впорядкування класифікації стратегії; побудови моделі оцінки ефективності фінансової стратегії банку; виокремлення критеріїв вибору стратегії банку, що дозволяє уточнити елементи механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком;

– дістали подальшого розвитку :

1) визначення сутності поняття «стратегія», яке запропоновано трактувати, як загальний орієнтир дій в умовах невизначеності, непередбачуваності і фінансової нестабільності; стратегія є «запланованим» розподілом ресурсів банківської установи для досягнення нею визначених у часі стратегічних цілей;

2) трактування сутності поняття «фінансова стратегія банку». Під фінансовою стратегією банку слід розуміти загальний орієнтир дій, який спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей за умови найефективнішого розподілу фінансових ресурсів, мінімізації ризиків, досягнення стійкості і збереження цілісності банку. З іншого боку, фінансова стратегія банку це система узгоджених еволюційних моделей взаємодії банку із конкурентним середовищем, вона спрямована на формування достатнього обсягу і ефективного використання фінансових ресурсів банківської установи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені теоретико-методичні підходи, висновки та рекомендації поглиблюють концептуальні і практичні аспекти побудови механізму формування і реалізації фінансових стратегій банківських установ.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дослідження були викладені на конференціях: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (12 листопада

2020 р., м. Хмельницький, Хмельницький національний університет); V Міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів» (6-7 листопада 2020 р., м. Хмельницький, Хмельницький національний університет); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» (8-9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький, Хмельницький національний університет). Основні положення роботи були опубліковані у науковій праці, обсягом 0,45 друк. арк. [10].

Обсяг та структура дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 93 сторінки комп'ютерного тексту і містить 19 таблиць, 26 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 70 найменувань і розміщений на 7 сторінках.

1 Теоретико-методичні основи формування механізму фінансової стратегії в системі управління банком

1.1 Сутність, структуризація та основні характеристики фінансових стратегій банків

Наукові підходи до розкриття економічної сутності поняття «стратегія» характеризуються неоднозначністю та багатоплановістю. Так, А. Чандлер [62] стратегію трактує як метод установлення довгострокових цілей організації, програм дій і пріоритетних напрямів розміщення ресурсів. Б. Карлофф [64] під стратегією розуміє узагальнену модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.

І. Ансофф [1] розглядає стратегію як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів. На думку М. Портера [68, 69] основне завдання стратегії полягає у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг у кожній сфері бізнесу, тому стратегія - це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози середовища, внутрішні сильні і слабкі сторони компанії.

Г. Мінцберг економічний зміст стратегії розкриває через комбінацію п'яти складових «5 Р» [66, 67]: плану, прийому, моделі поведінки, позиції щодо інших, перспективи). Згодом запропонований канадським економістом перелік було доповнено ще трьома позиціями: процедура, програма, політика. Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [66, 67] під стратегією розуміють послідовну погоджену й інтегровану структуру управлінських рішень, при цьому увага акцентується на формуванні планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів. М. Хаммер та Д. Чампі [63] визначають стратегію як спосіб розвитку конкретних переваг компанії на ринку. А. Томпсон та А.Стрікленд [70] стратегію визначають як

комбінацію методів конкуренції та організації бізнесу, що спрямована на задоволення потреб клієнтів та досягнення організаційних цілей.

На думку Р. Фатхутдинова [47], стратегія - це програма, план, генеральний напрям управління для досягнення організацією стратегічних цілей у будь-якій сфері її діяльності.

Такі автори як: А. Яцура та О. Жук [60] визначають стратегію як загальний план для досягнення цілей і розвитку організації. Науковці А. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко [15] стратегію розуміють як узагальнену модель довгострокових дій організації, що необхідні для досягнення стратегічних цілей шляхом розподілу та координації ресурсів. С. Єгоричева [12] характеризує стратегію банку як комплексний план дій, що визначає довгострокові напрями використання ресурсів для виконання місії та цілей банківської установи, забезпечуючи їй стійкі конкурентні переваги.

У результаті систематизації наукових підходів авторів до розкриття сутності стратегії, можна виділити два напрями досліджень, що обґрунтовано відмінностями у врахуванні достатності, достовірності та передбачуваності бізнес-інформації:

- стратегія як загальний орієнтир дій в умовах невизначеності та фінансової нестабільності - це набір правил для прийняття рішень, які дають змогу організації протистояти мінливим умовам зовнішнього середовища і досягати конкурентних переваг у довгостроковому періоді;

- стратегія як плановий розподіл ресурсів організації для досягнення визначених у часі цілей - це довгострокове планування і програма дій, визначення основних завдань, необхідних для досягнення цілей.

Таким чином, в сучасній науці існують два підходи до розуміння стратегії, зокрема:

- з позиції непередбачуваності зовнішнього середовища стратегія визначає можливість вибору з урахуванням змін умов функціонування. Стратегія - це довгостроковий напрям розвитку компанії, що стосується її

позиціонування на ринку, методів та інструментів діяльності, організації внутрішніх бізнес-процесів, і спрямована на досягнення поставлених цілей;

– з позиції передбачуваності змін зовнішнього середовища стратегія визначає параметри кінцевого стану, який повинен бути досягнутий через визначений інтервал часу, перелік заходів для досягнення цього стану з визначенням часових меж. У даному випадку стратегія - це конкретний довгостроковий план досягнення мети, а розроблення стратегії полягає у визначенні і складанні довгострокового плану.

Недоліком другого підходу є те, що зміни у зовнішньому середовищі є непередбачуваними, тому в сучасних умовах його застосування є обмеженим.

На нашу думку, поняття «стратегія» слід трактувати, як загальний орієнтир дій в умовах невизначеності, не передбачуваності і фінансової нестабільності, вона є «запланованим» розподілом ресурсів банківської установи для досягнення нею визначених у часі стратегічних цілей.

Як свідчить аналіз, наразі в науковій літературі немає єдиного підходу до розуміння поняття «фінансова стратегія банку». Тракткування сутності поняття «фінансова стратегія банку», яке найчастіше зустрічаються у роботах науковців, наведено в таблиці 1.1.

Вважаємо, що під фінансовою стратегією банку слід розуміти загальний орієнтир дій, який спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей за умови найефективнішого розподілу фінансових ресурсів, мінімізації ризиків, досягнення стійкості і збереження цілісності банку. З іншого боку, фінансова стратегія банку це система узгоджених еволюційних моделей взаємодії банку із конкурентним середовищем, вона спрямована на формування достатнього обсягу і ефективного використання фінансових ресурсів банківської установи.

Таблиця 1.1 – Трактування сутності поняття «фінансова стратегія»
(складено за [4,7,11,13,14,20,35,49])

Автор, джерело	Трактування сутності поняття «фінансова стратегія»
Бланк І.А. [4]	Фінансова стратегія підприємства - система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією, і найефективніших шляхів їх досягнення
Волошко І.В. [7]	Під фінансовою стратегією банку на практиці найчастіше розуміється частина фінансової діяльності, зорієнтована на строк понад одного року, основне завдання якої полягає у генеруванні позитивного фінансового гепу, тобто позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотка активами та пасивами
Єгоричева С. [11]	Під фінансовою стратегією банку розуміють ту частину його фінансової діяльності, що розрахована на строк більше одного року і завдання якої загалом зводяться до генерування позитивного фінансового результату
Зубок М.І. [13]	Стратегія фінансування вид діяльності, що включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів»
Ковальов В.Г. [14]	Фінансова стратегія - вибір і обґрунтування політики залучення та ефективного розміщення фінансових ресурсів
Коцюба І.І. [20]	Фінансова стратегія банку - складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу
Подольська О.С., Місько Г.А. [35]	Фінансова стратегія - це генеральний план дій по забезпеченню банку в досягненні його прибутку. Фінансова стратегія банку передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем - фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі
Хитрін О.І. [49]	Розкриває фінансову стратегію через призму співвідношення фінансових можливості та цілей зазначаючи, що «фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей умовам ринку; передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення і розробляється, враховуючи ризик неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи ...»

Як зазначено у роботах [3, 4], сукупність різних видів стратегій компанії становить «стратегічний набір» (рисунок 1.1).

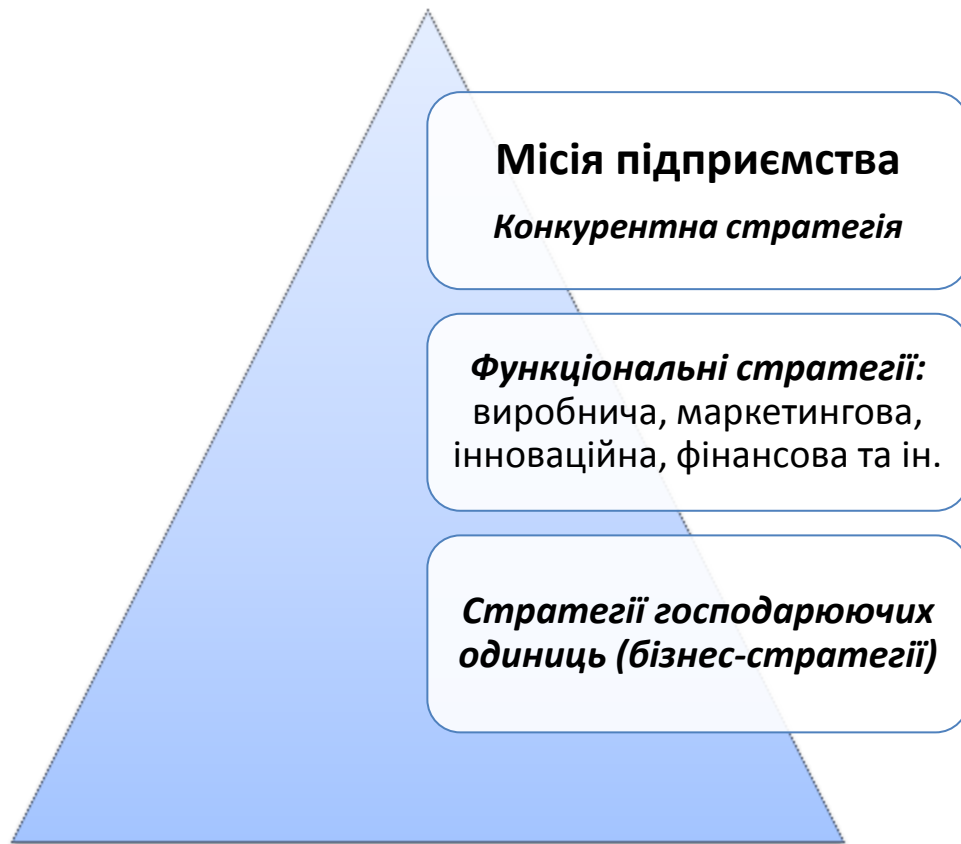


Рисунок 1.1 – Місце фінансової стратегії у «стратегічному наборі»

Напрямок розвитку банку та його позицію на ринку визначає корпоративна стратегія. Ділова стратегія, або її ще називають «бізнес-стратегія» визначає план управління окремою сферою діяльності компанії. В свою чергу функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності, а операційна стратегія вирішує завдання певної структурної одиниці.

Одним із найважливіших видів функціональних стратегій є фінансова стратегія, яка забезпечує усі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних способів їх досягнення, адекватного

корегування напрямів формування та використання фінансових ресурсів в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Визначення поняття та розкриття сутності фінансової стратегії здійснюється через властиві їй характерні особливості. На думку І. Бланка, роль фінансової стратегії розкривається у її характеристиках [3, 4]:

- адаптація до динаміки зовнішнього середовища фінансової стратегії забезпечується змінами напрямів формування та використання фінансових ресурсів компанії. Маневрування фінансовими ресурсами, які становить об'єкт фінансового управління виступає основним механізмом коректування напрямів, а також механізмів досягнення стратегічних фінансових цілей компанії;

- фінансова стратегія є однією із функціональних стратегій, розробка якої - це важлива функція фінансового менеджменту;

- фінансова стратегія охоплює усі напрями розвитку фінансової діяльності бізнес-одиниці;

- у процесі фінансового розвитку компанії фінансова стратегія має враховувати мінливість умов зовнішнього середовища та адекватно реагувати на ці зміни;

- фінансова стратегія посідає важливе місце у системі функціональних стратегій, при цьому забезпечує фінансовими ресурсами інші функціональні підрозділи;

- процес розробки фінансової стратегії визначає необхідність формування специфічних цілей довгострокового розвитку компанії, що мають забезпечувати реалізацію місії і цілей корпоративної стратегії, а також не суперечити іншим функціональним стратегіям;

- процес формування фінансової стратегії передбачає вибір найбільш ефективних напрямів досягнення поставлених цілей, це забезпечується пошуком і оцінкою окремих альтернативних варіантів можливих стратегічних фінансових рішень із ціллю максимізації ринкової вартості компанії.

Формування та реалізація фінансової стратегії здійснюється за наступними принципами (рисунок 1.2).

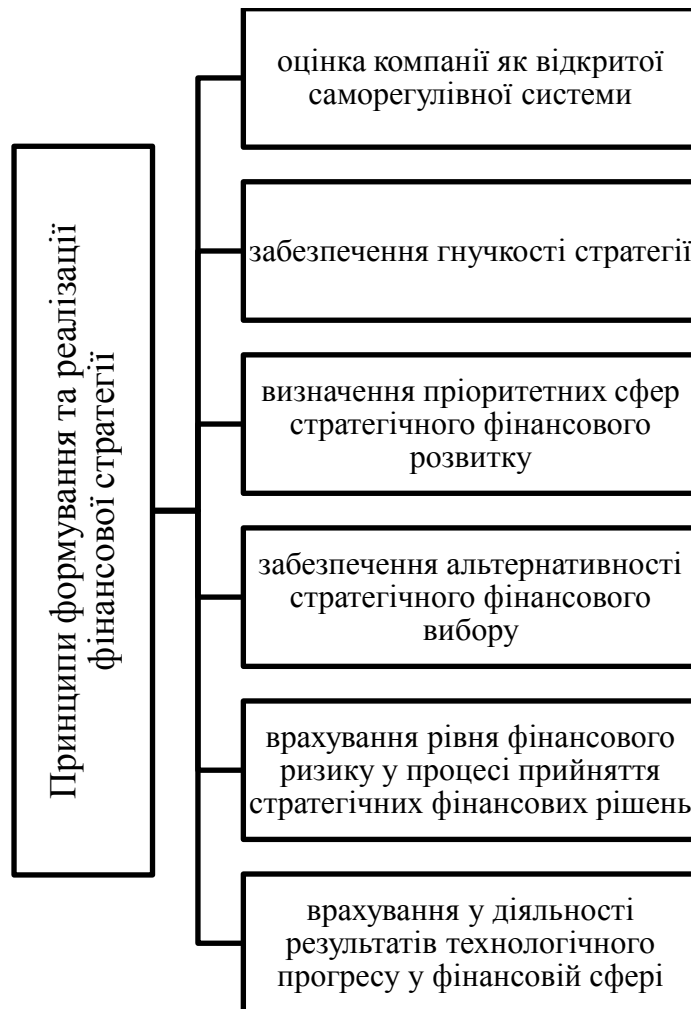


Рисунок 1.2 – Принципи формування та реалізації фінансової стратегії (складено [4,7,11,13,14,20,35,49,2,3,15 та ін.]

На основі опрацювання наукової літератури [4,7,2,3,15 та ін.] встановлено, що фінансовій стратегії притаманні такі функції як: системоутворююча, системозберігаюча та еволюційна (рисунок 1.3).

Системотворча функція фінансової стратегії передбачає аналіз фінансової діяльності банківської установи як відкритої системи, яка зазнає впливу факторів зовнішнього середовища та, у свою чергу, здійснює вплив на нього (за певних умов навіть формує це середовище).



Рисунок 1.3 – Функції фінансової стратегії банку (складено за [4,7,2,3,15 та ін.]

Системозберігаюча функція забезпечує підтримання достатньо стійких параметрів діяльності (функціонування) банку та організації його фінансової діяльності.

Еволюційна функція передбачає адаптацію стратегії до процесів змін у конкурентному середовищі із застосуванням різних способів і механізмів збереження конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Фінансова стратегія виконуючи зазначені функції має відповідати таким вимогам: бути спрямованою на генерування економічної вартості, реалізовуватися за відповідного забезпечення та доступного обсягу ресурсів, бути зрозумілою і очевидною для менеджерів усіх рівнів, володіти адаптивністю до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наступним етапом дослідимо існуючі класифікації фінансової стратегії. Так, А.М. Ковальова за рівнями (ієрархією) цілей виділяє три види фінансових стратегій. 1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність банку, його базові напрями та питання. У межах цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямих роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових

ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року. 2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями. 3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей підприємства [14, с. 211-219].

А.В. Комарова, В.Р. Веснін та Т.Н. Данилова класифікували фінансові стратегії комерційного банку за ступенем ризику. Проте вчені виокремлюють різні види стратегій. Так, на думку А.В. Комарова [17], існує агресивна та обережна фінансова стратегія. За цією ж ознакою В.Р. Веснін виокремлює наступальну, захисну та наступально-захисну стратегію [5]. В свою чергу Т.Н. Данилова виокремлює чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [58, с. 146-153].

Незважаючи на ключову роль фінансової діяльності у функціонуванні банківських установ, не можна відмежовувати фінансову стратегію від інших функціональних стратегій. Якщо фінансова стратегія сприяє формуванню, а основне, реалізації інших стратегій, то можна говорити про реалізацію генеральної стратегії банку. Так, зокрема, поєднання маркетингової та фінансової стратегій комерційного банку проявляється у його діяльності на ринку банківських послуг, конкурентоспроможності, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами і т.д. і впливає на загальний фінансовий стан установи. За цією ознакою виокремлюють такі типи фінансових стратегій: фінансова стратегія стабілізації; фінансова стратегія зростання; фінансова стратегія виживання; фінансова стратегія ліквідації; комбінована фінансова стратегія [66, с. 362-369].

Проаналізувавши та систематизувавши підходи різних науковців до класифікації фінансових стратегій банків, пропонуємо класифікацію, яка характеризується комплексним поєднанням різних підходів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація фінансових стратегій банків (складено за [14, 17, 5, 58, 4, 7, 11, 13, 14 та ін.])

Ознака класифікації	Види фінансових стратегій
Джерело походження капіталу	внутрішнє; державне; зовнішнє; квазі-іноземне (офшорний капітал)
Ієрархія управління	ринкові; регуляторні
Метод мобілізації фінансових ресурсів	депозитне фінансування; боргове фінансування; акціонерне фінансування
Напрямок використання фінансових ресурсів	кредитування; інвестування; підтримання ліквідності
Напрямок трансформації банківської структури	з організаційними змінами; без організаційних змін
Потенціал подолання системного ризику	стратегії щодо інвестиційно-привабливих установ; стратегії проблемно-ліквідаційного характеру
Рівень акціонерного покриття ризику	стратегії системних банків; стратегії несистемних банків
Стратегічна ресурсна позиція (рівні адаптації до конкурентного середовища)	високий; відносний; низький
Ступінь врахування регуляторних вимог	обов'язкові (вимоги НБУ); рекомендаційні (Базельські стандарти та вимоги).
Характер трансформації фінансових ресурсів	ощадно-інвестиційна; корпоративна; ритейл-стратегія; комерційно-споживча; стратегія виходу з ринку.
Методи антикризового управління	дедоларизація / девальютизація; імунізація балансу; консолідація / рекапіталізація; демонополізація ринку; відновлення довіри

Класифікація доповнена ознакою «методи антикризового управління», згідно до якої виділено такі види стратегій: дедоларизація / девальютизація; імунізація балансу; консолідація / рекапіталізація; демонополізація ринку; відновлення довіри.

Критерії (параметри) вибору фінансової стратегії систематизовані на рисунку 1.4. Систематизувавши дослідження вчених щодо критеріїв вибору стратегій вважаємо за доцільне його розширення такими критеріями як: еволюційність, достатність компромісність, легальність (законність), відповідальність.

КРИТЕРІЇ (ПАРАМЕТРИ) ВИБОРУ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ
Унікальність
Гнучкість
Адекватність
Ситуаційність
Взаємоузгодженість
Метальна правильність
Ситуаційність
Майбутня невизначеність як стратегічну можливість
Гнучка адекватність
Ступінь ризику
Еволюційність
Достатність
Компромісність
Легальність (законність)

Рисунок 1.4 – Критерії (параметри) вибору фінансових стратегій
(складено за [14, 17, 5, 58, 4, 7, 11, 13, 14 та ін.]

Крім того, фінансовій стратегії банку має бути притаманна: відповідність стратегічному баченню та місії, організаційній структурі управління; відповідність стратегії у часі та між напрямками діяльності й видами стратегій. Вона має враховувати можливості і загрози зовнішнього

середовища, сильних та слабких сторін банку порівняно з іншими установами, тощо.

Критерій еволюційності передбачає поступовий розвиток установи і перехід на якісно вищий рівень функціонування у конкурентному середовищі завдяки реалізації відповідних фінансових стратегій.

Фінансова стратегія має відповідати критерію достатності, що забезпечує установу на усіх етапах її функціонування таким обсягом фінансових ресурсів, який відповідає потребам кожного її бізнес-напрямку.

Критерій компромісності, на етапі формування стратегії, передбачає вибір саме таких методів оцінки витрат та очікуваних результатів, за яких досягається позитивний економічний ефект за найменших витрат ресурсів і відповідного забезпечення.

Критерій легальності передбачає відповідність і правомірність застосування методів формування і реалізації фінансових стратегій банками нормам чинного законодавства і міжнародним вимогам щодо банківської діяльності.

1.2 Управління фінансовим потенціалом банку в процесі формування його фінансової стратегії

Сьогодні значний інтерес науковців спостерігається до проблем фінансового потенціалу, однак і далі залишаються невирішеними питання, зокрема пов'язані із формуванням теоретично-обґрунтованої системи фінансового потенціалу банків.

Фінансовий потенціал банку представляє собою систему реалізованих та нереалізованих спроможностей і можливостей банківської установи, які виникають у процесі економічних відносин із іншими суб'єктами ринку [21]. Згідно із таким визначенням фінансового потенціалу банку, потенціал банку

характеризують реалізовані та нереалізовані спроможності та можливості, максимальна ефективність та результативність. Таким чином, структура фінансового потенціалу банку має наступний схематичний вигляд (рисунок 1.5).

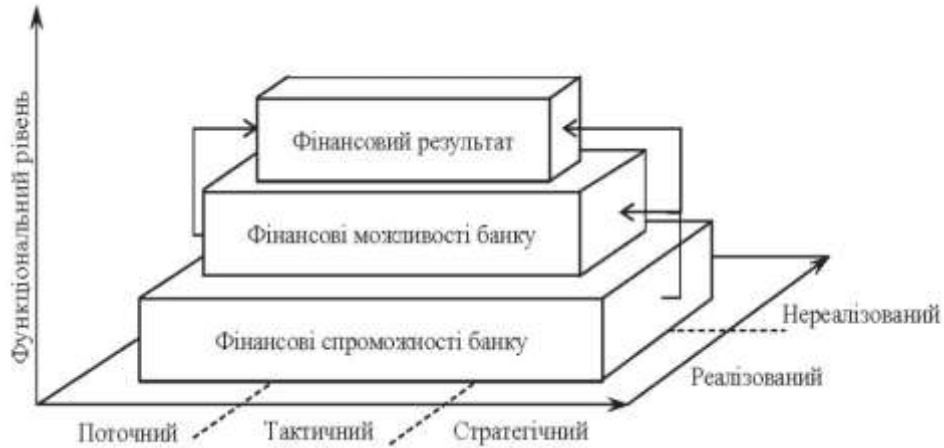


Рисунок 1.7 – Структура фінансового потенціалу банку

Основними функціональними рівнями фінансового потенціалу банку є такі елементи:

- спроможність залучати фінансові ресурси на ринку;
- можливість розміщення залучених фінансових ресурсів;
- результат фінансової діяльності банку на ринку (дохід).

У складі функціональних рівнів фінансового потенціалу банку слід виділити реалізовану і нереалізовану його частини та періоди реалізацій (поточний, тактичний, стратегічний). Отже, структура фінансового потенціалу банку є триединою. У той же час, фінансові спроможності банку є первинними до фінансових можливостей, оскільки саме від обсягів та ефективності процесів залучення коштів залежать обсяги розміщення коштів та відповідна відсоткова ставка, а отже і кінцевий результат [21, 22]. Склад елементів структури фінансового потенціалу банку відображена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Склад елементів структури фінансового потенціалу банку

Структурний рівень	Складові елементи	
Фінансові спроможності банку	<p>Первинні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - статутний капітал; - емісійні різниці; - незареєстровані внески до статутного капіталу; - нерозподілений прибуток; - резервні та інші фонди банку; - резерви переоцінки 	<p>Вторинні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кошти банків; - кошти фізичних осіб; - кошти юридичних осіб; - боргові цінні папери емітовані банком; - інші залучені кошти; - інші фінансові зобов'язання; - субординований борг;
Фінансові можливості банку	<ul style="list-style-type: none"> - грошові кошти та їх еквіваленти; - кошти в інших банках; - кредити та заборгованість фізичних осіб; - кредити та заборгованість юридичних осіб; - торгові цінні папери; - інші фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю; - цінні папери в портфелі банку на продаж; - цінні папери в портфелі банку до погашення; - інвестиції в асоційовані та дочірні компанії. 	
Фінансовий результат	<ul style="list-style-type: none"> - процентні доходи; - процентні витрати; - чистий процентний дохід (чисті процентні витрати); - результат від операцій з цінними паперами в торговому портфелі банку; - результат від переоцінки інших фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю; - результат від операцій з хеджування справедливої вартості; - результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж; - знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж; знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення; - результат від операцій з іноземною валютою; - результат від переоцінки іноземної валюти; - частка прибутку (збитку) асоційованих компаній. 	

Основними складовими структури фінансового потенціалу банку є фінансові спроможності, фінансові можливості та фінансовий результат банку, при цьому у складі даних функціональних рівнів виділяється

реалізована та нереалізована частини фінансового потенціалу, а також періоди реалізацій – поточний, тактичний, стратегічний.

В процесі дослідження необхідно проводити деталізацію елементів структури фінансового потенціалу банку у відповідності до статей офіційної фінансової звітності. Зазначимо, що до складу фінансового потенціалу банку відносяться кошти, які безпосередньо пов'язані із фінансовою діяльністю банку.

Висвітлений науково-методичний підхід до побудови структури фінансового потенціалу банку не є вичерпним і остаточним, оскільки чітко розділити і врахувати усі елементи фінансового потенціалу та їх взаємовідносини неможливо. Доцільним є продовження досліджень, у той же час, на основі аналізу зазначених структурних елементів фінансового потенціалу банку є можливість формування фінансової стратегії банку.

Фінансовий потенціал банку виконує низку функцій (рисунок 1.6)

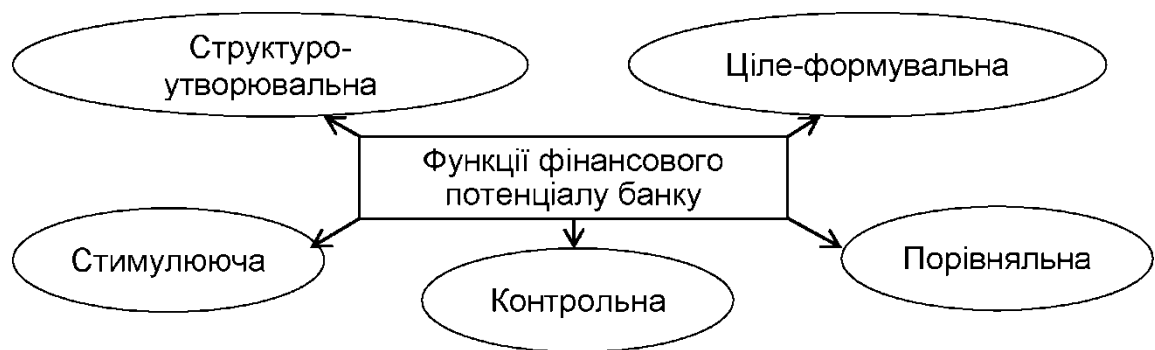


Рисунок 1.6 – Фінансовий потенціал банку [16]

Процес формування та реалізації фінансового потенціалу банку описується двома основними характеристиками - це сукупність взаємопов'язаних дій та сукупність правил або принципів, на основі яких ці дії виконуються, для того, щоб «виходи» системи були заплановані.

Внутрішньою основою формування фінансового потенціалу є обсяг сформованого капіталу банку, як основа законодавчих обмежень банківської діяльності і додаткове джерело ресурсів.

Джерелом фінансового потенціалу залучення та розміщення ресурсів є попит та пропозиція на фінансові ресурси на ринку. Нереалізовані можливості включають увесь спектр незадіяних або недостатньо задіяних в діяльності банку напрямків залучення та розміщення фінансових ресурсів. Безумовно, для кожного конкретного банку даний спектр буде різним.

У процесі реалізації фінансового потенціалу залучення та фінансового потенціалу розміщення вони проходять через систему обмежень, яка передбачає оцінку рівня ризикованості тих чи інших напрямків залучення та реалізації фінансових ресурсів, аналіз ліквідності, оцінку дохідності та витратності, тощо.

Формування та реалізація фінансового потенціалу банку відбувається на основі відбору найбільш дохідних (найменш витратних) напрямків залучення та розміщення коштів, зважаючи на їх доступність, прийнятний рівень ризику, показники ліквідності, та ін.

Схематично процес формування та реалізації фінансового потенціалу банку зображено на рисунку 1.7 [54].

Обсяги залучених ресурсів визначають обсяги їх розміщення, тому реалізація фінансового потенціалу залучення є первісною до потенціалу розміщення і визначає рівень його реалізації.

Реалізований фінансовий потенціал залучення та розміщення формулює відповідні обсяги доходів та витрат, з яких впливає результат від фінансової діяльності банку. У свою чергу, отриманий від реалізації фінансового потенціалу фінансовий результат може стати джерелом формування капіталу, а отже, є основою для розширення фінансового потенціалу банку.



Рисунок 1.7 – Процес формування та реалізації фінансового потенціалу банку

Для того, щоб «входи» системи перетворювались на заплановані виходи в процесі свого функціонування вона повинна спиратись на певну сукупність принципів.

Формулювання принципів процесу формування та реалізації фінансового потенціалу банку є дуже важливим моментом при комплексному дослідженні його як системи.

Фінансова стратегія банку включає в себе кілька ключових аспектів, що і є основою для її формування, а саме:

- фінансові рішення це фінансова робота, яка полягає у розробці стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей та стратегій фінансової діяльності банківської установи, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища;

- стратегічна програма, яка є основою формування фінансових ресурсів і капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів і капіталу, їх ефективного використання в процесі реалізації стратегій;
- формування та використання фінансових ресурсів для реалізації базової стратегії банку та відповідних курсів дій;
- формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку;
- підсистема корпоративної ділової стратегії, котра подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги;
- генеральний план дій банку, що охоплює формування фінансів та їхнє планування для забезпечення фінансової стабільності [19].

Основними завданнями фінансової стратегії банку є:

- досягнення стійкої позитивної динаміки бізнесу;
- забезпечення прибутковості діяльності;
- захист і дотримання інтересів власників, керівників, акціонерів, клієнтів та співробітників;
- збільшення ефективності та рентабельності використання ресурсів;
- максимізація ринкової вартості банку;
- ріст капіталізації банку;
- формування конкурентоспроможної позиції на банківському ринку [6].

Фінансова стратегія має забезпечувати мінімізацію ризиків, дотримання заданого рівня ліквідності, фінансових, нормативно-правових і інших обмежень. Слід вказати, що основна мета фінансової стратегії банку є максимізація прибутку в короткостроковому і в довгостроковому періодах.

Необхідність формування фінансової стратегії банку обумовлена такими причинами:

- фінансові умови (обмеження, можливості і загрози) є критичними факторами ведення банківської діяльності в тактичному та в стратегічному періодах. Їх наявність (або відсутність) визначає вибір цілей, завдань і рішень, прийнятих для управління в довгостроковій перспективі та забезпечення інвестиційної привабливості банку;

- фінансова стратегія виступає інструментом, який забезпечує цілеспрямовану інтеграцію всіх конкурентних переваг і функціональних стратегій в єдину, цілісну корпоративну стратегію за умов суттєвого загострення конкурентної боротьби;

- фінансова стратегія виступає засобом, який дозволяє керувати зміною фінансового потенціалу банку на базі нейтралізації негативних і активного використання позитивних передумов розвитку на шляху інноваційного розвитку та збереження фінансової стабільності.

Вважаємо, що необхідність формування фінансової стратегії банківської установи обумовлена плануванням поточної та майбутньої діяльності банку. В свою чергу, головний сенс планування банківської діяльності полягає у підвищенні ефективності і конкурентоспроможності банку.

Таким чином, у першому розділі роботи нами висвітлено сутність структуризацію та основні характеристики фінансових стратегій банків; обґрунтовано особливості управління фінансовим потенціалом банку в процесі формування його фінансової стратегії.

2 Аналітичні складові реалізації фінансових стратегій в системі управління банками України

2.1 Аналіз результатів та ефективності діяльності банківської системи України в сучасних умовах

Банківська система є елементом фінансової системи країни. Через банківську систему діє механізм розподілу фінансових ресурсів та грошових коштів, відбувається їх мобілізація та залучення в економічний обіг. Сьогодні політична та військова нестабільність, значна інфляція і загальна економічна дестабілізація негативно вплинули на банківський сектор, зокрема на показники діяльності банків, які працюють на території України. Стійкість і стабільність банківського сектору України є однією з найголовніших передумов досягнення сталого розвитку національної економіки, натомість недостатній їх рівень може призвести до негативних (кризових) явищ усередині країни.

Наразі в умовах переходу України до європейських стандартів у банківській сфері, важливо дослідити основні етапи розвитку і удосконалення діяльності банківських установ в Україні. Потужна банківська система виступає однією з найважливіших умов для забезпечення сталого економічного розвитку. Банківські установи є одним із вагомих джерел інвестування фінансових ресурсів в економіку держави. У сучасній економіці банківська система країни має величезне значення завдяки зв'язкам із всіма секторами економіки країни. Найважливіші функції банків, як відомо, полягають у забезпеченні безперебійного грошового обігу капіталу, в фінансуванні суб'єктів господарювання, в постійному обслуговуванні клієнтів та у створенні сприятливих умов для залучення коштів із метою нагромадження заощаджень у національній економіці країни. Адже саме

стабільність та прозорість функціонування, ефективне управління виступає запорукою зростання залучених депозитів і привабливості для інвесторів.

Основні показники діяльності банківської системи України відображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності банківського сектору України у 2014-2019 рр. (складено та розраховано за даними [28,36,32])

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Темп приросту до 2014 року, %	Темп приросту до 2018 року, %
Кількість діючих банків	163	117	96	82	77	75	-53,99	-2,60
Чисті активи, млрд грн	1316,85	1254,38	1256,3	1336,35	1359,70	1494,46	13,49	9,91
Кредитний портфель, млрд грн	1006,36	965,1	1005,92	1042,79	1118,86	1033,54	2,70	-7,63
Капітал, млрд грн	148,02	103,71	123,78	163,59	154,96	200,85	35,69	29,61
із нього: статутний капітал, млрд грн	180,15	206,39	414,68	495,37	465,53	470,71	161,29	1,11
Зобов'язання, млрд грн	1168,83	1150,67	1132,52	1172,76	1204,74	1293,61	10,68	7,38
Доходи, млрд грн	210,2	199,19	190,69	178,23	204,55	244,40	16,27	19,48
Витрати, млрд грн	263,16	268,79	350,08	202,59	182,22	184,77	-29,79	1,40
Результат діяльності, млрд грн	-52,96	-66,6	-159,39	-24,36	21,73	59,63	188,81	174,41
Рентабельність активів, %	-4,07	-5,46	-12,6	-1,94	1,69	4,35	193,56	157,40
Рентабельність капіталу, %	-30,46	-51,91	-116,74	-15,96	14,67	34,18	189,12	132,99

У 2019 році ефективність діяльності банківської системи України значно підвищилась. Платоспроможні банки у 2019 році отримали рекордний прибуток – 59,63 млрд грн чистого прибутку.

Аналіз показників діяльності банківського сектору України свідчить, що протягом 2014-2019 років кількість діючих банків скоротилась на 53,99 % та у 2019 році складала 75 одиниць [48, 32]. Слід вказати на позитивну

тенденцію щодо збільшення чистих активів банків в порівнянні із 2014 роком на 13,49 %, а з 2018 роком на 9,91 %. Збільшилась величина кредитного портфелю в порівнянні із 2014 роком на 2,70 %, а у порівнянні із 2018 роком величина кредитного портфелю зменшилась на 7,63 % . Спостерігається збільшення доходів банків в порівнянні із 204 роком на 16,27 %, а з 2018 роком на 19,48 %. Слід зазначити, що витрати банків в порівнянні із 2014 роком зменшились на 29,79 %, їх зростання у порівнянні із 2018 роком незначне – 1,40 %.

У 2019 році рентабельність активів банків склала 4,35 %, зростання в порівнянні із 2018 роком складає 157,40 %, у порівнянні із 2014 роком – 193,56 % . Рентабельність капіталу склала 34,18 %, зростання в порівнянні із 2018 роком складає 132,99 %, у порівнянні із 2014 роком –189,12 %.

Динаміка чистого прибутку (збитку) банківської системи України у 2013-2019 рр. відображена на рисунку 2.1.

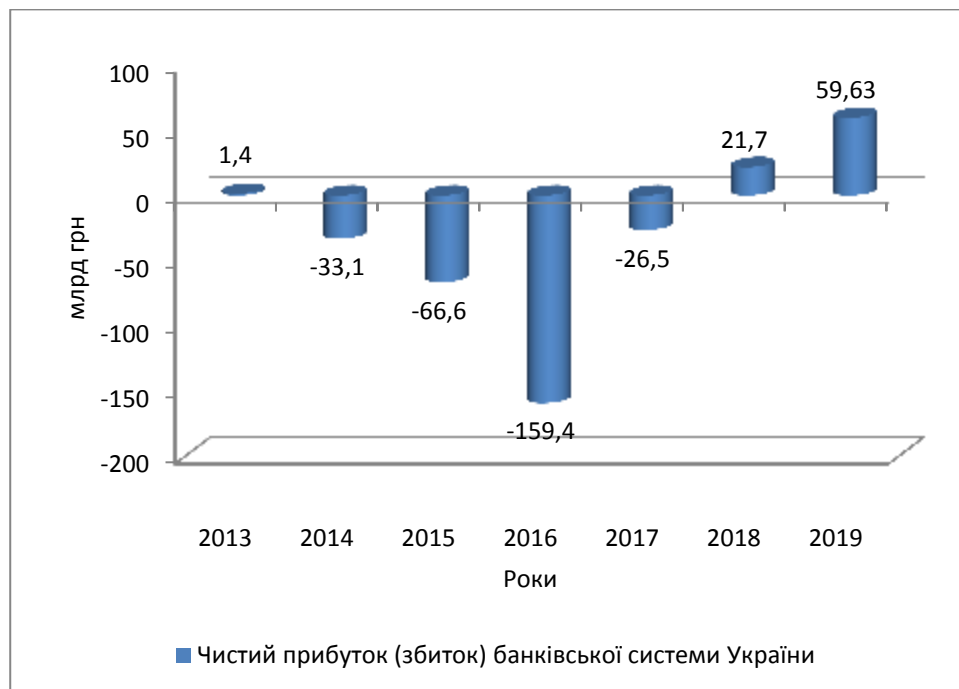


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого прибутку (збитку) банківської системи України (складено та побудовано за даними [28,36,32])

Результатом діяльності банківського сектору України у 2019 році є прибуток в розмірі 59,63 млрд грн.. Темп приросту прибутку до 2014 року склав 188,81 %, а до 2018 року – 174,41 %.

Суттєве зростання прибутковості банківської системи у 2018-2019 роках стало можливим за рахунок зменшення відрахувань у резерви при стабільному зростанні процентного та комісійного доходів [52].

Аналіз активів українських банків. Динаміку основних складових активів банківської системи України наведено у таблиці 2.2. За підсумками 2019 року чисті активи банківської системи України збільшились. Їх обсяг станом на 01.01.2020 р. склав 1494,5 млрд грн проти 1359,7 млрд грн на початок 2019 року (+ 9,9 %).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних складових активів банківської системи України (складено та розраховано за даними [28,36,32])

Показники	Станом на 1.01.						Темп приросту до 2014 року, %	Темп приросту до 2018 року, %
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.		
Чисті активи, млрд грн	1 316,85	1 254,39	1 256,30	1 336,36	1 359,70	1 494,46	13,49	9,9
Кредитний портфель, млрд грн	1 006,36	965,09	1 005,92	1 042,80	1 118,86	1 033,54	2,70	-7,6
Вкладення в цінні папери, млрд грн	168,93	198,84	332,27	425,79	480,62	538,94	219,03	12,1
в т.ч. ОВДП	93,43	81,58	255,47	360,80	374,74	336,47	260,13	-10,2
Високоліквідні активи, млрд грн	155,64	191,26	199,50	178,55	169,58	251,59	61,65	48,4
Офіційний валютний курс UAH/USD, грн	15,77	24,00	27,19	28,07	27,69	23,69	50,22	-14,4
Середня відсоткова ставка за кредитами в національній валюті, %	18,80	21,47	17,70	21,0	26,0	19,42	3,30	-25,3
Середня відсоткова ставка за кредитами іноземній валюті, %	8,30	6,88	8,20	7,32	5,26	3,66	-55,90	-30,4

Темп приросту чистих активів БСУ до 2014 року склав 13,49 %, а до 2018 року – 9,9 %.

Кредитна активність банків протягом 2019 року продовжує залишатися на високому рівні. Згідно з даними НБУ, станом на 01.01.2020 року середня відсоткова ставка за кредитами в національній валюті складала 19,42 % (26,0% станом на 01.01.2019 року). Для кредитів в іноземній валюті показник відповідав 3,66 % (5,26 % станом на 01.01.2019 р.). Темп приросту середньої відсоткової ставки за кредитами в національній валюті до 2014 року склав 3,30 %, а до 2018 року спостерігаємо темп спаду 25,3 %. Середня відсоткова ставка за кредитами в іноземній валюті у 2019 році суттєво знижується.

Протягом 2019 року обсяг клієнтського кредитного портфелю зменшився на 7,6 % (склав 85,32 млрд грн) та станом на 01.01.2020 р. склав 1033,54 млрд грн внаслідок скорочення валютних кредитів суб'єктам господарювання. Причиною скорочення обсягу клієнтського портфелю в державних банках України є погашення кредитів державних монополій та дочірніх компаній міжнародних груп (рисунок 2.2).

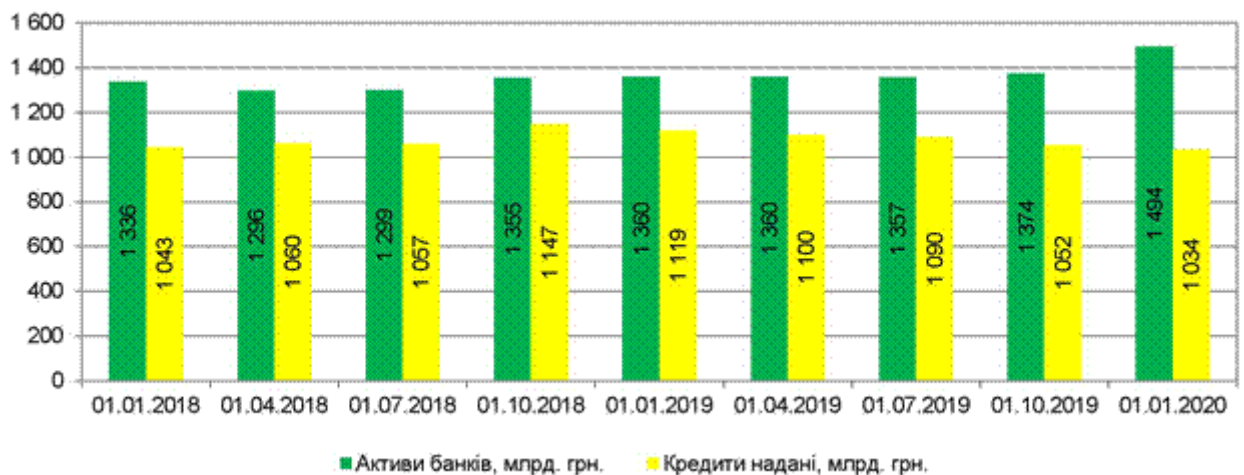


Рисунок 2.2 – Динаміка активів банківської системи України [32]

Слід зазначити, що курсові коливання є одним із вагомих чинників коливання сукупного обсягу кредитного портфелю протягом звітного року, оскільки близько половини виданих кредитів були номіновані в іноземній

валюти, зокрема 40,0 % станом на 01.01.2020 року.

Зобов'язання банків України. Сукупний обсяг зобов'язань українських банків протягом 2019 року збільшився на 7,4 % до 1293,6 млрд грн. Зазначене збільшення відбулось у зв'язку зі збільшенням обсягу залучених депозитів від населення, а також в наслідок зростання валютних коштів у державних банках протягом IV кварталу. Динаміку та структуру зобов'язань банківської системи України відображена на рисунку 2.3.

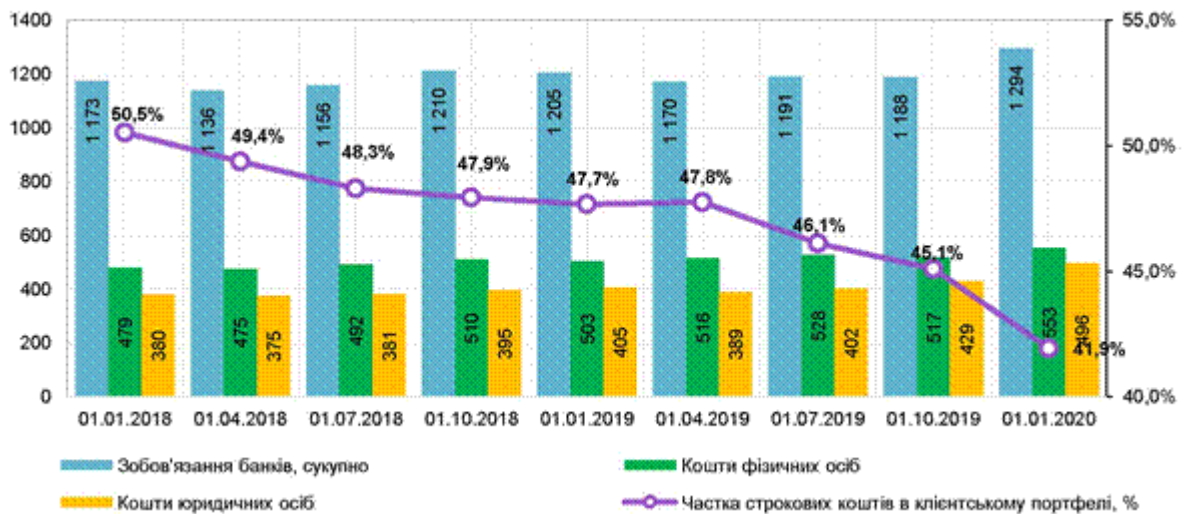


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура зобов'язань банківської системи України [32]

В клієнтському портфелі (за строковим характером) переважають короткострокові депозитні вклади строком до 1 року. Слід наголосити, що протягом 2019 року депозитний ринок продовжує демонструвати зростання.

Як свідчить аналіз, станом на 01.01.2020 року частка коштів на вимогу складала 55,4 % сукупного портфелю коштів клієнтів (на початок 2019 року 49,3 %). Частка довгострокових депозитів зменшилася і станом на 01.01.2020 року складала 12,4 % (на початок 2019 року - 16,8 %) в загальному обсязі зобов'язань банківських установ.

Капітал банків України. Протягом 2019 року обсяг власного капіталу банківської системи України збільшився на 45,2 млрд грн і станом на

01.01.2020 року склав 200,9 млрд грн. Станом на 01.01.2020 року адекватність регулятивного капіталу є вищою за граничний мінімум (10 %) та складає 18,7 % (рисунок 2.4).

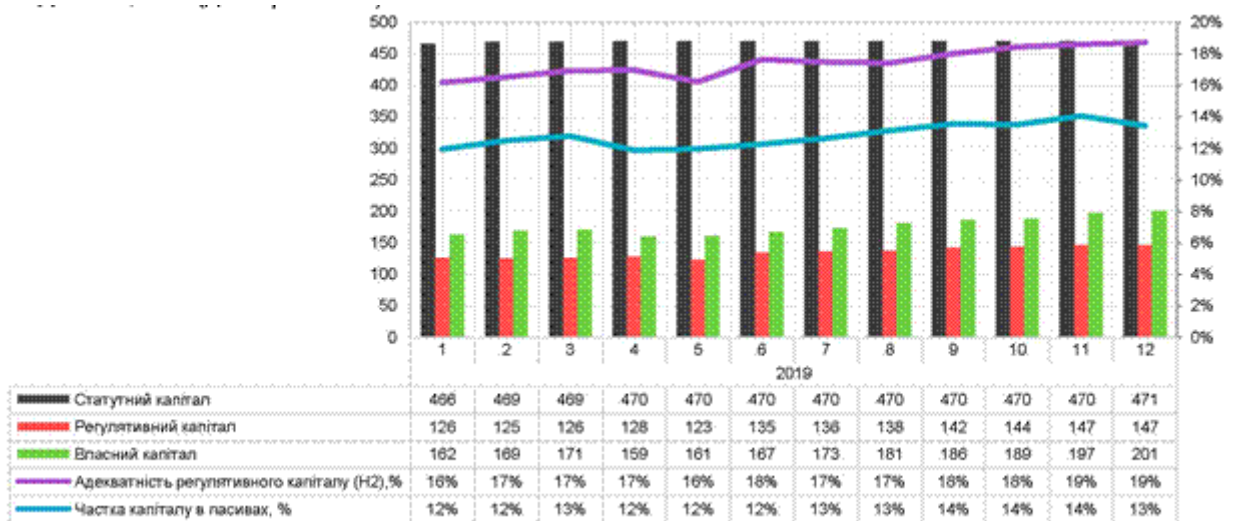


Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників власного капіталу банків України [32]

Слід зазначити, що більше половини прибутку всієї банківської системи України згенерував націоналізований АТ КБ «ПриватБанк», який заробив майже 33 млрд грн. Заробіток найближчого переслідувача АТ КБ «ПриватБанк» АТ «Райффайзен Банку Аваль» у 7 разів скромніший, а саме 4,7 млрд грн. Прибутки решти українських банків удвічі менші за результати АТ «Райффайзен Банку Аваль».

За даними НБУ, у 2019 році активи банківського сектору в гривневому еквіваленті збільшились на 9,9 %, однак слід враховувати, що за цей період гривня укріпилася із 27,69 грн/USD до 23,69 грн/USD. Тому варто розглядати основні балансові показники не консолідовано, а з точки зору курсів національної та іноземної валют.

Станом на 1 січня 2020 року обсяг коштів фізичних осіб у національній валюті в банках України склав 314,8 млрд грн. Роком раніше гривневий

депозитний портфель фізичних осіб становив 267,6 млрд грн. Отже, спостерігаємо досить солідне річне зростання - в 17,6 %. Найактивніше кошти вкладників у гривні залучав АТ КБ «ПриватБанк» (+16,2 млрд грн), на другому місці державний АТ «Ощадбанк» (+ 6,7 млрд грн).

На початок 2019 року портфель валютних коштів фізичних осіб трохи перевищував \$10 млрд. У 2018 році цей показник складав \$8,7 млрд. Таким чином можна констатувати річне зростання валютної складової депозитного портфеля громадян майже на 15 %. Одержані результати дозволяють констатувати, що незважаючи на укріплення національної валюти, яке відбувалося впродовж 2019 року, громадяни не поспішали конвертувати заощадження із іноземної валюти у гривню. В цілому обсяг коштів населення суттєво збільшився у ресурсній базі банківських установ незважаючи на постійне зниження банками відсоткових ставок за депозитами. Це може бути свідченням зростання довіри населення до вітчизняних банків.

Станом на початок 2019 року суб'єкти господарювання та небанківські фінансові установи тримали у банках 334,3 млрд грн, це на 19,5% більше, ніж на початок 2019 року. Валютний портфель також збільшився із \$5,4 млрд до майже \$8 млрд (на 48 %). За приростом коштів юридичних осіб як у гривні, так і у іноземній валюті лідирують державні банки АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк».

На початок 2019 року портфель кредитів у національній валюті, що видані юридичним особам становив 227,6 млрд грн. (у 2018 році - 240,6 млрд грн). Отже, маємо зменшення кредитного портфеля у національній валюті на 5 %. Портфель кредитів в іноземній валюті на початок 2020 року становив \$8,1 млрд, у 2018 - \$8,5 млрд. Спостерігаємо скорочення обсягів майже на 5 %. Таким чином, на тлі значного притоку клієнтських коштів до банківського сектору у 2019 році, відмічаємо чергове зменшення обсягів кредитування бізнесу [52].

Отже, оновлена банківська система України так і не спромоглася відновити повноцінне кредитування економіки, незважаючи на регулярне зниження НБУ облікової ставки.

У той же час деякі банки продемонстрували зростання кредитного портфеля у національній валюті, зокрема такі як: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «ОТП Банк» та АТ «ПУМБ». Валютні кредитні портфелі найбільше приростили АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк Аваль» та АТ «Креді Агріколь Банк».

У банківському секторі України протягом 2019 року досить активно здійснювалось кредитування населення. Таке кредитування здійснювалось переважно у національній валюті. Так, за підсумками 2019 року портфель кредитів фізичним особам збільшився майже на 30 % зі 105,8 млрд грн до 137,5 млрд грн.. Таким чином, високодохідне споживче кредитування стало головним драйвером заробітків банківських установ на активній стороні балансу. Слід відмітити, що на ринку споживчого кредитування працювали та мали вплив біля півтора десятки банків. Найактивніше портфелі споживчих кредитів нарощували такі банки як: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Універсал Банк» (monobank), АТ «Альфа-Банк», АТ « ПУМБ» та інші.

Споживче кредитування не могло поглинути весь обсяг ресурсів, які були залучені банківським сектором від фізичних осіб та бізнесу. Отже, значна частка була розміщена у високоліквідні державні папери - ОВДП та/або депозитні сертифікати Національного банку України. Можна припустити, що така консервативна поведінка банків дозволяє банківському сектору підійти до сьогоденної кризової ситуації із рекордно високим запасом ліквідності.

Аналіз діяльності банківської системи України та прогнозування тенденцій розвитку здійснюється також процедурою стрес-тестування банків. Започаткування регулярної щорічної оцінки стійкості банків шляхом стрес-тестування для найбільших банків та оцінки якості активів для решти стало

важливим кроком до повноцінного впровадження нових Базельських стандартів банківського нагляду [39, 38, 44, 32].

2019 році НБУ провів чергове стрес-тестування найбільших банків України. Стрес-тестування у 2019 році проходили 29 банків, на які припадає загалом понад 90 % активів банківської системи. Результати оцінювання за базовим та несприятливим сценаріями не є прогнозами фінансових показників. Сценарії розроблено таким чином, щоб виявити можливий вплив основних ризиків на діяльність банківської установи за його поточного стану. Головними факторами ризику, які національний банк України заклав у сценарії стрес-тесту, є недостатньо консервативна оцінка платоспроможності позичальників, коротка строковість фондування, значна валютна складова у балансах банків та низька операційна ефективність [44, 32].

Результати стрес тестування наступні. За базовим сценарієм у середньому всі банки України характеризуються швидкими темпами зростання достатності основного капіталу – до 19,8 % (на 10 в.п.). Більшість проаналізованих фінансових установ залишаються достатньо прибутковою, а рівень їхнього капіталу зростає. 11 банкам необхідно й надалі нарощувати обсяги для досягнення мінімально необхідного рівня достатності капіталу. За несприятливим сценарієм обсяг капіталу 18 банків України знижувався за межі допустимого нормативного рівня (3,5% та 5% для основного та регулятивного капіталів відповідно). Найнижчі результати отримали банки з російським капіталом, це пояснюється згортанням їх діяльності, відсутністю якісних активів та доходів від основної діяльності. Основну загрозу для капіталу банків за нинішніх умов становлять амортизації застави за непрацюючими кредитами, котрі стали однією із причин погіршення результатів стрес-тестування державних банків – АТ «Ощадбанк» та АТ «Укресімбанк». Через юридичні ризики та часті випадки шахрайства банки не завжди в змозі стягнути заставу для відшкодування втрат у разі настання дефолту, до того ж у періоди кризи ліквідність забезпечення зменшується, а шанси реалізувати стягнене майно скорочуються (за статистикою, банк

відшкодовує не більше 20% боргу за незабезпеченими кредитами). Іншими причинами називають зниження поточної чистої процентної маржі та значне підвищення співвідношення операційних витрат та доходів. НБУ сьогодні зосереджується на проблемах стійкості кредитів домогосподарств, що стрімо зростають протягом останніх років. Роздрібні банки найбільше страждатимуть від настання гіпотетичної кризи, оскільки припускається, що за таких умов 20% незабезпечених кредитів стануть дефолтними. Необхідність у капіталі також демонструють банки з концентрованими корпоративними кредитними портфелями. Другий рік поспіль 9 банків успішно проходять стрес-тестування, до них належать 7 іноземних та 2 державних (Приватбанк та Укргазбанк). Порівняно з попереднім роком, рівень достатності капіталу ПУМБу та Альфа-Банку став задовільним. Результатами минулорічного стрес-тестування для банків встановлювався необхідний рівень достатності основного та регулятивного капіталу, якого банки мають досягти до 2021 року за допомогою залучення додаткового акціонерного капіталу та реструктуризації балансу. Перевищення необхідного запасу капіталу для покриття ризиків допоможе банкам підготуватись та простіше перейти до змін вимог до капіталу наступних років.

Проаналізуємо індикатори фінансової стійкості депозитних корпорацій України за показниками, якими оцінку фінансової стійкості проводить Міжнародний валютний фонд (таблиця 2.3). Аналіз даних у таблиці 2.3 свідчить про зростання фінансової стійкості банківської системи України. З року в рік вітчизняні банки стабільно нарощують обсяги регулятивного капіталу для покриття ризиків, прибутковість активів та власного капіталу, співвідношення ліквідних активів до загальних обсягів активів та короткострокових зобов'язань підвищується, частка капіталу у сумі сукупних активів зростає. Спостерігаємо позитивну динаміку показника I13. Цей показник ще називають коефіцієнтом фінансової стійкості, він показує ступінь забезпеченості ризикових активів банків їх власним капіталом.

Таблиця 2.3 – Динаміка та аналіз основних індикаторів депозитних корпорацій України (складено та розраховано за даними [32])

Код	Індикатори	Роки					Темп приросту до 2015 року, %
		2015	2016	2017	2018	2019	
I1	Співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів	12,31	12,69	16,10	16,18	19,66	59,71
I2	Співвідношення регулятивного капіталу 1 рівня до зважених за ризиком активів	8,30	8,96	12,12	10,52	13,50	62,65
I3	Співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів до капіталу	129,02	89,37	70,18	60,20	25,28	-80,41
I4	Співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів	28,03	30,47	54,54	52,85	48,36	72,53
I6	Норма прибутку на активи (ROA)	-5,54	-12,47	-1,76	1,60	4,70	184,84
I7	Норма прибутку на капітал (ROE)	-65,51	-122,17	-15,34	14,61	37,55	157,32
I8	Співвідношення процентної маржі до валового доходу	39,00	45,94	50,20	52,02	47,39	21,51
I9	Співвідношення непроцентних витрат до валового доходу	54,40	60,91	76,14	61,92	55,58	2,17
I10	Співвідношення ліквідних активів до сукупних активів	33,00	48,53	53,94	51,14	72,28	119,03
I11	Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	92,87	92,09	98,37	93,52	94,35	1,59
I12	Співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу	36,15	57,07	43,31	46,99	47,44	31,23
I13	Співвідношення капіталу до активів	8,02	9,78	11,90	10,77	13,51	68,45

Серед проблем наразі залишається частка недіючих кредитів у обсягах сукупних кредитів та капіталі, однак і цей показник поступово відновлює зниження. Зниження частки непрацюючих кредитів є одним з першочергових завдань Національного банку України. Національний банк України оцінює

діяльність банків на дотримання економічних нормативів за методикою, яка висвітлена на офіційному сайті НБУ [32], ці показники систематизовані у таблиці 2.4. Проаналізуємо динаміку дотримання економічних нормативів банками України (таблиця 2.5).

Таблиця 2.4 – Економічні нормативи НБУ [32]

П-к	Назва показника	Сутність показника
Нормативи капіталу		
Н1	Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу	визначає здатність регулятивного капіталу покривати негативні ефекти кредитних та інших ризиків; мінімальний обсяг становить 500 мільйонів гривень
Н2	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 відсотків)	показує здатність кредитної установи вчасно та повною мірою покривати заборгованості: чим більше значення показника, тим більший обсяг ризику, що покладає на себе банк
Н3	Норматив достатності основного капіталу (понад 7 %)	залежить від розмірів кредитного ризику та визначає обсяг регулятивного капіталу, що потребує банк для виконання ним активних операцій
Нормативи ліквідності		
Н4	Норматив миттєвої ліквідності (не менше 20 відсотків)	характеризує мінімально необхідний обсяг активів банку для забезпечення виконання поточного обсягу зобов'язань протягом одного календарного місяця
Н5	Норматив поточної ліквідності (не менше 40 відсотків)	визначає мінімально необхідний обсяг активів для забезпечення виконання своїх зобов'язань протягом одного року
LCR	Коефіцієнт покриття ліквідністю (Liquidity Cover Ratio, LCR) Нормативне значення на рівні 100 %.	відображає рівень стійкості банку до короткострокових шоків ліквідності (покриття значних відтоків коштів клієнтів протягом 30 днів у періоди кризи). затверджений НБУ у 2018 році, замінив Н 4 та Н5
Н6	Норматив короткострокової ліквідності (не менше 60 відсотків)	контролює спроможність банку погашати короткотермінові зобов'язання на основі ліквідних активів
Нормативи кредитного ризику		
Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25 відсотків)	обмежує ймовірність кредитних небезпек, що виникають через несплати окремим боржником своїх зобов'язань
Н8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	встановлюється з метою обмеження концентрації кредитного ризику за одним контрагентом або групою
Н9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними банком особами (менше 25 %)	накладає обмеження на операції з пов'язаними особами для уникнення ризику та їх негативного впливу на діяльність банку
Нормативи інвестування		
Н11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15%)	встановлює ліміти на обсяги ризику, що стосується інвестування в акції та сертифікати юридичної особи
Н12	Норматив загальної суми інвестування (не більше 60%)	встановлює ліміти на здійснення інвестиційної діяльності банку задля зниження пов'язаних з нею ризиків

Таблиця 2.5 – Динаміка дотримання економічних нормативів банками України у 2010-2019 роках (складено за даними [32])

Норматив	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Н1, млрд грн	160,9	178,5	178,9	205	189	129,8	109,7	115,8	126,1	150,3
Н2, %	20,8	18,9	18,1	18,3	15,6	12,3	12,7	16,1	16,2	19,7
Н3, %	14,6	15,0	14,9	14,0	–	–	–	–	10,4	13,5
Н4, %	58,8	58,5	69,3	57,9	57,1	78,7	60,8	55,6	68,7	-
Н5, %	77,3	70,5	79,1	80,9	79,9	78,0	102,1	108,1	99,1	-
LCR, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Н6, %	91,2	94,7	90,3	89,1	86,1	92,9	92,1	98,4	93,5	94,4
Н7, %	21,0	20,8	22,1	22,3	22,0	22,8	21,48	20,3	19,8	17,6
Н8, %	161,2	164,5	172,9	172,0	250,0	364,1	308,3	208,3	176,2	105,0
Н9, %	–	–	–	–	–	31,2	36,7	17,9	10,4	7,0
Н11, %	0,05	0,05	0,09	0,04	0,01	0,002	0,001	0,00001	0,0009	0,0002
Н12, %	3,4	3,2	3,5	3,2	3,0	1,1	0,6	0,2	0,2	0,1

Усі економічні нормативи розраховуються за кожним окремим банком та збираються НБУ для формування статистичної звітності щодо щомісячних обсягів та динаміки цих показників для банківської системи України в цілому.

Оцінка стану банків на основі обсягів їх регулятивного капіталу показує, що до подій 2014 року та фінансової кризи банки України поступово нарощували капітал, однак криза спричинила різкі негативні зміни, так що тенденція до зростання відновилась лише у 2017 році. За період кризи банки втратили 95,3 млрд регулятивного капіталу, включаючи втрату через припинення діяльності значної кількості банків. Щодо інших нормативів капіталу банків, то зниження обсягів було спричинене зростанням кредитних ризиків і зниженням обсягів регулятивного капіталу, незважаючи на це показник залишався вищим за рекомендовані 7 %, і норматив Н2, не дивлячись на спад, не опускався нижче допустимого НБУ рівня – 10% , зокрема і у момент найсильнішого загострення кризових явищ, та з 2017 року відновив зростання. Наразі середнє значення достатності регулятивного капіталу банків становить 19,7 %, що є значно вищим від

мінімальних нормативів, і це свідчить про успішне виконання підвищених умов НБУ до капіталу без сповільнення темпів кредитування, це продовжиться і надалі.

Здатність банківської діяльності піддаватись ризику ліквідності загрожує банку ймовірністю не мати змоги розплатитись у визначений термін за зобов'язаннями з причини неможливості швидко конвертувати власні активи у платіжні засоби не несучи при цьому значних збитків. У зв'язку з цим, банки повинні постійно управляти ліквідністю, підтримуючи її на достатньому рівні для своєчасного виконання всіх взятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строковості й валюти платежів, забезпечувати потрібне співвідношення між власними та залученими коштами [57]. Протягом проаналізованого періоду нормативи миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності повністю задовольняли вимоги НБУ. Введений у 2018 році коефіцієнт LCR за 2019 рік поступово досягнув нормативного значення 100 % за усіма банками (НБУ протягом періоду запровадження поетапно підвищував норматив – з 80% до 100% до кінця 2019 року), це підтверджує повне забезпечення банківських установ ліквідністю в розмірах, що достатні для повного виконання зобов'язань упродовж 30 днів в умовах кризи, як у національній, так і в іноземних валютах.

Як свідчать результати аналізу, показники виконання нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) сягали максимального значення 22,8 %, це не перевищувало норму. Не зважаючи на це, значення нормативу вказувало про досить високу ймовірність кризи, як у 2015 році. Щодо нормативу максимального розміру кредитного ризику за операціями із пов'язаними з банком особами (Н9), то аналіз свідчать про те, що за останні три роки цей показник повернувся до свого нормативного значення, попри його суттєве перевищення норми у 2015–2016 роках. Протягом 2017–2019 років відсоток зменшився більше ніж у п'ять разів у порівнянні із 2016 роком. Запровадження у 2015 році даного нормативу

дозволило ідентифікувати проблему підвищення кредитного ризику за операціями із пов'язаними особами та вжити заходів щодо їх кращого регулювання та скорочення ризиків у майбутньому.

Результати аналізу останніх трьох нормативів свідчать, що стійкість банківського сектору до кредитних ризиків зростає. Основні загрози становлять непрацюючі кредити, амортизація їх застави та валютна складова у балансах банківських установ. У 2019 році значно покращилась якість кредитних портфелів, обсяг проблемних кредитів вперше сягнув позначки нижче 50 % відсотків і становить 48,4%. Стратегією НБУ щодо розвитку фінансового сектору до 2025 року заплановано зниження рівня непрацюючих кредитів до 10 %. Значною мірою, це буде залежати від ефективності заходів очищення та реструктуризації портфелів державних банків, на які припадає 75 % усіх проблемних кредитів. З метою забезпечення стійкості до шоків, банки мають зменшувати концентрацію корпоративного портфеля, кредитувати боржників із прийнятним борговим навантаженням і прозорою структурою власності.

Показники Н11 та Н12 свідчать про дуже низьку інвестиційну активність усієї банківської системи України. Банківські установи не зацікавлені у здійсненні прямих інвестицій в суб'єкти господарювання України, а зосередилися переважно на портфельних інвестиціях, які купують метою подальшого продажу та отримання прибутку (від різниці між ціною продажу і купівлі). Це пов'язано також із низкою причин об'єктивного і суб'єктивного характеру, що і стосуються як загального рівня розвитку національної економіки в різних її сферах, так і незацікавленістю банків у фінансуванні інвестиційних проектів у зв'язку зі значними ризиками та невідповідністю термінів ресурсної бази строкам реалізації інвестицій [9].

Банківські установи України в цілому виконують усі нормативні вимоги НБУ та є достатньо капіталізованими і прибутковими у сьогоднішній макроекономічній кон'юктурі. Однак, банківська система України наразі

характеризується повільним, проте стабільним розвитком порівняно із станом 2015 року, наслідком якого стала ліквідація половини діючих банків.

Важливою та необхідною передумовою реалізації позитивного впливу банківських установ на розвиток національної економіки України є досягнення ними ефективності своєї діяльності, це перетворює підвищення ефективності банківського сектора України у стратегічну макроекономічну ціль, один із основних напрямів забезпечення ефективного функціонування всієї економічної системи. Результати аналізу свідчать, що наразі банківська система України є відносно стабільною та прибутковою. Виходячи із проведеного дослідження, можна зробити висновок, що із метою підвищення ефективності її функціонування доцільно [27,29]:

- 1) удосконалювати організаційну структуру БСУ;
- 2) підвищувати капіталізацію банківського сектору і конкурентоспроможність вітчизняних банківських установ порівняно з іноземними фінансовими установами;
- 3) розробляти комунікаційні стратегії з метою впровадження ефективної маркетингової комунікаційної політики банків із його клієнтами;
- 4) забезпечити ефективну законодавчу діяльність задля подальшого підвищення стійкості і прибутковості БСУ;
- 5) проводити заходи націлені на сприяння підвищення довіри населення та бізнесу до банківських установ.

Для забезпечення функціонування банківської системи в Україні розроблено нормативну базу, впроваджено принципи діяльності банків, методи та інструменти грошово-кредитної політики, тощо. Однак швидкий і, переважно, непередбачуваний розвиток економічних процесів ставить перед банківською системою держави щоразу більше загроз та нові завдань, які потребують вирішення. Результати проведеного аналізу стану та тенденцій розвитку банківської сфери виступають фундаментом для розробки комплексу управлінських рішень, націлених на стабілізацію та сталий розвиток БСУ [10].

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках

АТ «Мегабанк» заснований у 1990 році в Харкові. З часу заснування банк зарекомендував себе як надійний партнер на фінансовому ринку України. АТ «Мегабанк» – сучасна фінансова установа, яка здійснює всі види банківських операцій. Мережа підрозділів банку становить 159 одиниць та охоплює 18 областей, що дозволяє забезпечити максимальний комфорт в обслуговуванні клієнтів [41,42,43].

До складу акціонерів банку входять Європейський банк реконструкції і розвитку (EBRD), Кредитна установа для відбудови (KfW) і Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Банк активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями. Станом на 1 січня 2020 Банк в рамках угод з 8 інвесторами реалізує 13 довгострокових програм на загальну суму в еквіваленті 55 млн доларів США [43].

Збалансована структура ресурсної бази – сумарний обсяг строкових коштів юридичних і фізичних осіб за даними управлінського обліку складає 58% від пасивів Банку; кошти, залучені Банком на міжнародному ринку – 11 %; кошти клієнтів до запитання – 18 %. Наявність унікальної системи – Єдиного розрахункового центру (ЄРЦ). Завдяки ЄРЦ Банк має високу частку чистого комісійного доходу – 45 %, який є більш стабільним і менш чутливим до погіршення загальної кон'юнктури порівняно з відсотковим [43].

АТ «Мегабанк» – універсальна фінансова установа, яка надає послуги за всіма основними банківськими видами діяльності, а також є професійним учасником ринку цінних паперів України та пропонує клієнтам послуги з покупки / продажу, розміщення цінних паперів та ведення прав власності на них. Банк має затверджену загальними зборами акціонерів Стратегію розвитку на 2018-2020 роки, згідно якої основними напрямками розвитку є:

- розвиток високодохідних роздрібних продуктів, шляхом нарощування обсягів споживчого кредитування;
- розвиток карткового бізнесу, шляхом розвитку торгового та інтернет еквайрингу;
- фінансування проектів суб'єктів малого та середнього бізнесу та мікрокредитування. [43]
- Основними банківськими продуктами установи є [43] :
 - авалювання векселів;
 - валюто обмінні операції;
 - документарні операції;
 - кредити підприємствам агробізнесу;
 - обслуговування випуску та операцій за платіжними картками міжнародних систем VISA та Mastercard;
 - приймання комунальних платежів від населення
 - розрахункове обслуговування клієнтів в національній та іноземних валютах;
 - споживчі кредити та овердрафти населенню та інші.

Рейтинги АТ «Мегабанк». Рейтинговий комітет рейтингового агентства «Експерт-Рейтинг» 26 березня прийняв рішення про оновлення довгострокового кредитного рейтингу АТ «Мегабанк» на рівні uaAA, позичальник з таким рейтингом характеризується дуже високою кредитоспроможністю порівняно із іншими українськими позичальниками. Банк посів перше місце в рейтингу «Кращий депозит» українського ділового порталу UBR, який оцінив депозитні продукти 15 українських банків. Кращим визнано депозит «Строковий з правом поповнення» зі ставкою 17,5 % річних у гривні і 4,5 % в доларах США. Банк зайняв 13 місце в рейтингу надійності (привабливості) банківських депозитів. Рейтинг складений і опублікований 2.12.2019 р. рейтинговим агентством «Стандарт-Рейтинг» (Україна) за підсумками дев'яти місяців 2019 року (станом на 1.10. 2019 року) на основі публічної інформації банків і НБУ. В оцінці брали участь 60

українських банків, з яких, згідно з рейтингом, 32 банки показали зниження показника NPL (частка прострочених кредитів), 5 банків показали збиток і тільки у одного із 60 банків зафіксований негативний чистий процентний дохід [43, 33].

Аналіз складу та структури активів АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.6, а динаміка активів у таблиці 2.7. Протягом звітного періоду (2019 року) у порівнянні з попереднім 2018 фінансовим роком чисті активи зменшились на 306807 тис. грн, або на 3,17 %, а у порівнянні із 2017 роком чисті активи зросли на 3,79 %.

Активи банку змінилися у 2019 році в порівнянні із 2018 роком за рахунок зменшення: грошових коштів та їх еквівалентів (темپ приросту дорівнює мінус 47,89 %); коштів в інших банках (темп приросту дорівнює мінус 54,21 %); кредитів та заборгованості клієнтів (темп приросту дорівнює мінус 2,72 %); цінних паперів в банку на продаж (темп приросту дорівнює мінус 69,24 %). Збільшення активів банку у 2019 році в порівнянні із 2018 роком відбулося за показниками: основні засоби та нематеріальні активи (темп приросту 21,14 %); інші фінансові активи (темп приросту 50,10 %); інші активи (темп приросту 34,06 %).

Слід вказати на значне збільшення інших фінансових активів в порівнянні із 2017 роком (темп приросту склав 637,79 %); у порівнянні із 2018 роком вони теж зросли.

Аналіз показує, що у 2019 році в порівнянні із 2017 роком зросли ще такі види активів як: кредити та заборгованість клієнтів та основні засоби та нематеріальні активи. Усі інші активи банку зменшились.

У структурі активів банку протягом 2017-2019 років та, зокрема у 2019 році, займають найбільшу частку кредити та заборгованість клієнтів – 71,11 %; інші активи мають частку 6,64 %. Такі активи як: грошові кошти та їх еквіваленти мають частку 3,13 %, кошти в інших банках – 2,45 %, інші фінансові активи – 0,11 %.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури активів АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	Роки, тис. грн			Частка в активах, %			Зміни в структурі, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
Грошові кошти та їх еквіваленти	460260	561517	292603	5,10	5,81	3,13	-1,98	-2,68
Кошти в інших банках	443248	501536	229661	4,91	5,19	2,45	-2,46	-2,73
Кредити та заборгованість клієнтів	6478022	6843833	6657479	71,81	70,78	71,11	-0,71	0,33
Кредити та заборгованість юридичних осіб	5909705	6281560	6138812	65,51	64,96	65,57	0,05	0,60
Кредити та заборгованість фізичних осіб	568317	562273	518667	6,30	5,81	5,54	-0,76	-0,28
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	37280	81178	24974	0,41	0,84	0,27	-0,15	-0,57
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	4785	4785	4785	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00
Основні засоби та нематеріальні активи	224648	288888	349946	2,49	2,99	3,74	1,25	0,75
Інші фінансові активи	1387	6816	10231	0,02	0,07	0,11	0,09	0,04
Інші активи	1369030	463778	621738	15,18	4,80	6,64	-8,54	1,84
Чисті активи, усього	9020597	9669564	9362757	100	100	100	-	-

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки активів АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018
Грошові кошти та їх еквіваленти	-167657	-268914	63,57	52,11	-36,43	-47,89
Кошти в інших банках	-213586	-271874	51,81	45,79	-48,19	-54,21
Кредити та заборгованість клієнтів	179457	-186353	102,77	97,28	2,77	-2,72
Кредити та заборгованість юридичних осіб	229107	-142748	103,88	97,73	3,88	-2,27
Кредити та заборгованість фізичних осіб	-49650	-43605	91,26	92,24	-8,74	-7,76
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-12305	-56204	66,99	30,76	-33,01	-69,24
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0	0	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	0	-	-	-	-
Основні засоби та нематеріальні активи	125298	61058	155,78	121,14	55,78	21,14
Інші фінансові активи	8844	3415	737,79	150,10	637,79	50,10
Інші активи	-747293	157959	45,41	134,06	-54,59	34,06
Чисті активи, усього	342159	-306807	103,79	96,83	3,79	-3,17

Слід зазначити, що у 2019 році в порівнянні із 2018 роком в активах банку зменшилась частка грошових коштів та їх еквівалентів на 2,68 %, коштів в інших банках на 2,73 %, кредитів та заборгованості фізичних осіб на 0,28 %, цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід на 0,57 %. Динаміка активів АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки подана на рисунку 2.5 [32,41,42,43].

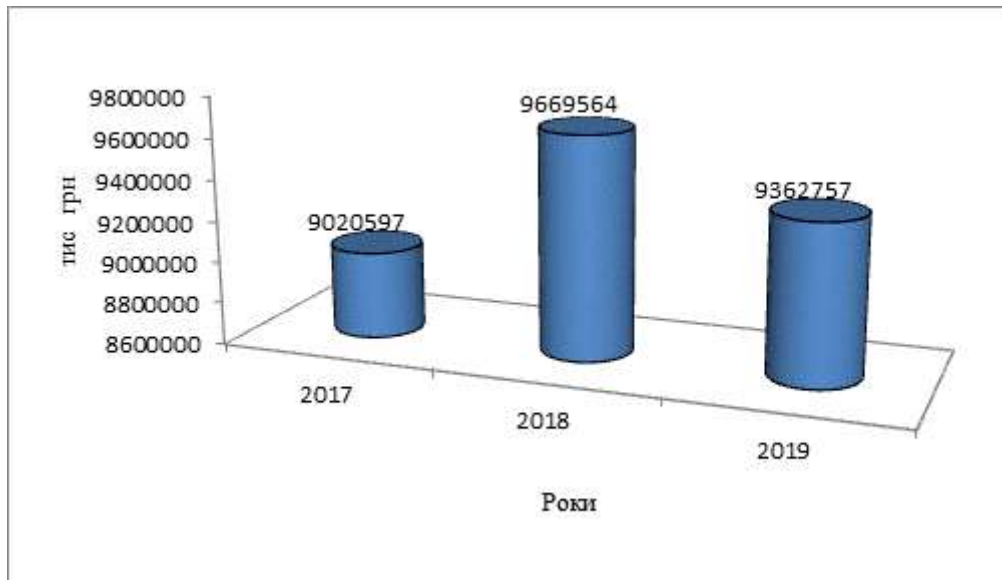


Рисунок 2.5 – Динаміка активів АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

Протягом трьох років активи АТ «Мегабанк» збільшились у порівнянні із 2017 роком та зменшились у порівнянні із 2018 роком і склали на 31.12.2019 року 9,36 млрд грн. Найбільшу частку активів склали кредити та заборгованість клієнтів банку (71,11 %). Динаміка кредитів та заборгованості клієнтів подана на рисунку 2.6 [32,41,42,43].

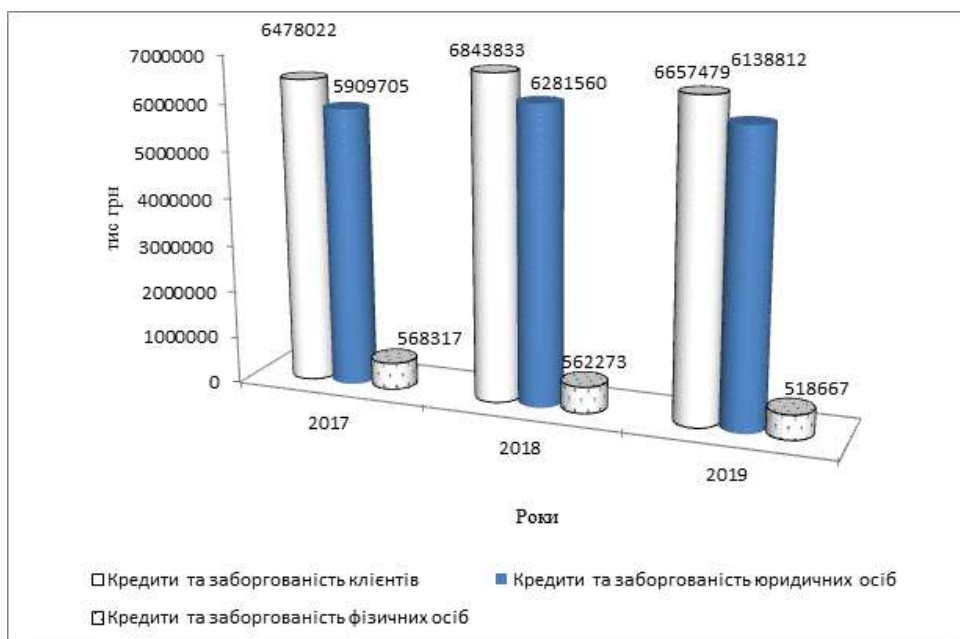


Рисунок 2.6 – Динаміка кредитів та заборгованості клієнтів АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

Загальна структура активів АТ «Мегабанк» є задовільною та дозволяє банку ефективно управляти ними. Банк підтримує стратегію нарощування власних фінансових ресурсів та проводить політику, яка спрямована на зниження ризиків, збереження високого рівня ліквідності та удосконалення структури кредитних ресурсів, а також піклується про фінансове благополуччя кожного свого клієнта, керуючись принципами відкритості, довіри та партнерства. АТ «Мегабанк» дотримується прийнятих на себе зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

Структуризація активів банку у 2019 році подана на рисунку 2.7 [32,43].

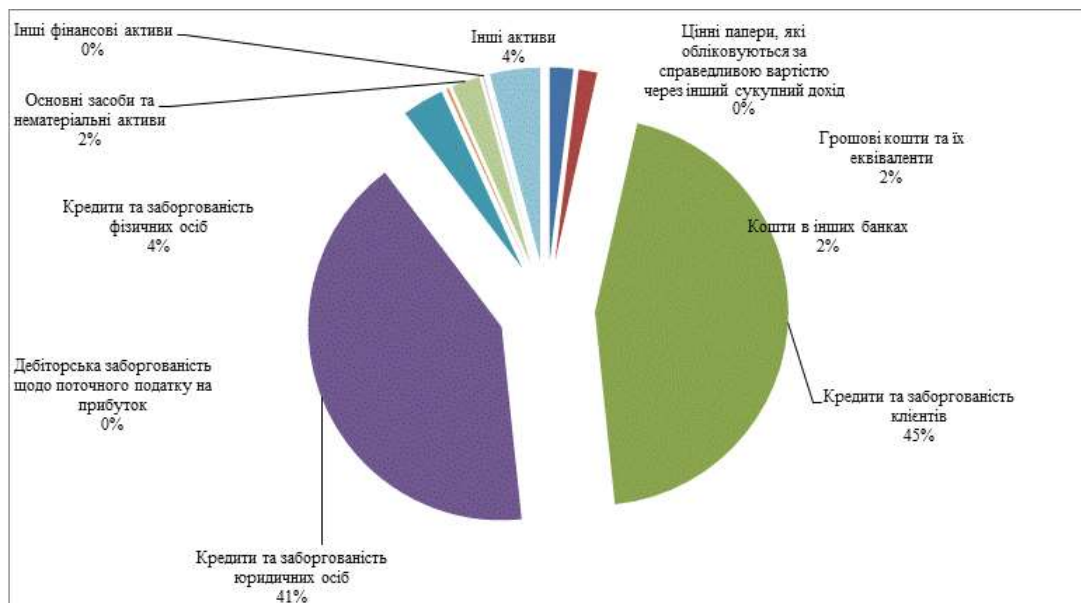


Рисунок 2.7 – Структуризація активів АТ «Мегабанк» у 2019 році

Динаміка зобов'язань АТ «Мегабанк» подана на рисунку 2.8 [32,41,42,43].

У таблиці 2.8 подано результати аналізу динаміки пасивів АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки.

Зобов'язання банку у 2019 році зросли у порівнянні із 2017 роком на 388062 тис. грн, або на 4,81 % та склали 8449552 тис. грн; у порівнянні із 2018 роком зобов'язання зменшились на 4,75 %.

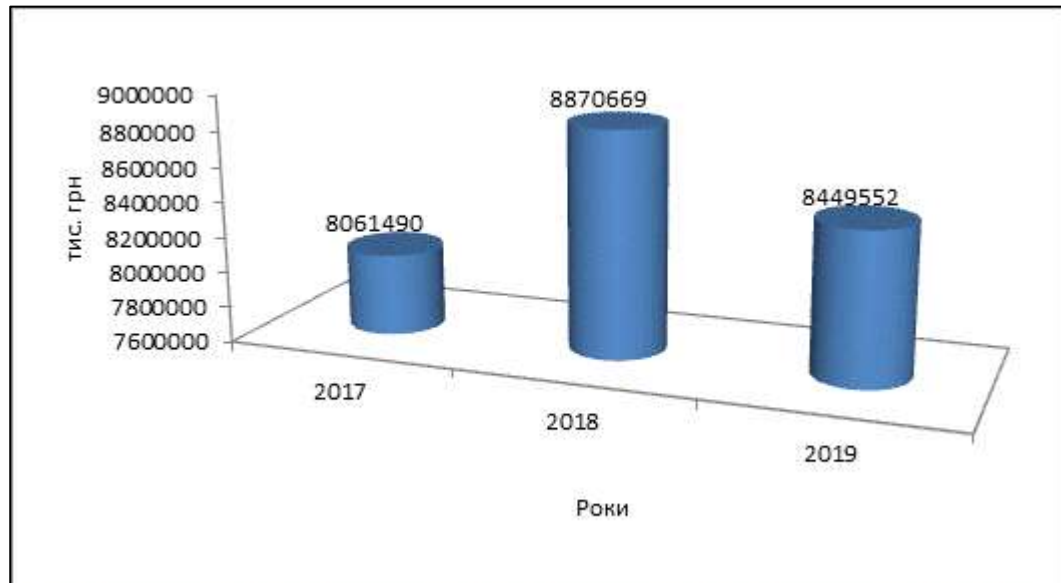


Рисунок 2.8 – Динаміка зобов'язань АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки пасивів АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
Кошти банків	6713	-7915	116,49	85,70	16,49	-14,30
Кошти клієнтів	182466	-628179	102,77	91,51	2,77	-8,49
Інші залучені кошти	-151567	-74120	86,54	92,93	-13,46	-7,07
Відстрочені податкові зобов'язання	-7092	0	0	-	-100,00	-
Резерви за зобов'язаннями	1070	59	150,38	101,88	50,38	1,88
Інші фінансові зобов'язання	118254	59571	229,37	139,69	129,37	39,69
Інші зобов'язання	38985	39071	290,89	292,11	190,89	192,11
Субординований борг	199232	190395	208,56	198,98	108,56	98,98
Усього зобов'язань	388062	-421118	104,81	95,25	4,81	-4,75

У 2019 році в порівнянні із 2018 роком зменшились такі зобов'язання як: кошти банків на 14,30 %; кошти клієнтів банків на 8,49 %; інші залучені кошти на 7,07 %. Інші зобов'язання банку зросли.

В 2019 році у порівнянні із 2017 роком зросли усі зобов'язання банку, окрім таких як: інші залучені кошти та відстрочені податкові зобов'язання.

Протягом періоду дослідження значні темпи приросту спостерігаються за таким видом, як інші зобов'язання, а саме темп приросту до 2017 року складає 190,89 %, а до 2018 року – 192,11 %. Слід також відмітити значне зростання субординованого боргу банку, а саме: темп приросту до 2017 року складає 108,56 %, до 2018 року – 98,98 %.

Динаміка окремих зобов'язань банку подана на рисунку 2.9 [32,41,42,43].

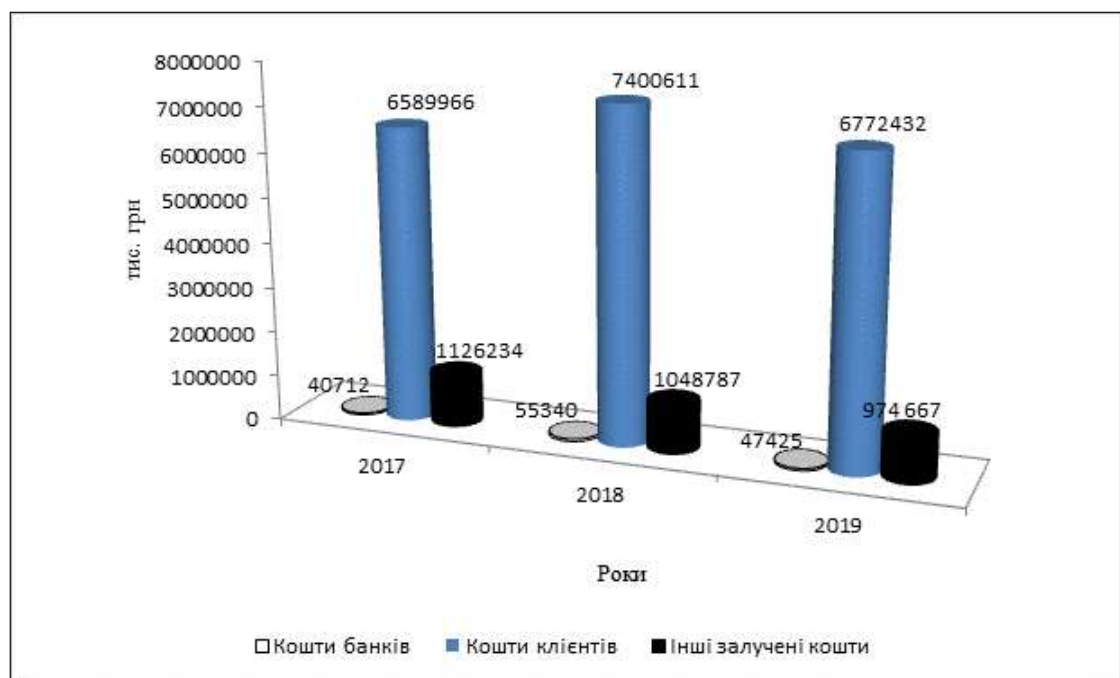


Рисунок 2.9 – Динаміка окремих зобов'язань банку АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

У таблиці 2.9 подано результати аналізу складу та структури пасивів АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки.

Таблиця 2.9 – Аналіз складу та структури пасивів АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	Роки, тис. грн			Частка в пасивах, %			Зміни в структурі, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2019/ 2017	2019/ 2018
Кошти банків	40712	55340	47425	0,51	0,62	0,56	0,06	-0,06
Кошти клієнтів	6589966	7400611	6772432	81,75	83,43	80,15	-1,59	-3,28
Інші залучені кошти	1126234	1048787	974 667	13,97	11,82	11,54	-2,44	-0,29
Відстрочені податкові зобов'язання	7092	0	0	0,09	0,00	0,00	-0,09	0,00
Резерви за зобов'язаннями	2125	3137	3195	0,03	0,04	0,04	0,01	0,00
Інші фінансові зобов'язання	91409	150092	209663	1,13	1,69	2,48	1,35	0,79
Інші зобов'язання	20423	20337	59408	0,25	0,23	0,70	0,45	0,47
Субординований борг	183528	192365	382760	2,28	2,17	4,53	2,25	2,36
Усього зобов'язань	8061490	8870669	8449552	100	100	100	0	0

Протягом трьох років найбільшу частку у структурі зобов'язань банку АТ «Мегабанк» займають кошти клієнтів банку, відносно значною є частка інших залучених коштів.

У 2018 році найбільшу питому вагу в структурі зобов'язань складають кошти клієнтів в сумі 7400611 тис. грн або 83,43 % та інші залучені кошти в сумі 1048787 тис. грн, або 11,82 % зобов'язань, субординований борг – 2,17 %, інші фінансові зобов'язання – 0,23 %. У порівнянні із минулими роками питома вага інших зобов'язань незначна.

У 2019 році найбільшу питому вагу в структурі зобов'язань складають кошти клієнтів в сумі 6772432 тис. грн або 80,15 % та інші залучені кошти в сумі 974 667 тис. грн, або 11,54 % зобов'язань, субординований борг – 4,53 %, інші фінансові зобов'язання – 0,70 %. У порівнянні із минулими роками (2017-2018 рр.) питома вага інших зобов'язань незначна.

У 2019 році в порівнянні із 2018 роком зменшується частка в пасивах таких зобов'язань як: кошти банків на 0,06 %, кошти клієнтів на 3,28 %, інші залучені кошти на 0,29 %. Частка інших зобов'язань зростає, при чому найбільше зростання відмічене по показнику субординований борг – 2,36 %.

Результати аналізу динаміки власного капіталу АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки наведено у таблиці 2.10.

Динаміка власного капіталу банку протягом 2017-2019 років відображена на рисунку 2.10 [32,41,42,43].

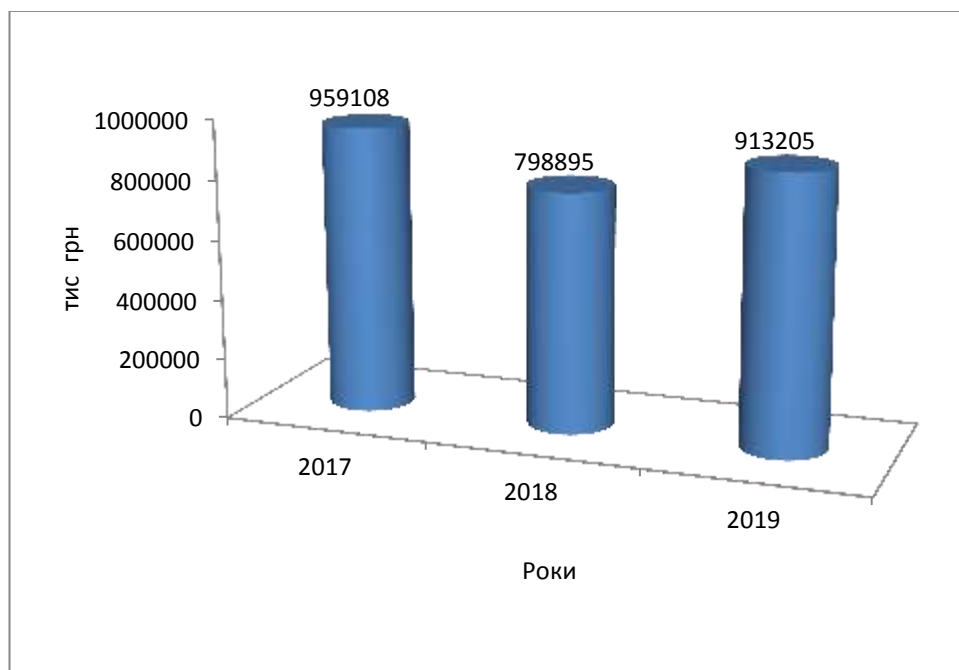


Рисунок 2.10 – Динаміка власного капіталу АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

Як видно на рисунку 2.10, протягом періоду дослідження спостерігаємо такі зміни щодо власного капіталу банку, а саме: у 2018 році у порівнянні із попереднім роком величина власного капіталу банку зменшується; у 2019 році в порівнянні із 2018 роком величина власного капіталу банку збільшилась на 14,31 % і склала 913205 тис. грн.

Проаналізуємо тенденції змін величини власного капіталу банку за результатами аналізу, які відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки власного капіталу АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018
Статутний капітал	620000	620000	620000	0	0	100,00	100,00
Інший додатковий капітал	200000	200000	200000	0	0	100,00	100,00
Резервні та інші фонди банку	135790	136083	141323	5533	5240	104,07	103,85
Резерви переоцінки	79208	74744	49419	-29789	-25326	62,39	66,12
Нерозподілений прибуток (Непокритий збиток)	(76029)	(232071)	(181375)	105347	-50696	238,56	78,16
Власний капітал	959108	798895	913205	-45902	114310	95,21	114,31

Протягом трьох років незмінними залишаються такі складові власного капіталу як: статутний капітал на рівні 620000 тис. грн та інший додатковий капітал в сумі 200000 тис. грн. Протягом 3-х років в структурі власного капіталу є непокритий збиток, позитивно, що його величина зменшилась в порівнянні із 2018 роком на 21,84 %. Слід також відмітити про суттєве зменшення резервів переоцінки та збільшення резервних та інших фондів банку.

У 2019 році в порівнянні із 2018 роком зменшуються резерви переоцінки на 33,88 % та збільшуються резервні та інші фонди банку на 4,07 %. Позитивним є зменшення непокритого збитку банку складає 21,84 %.

Структура власного капіталу банку у 2018 та 2019 роках подана на рисунках 2.11 та 2.12 [32,41,42,43]. Як видно за результатами аналізу, найбільшу частку у структурі власного капіталу банку займає статутний капітал, у 2018 та 2019 роках 49-52 % відповідно. Значну частину займає непокритий збиток – 2018 та 2019 роках відповідно 18 % та 15 %. Частка іншого додаткового капіталу 16 % у 2018 році та 17 % у 2019 році.

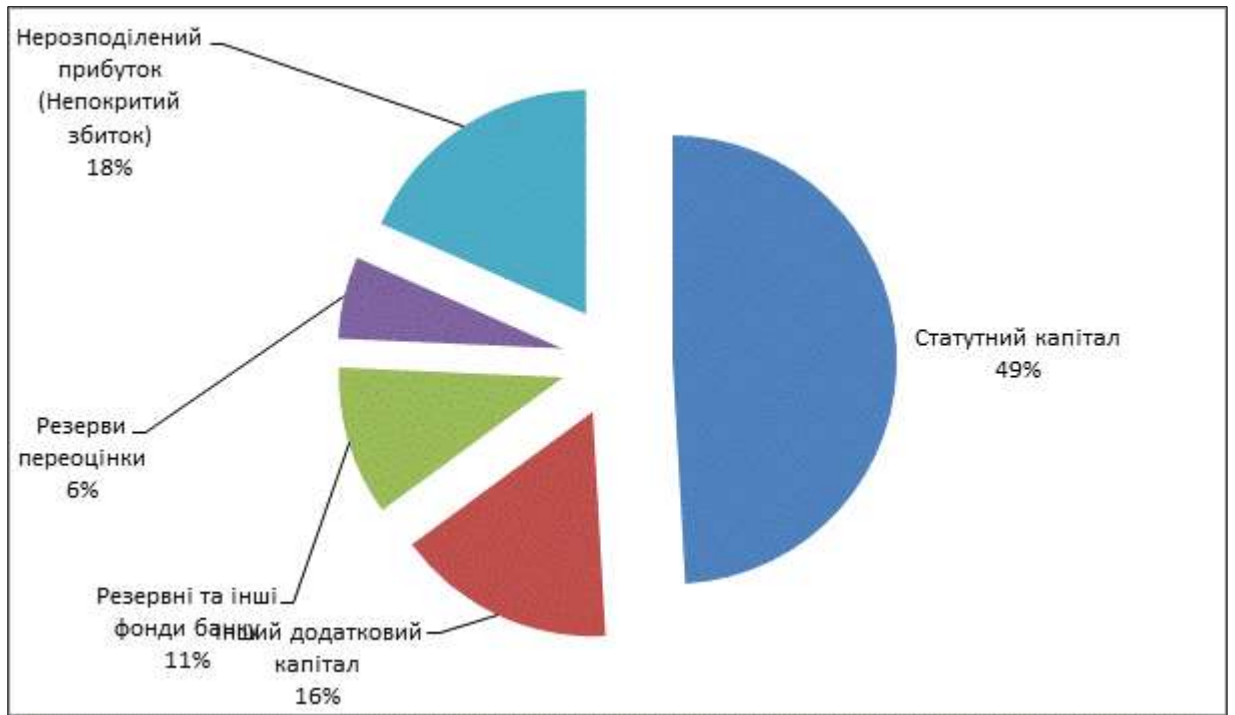


Рисунок 2.11 – Структура власного капіталу АТ «Мегабанк» у 2018 році

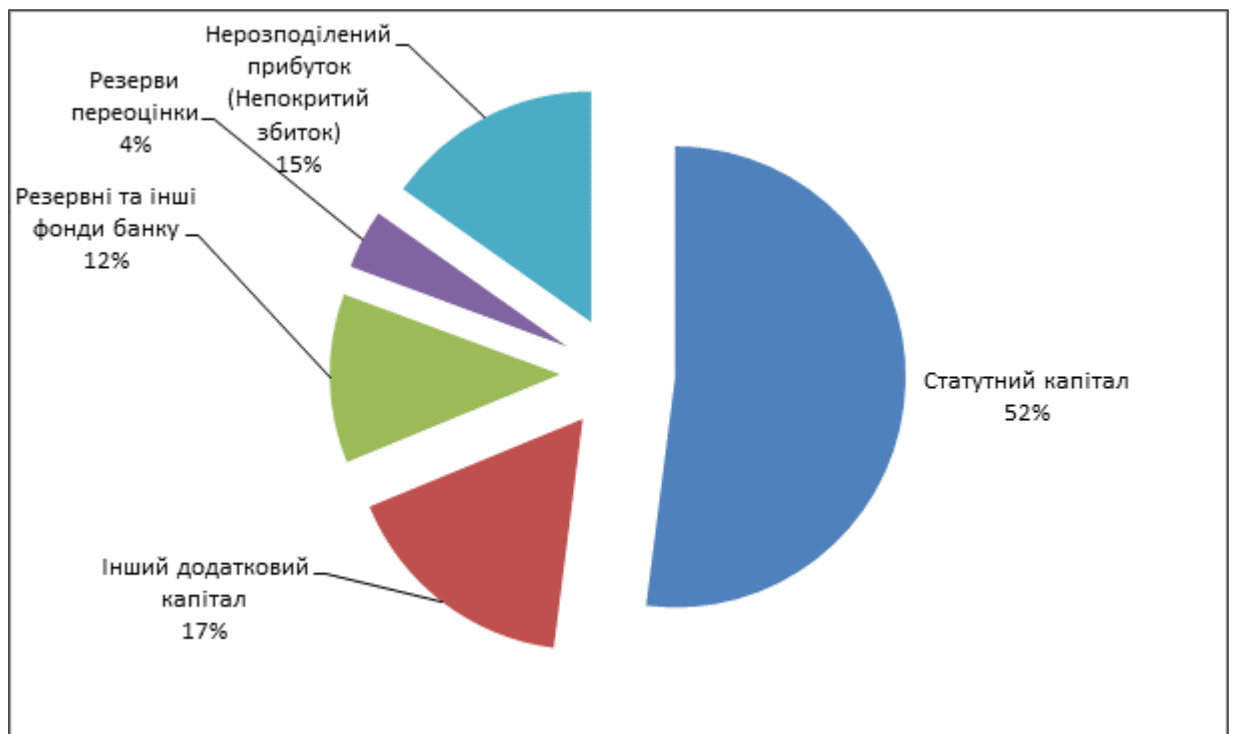


Рисунок 2.12 – Структура власного капіталу АТ «Мегабанк» у 2019 році

Отже, за результатами дослідження зазначимо, що діяльність АТ «Мегабанк» протягом 3-х останніх років за окремими показниками покращилась, однак є проблемні моменти із збитками минулих років, про що свідчать проведені вище розрахунки.

Таким чином, у другому розділі роботи нами висвітлено аналітико-методичні складові реалізації фінансових стратегій в системі управління банками України: проведено аналіз результатів та ефективності діяльності банківської системи України в сучасних умовах; здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках.

3 Напрями удосконалення механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком за матеріалами АТ «Мегабанк»

3.1 Аналітична оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках

Забезпечення прибутковості банку – це першочергове завдання, яке ставить перед собою вище керівництво. Отже, узагальнюючим показником ефективної діяльності банку є отримані фінансові результати (прибуток або збиток).

Акціонерне товариство «Мегабанк» є одним із прибуткових банків в банківській системі України. Незважаючи на окремі труднощі банк триває курс на стратегічний розвиток.

Стратегією банку АТ «Мегабанк» передбачено збільшення маржинальності банку до 5,9 %, зростання рентабельності активів до 2 % і капіталу до 14,8 % на кінець 2020 року [30]. Так, банк планує збільшити прибутковість розвиваючи МСБ і мікро-бізнес, роздрібне кредитування. Ключовим сегментом для АТ «Мегабанк» залишається МСБ і мікро-бізнес. Частка кредитів МСБ і мікрокредитів на 01.01.2021 р. в сумарному кредитному портфелі АТ «Мегабанк» планується на рівні 74 %.

Галузева спеціалізація АТ «Мегабанк» – сільське господарство, частка агрокредитів в портфелі кредитів юридичних осіб на кінець 2020 року планується на рівні 41 %. Частка кредитів роздрібного кредитування на 01.01.2021 року запланована на рівні 17 % в сумарному кредитному портфелі банку [30].

Здійснимо аналіз результатів діяльності АТ «Мегабанк» за останні три роки.

Загальна оцінка результатів банку за результатами 2018 року може бути здійснена на підставі побудови фінансової моделі банку (рисунок 3.1).

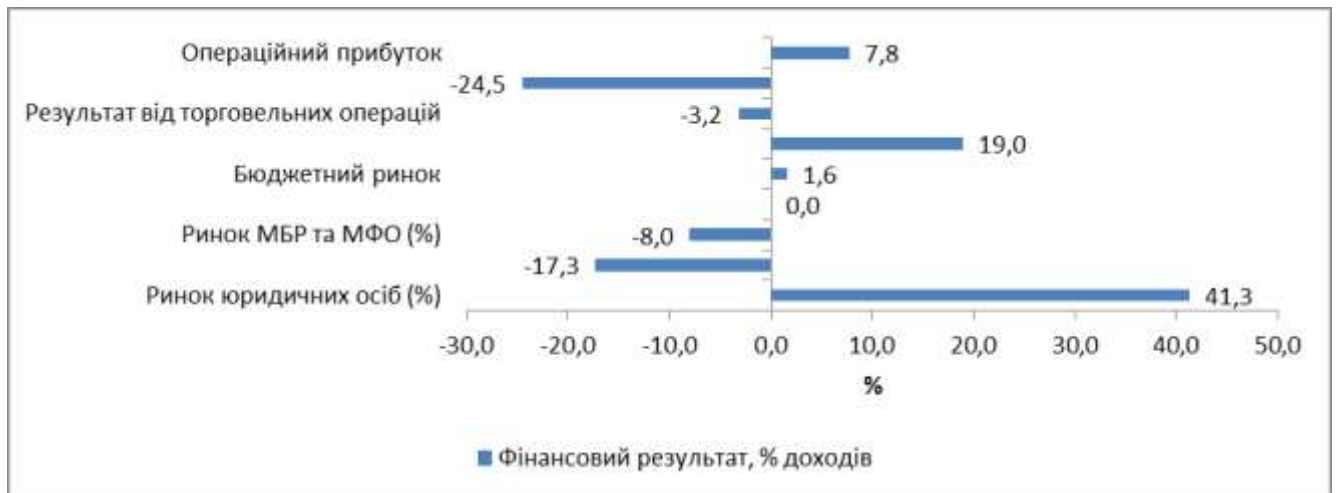


Рисунок 3.1 – Фінансова модель АТ «Мегабанк»

Ця побудована фінансова модель демонструє те, де банк платить за ресурси, а де банк заробляє. Алгоритм побудови фінансової моделі банку ґрунтується на визначенні і подальшій оцінці сальдо фінансових потоків із ринком домогосподарств; корпоративним сектором; міжбанківським ринком, включно з ринком міжнародних залучень; бюджетом за платежами і процентами від портфеля ОВДП, НБУ за доходами по депозитним сертифікатам і платежами по рефінансуванню; чистим комісійним і торговельним доходом, а також витратами на утримання банку, скоригованими на інші доходи. Разом ці фінансові потоки вказують на операційний прибуток банку, що складається із прибутку для розподілення акціонерами і обсягу сформованих резервів. З метою забезпечення того, щоб моделі були співставними, сальдо кожного потоку зважено на обсяг отриманих доходів і розраховується у відсотках. На підставі моделі можна стверджувати, що банк має невеликий портфель ОВДП, доходи від якого врівноважують бюджетні видатки. Слід зазначити, що чистий комісійний дохід не покриває видатки на утримання банківської установи.

АТ «Мегабанк» має позитивний операційний прибуток, однак мінімальне погіршення фінансового стану основних позичальників банку може спричинити для банківської установи вкрай негативні наслідки [40]. Фінансова модель АТ «Мегабанк» за результатами 2019 року вказує на подібні тенденції щодо результатів діяльності банку у 2019 році.

Проаналізуємо більш детально фінансові результати АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках (таблиця 3.1). Проаналізувавши фінансові результати банку за три роки, спостерігаємо прибутковість банківської установи. Так, за результатами 2017 року банк отримав прибуток у сумі 5866 тис. грн. У 2018 році також отримано прибуток, який значно перевищив фінансовий результат попереднього року (темپ приросту – 378,21 %) і склав 104801 тис. грн. За результатами 2019 року прибуток АТ «Мегабанк» склав 28053 тис. грн, однак сума отриманого прибутку у порівнянні із 2018 роком менше на 76747 тис. грн, або на 73,23 %. Це свідчить про зниження прибутковості банку. Динаміка прибутку (збитку) АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки відображена на рисунку 3.2 [32,41,42,43].

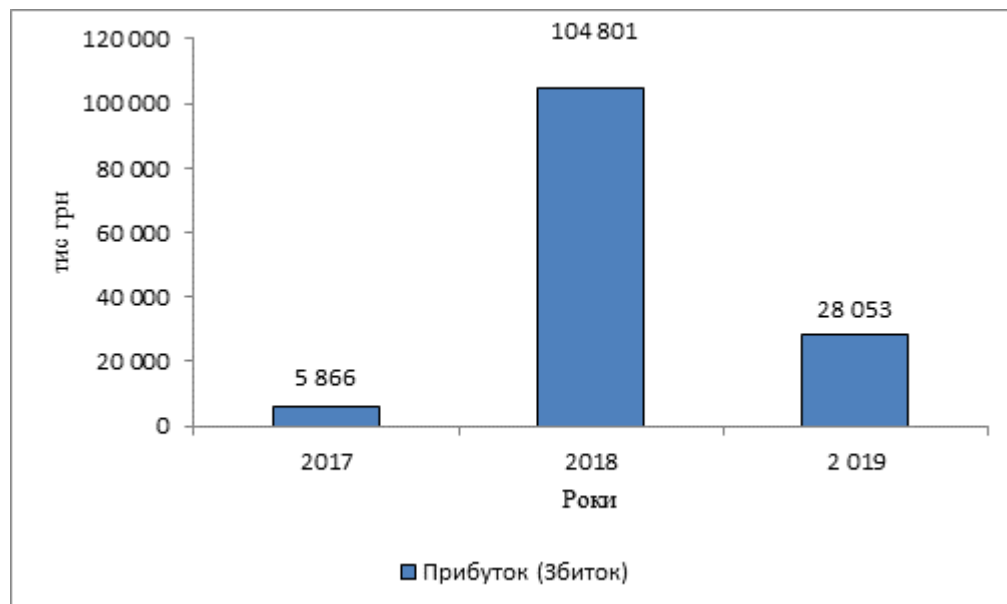


Рисунок 3.2 – Динаміка прибутку (збитку) АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

Таблиця 3.1 – Аналіз фінансових результатів АТ «Мегабанк» за 2017 – 2019 роки (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	2017 рік, тис. грн	2018 рік, тис. грн	2019 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Відносне відхилення (приріст/ зменшення) у %	
				2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
Чистий процентний дохід / Чисті процентні витрати	160239	174160	122394	-37845	-51766	-23,62	-29,72
Процентні доходи	806000	795920	834323	28323	38403	3,51	4,82
Процентні витрати	645761	621760	711930	66168	90169	10,25	14,50
Комісійні доходи	231047	263250	328926	97879	65676	42,36	24,95
Комісійні витрати	22212	35864	40216	18004	4352	81,05	12,14
Торговий результат	-9022	-38200	-9068	-46	29132	0,51	-76,26
Результат від переоцінки іноземної валюти	-22723	1093	-3512	19211	-4605	-84,54	-421,32
Інші операційні доходи	18232	161187	104480	86248	-56707	473,07	-35,18
Адміністративні та інші операційні витрати	361839	463149	506826	144988	43678	40,07	9,43
Всього доходів	383901	533171	515785	131884	-17386	34,35	-3,26
Всього витрат	-377179	-437845	-479523	-102344	-41678	27,13	9,52
Прибуток (Збиток) до оподаткування	6722	95326	36262	29540	-59064	439,47	-61,96
Витрати на податок на прибуток	855	9475	8208	7353	-1267	859,60	-13,37
Прибуток (Збиток)	5866	104801	28053	22187	-76747	378,21	-73,23

У 2018 році значне покращення фінансових результатів банку, в першу чергу, було обумовлено зростанням його доходів та зниженням витрат (рисунок 3.3) [32,41,42,43].



Рисунок 3.3 – Динаміка доходів та витрат АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

У 2019 році загальна сума доходів банку становила 515785 тис. грн, що в порівнянні із минулим 2018 роком менше на 17386 тис. грн, або на 3,26 %. Сума витрат становила 479523 тис. грн, що в порівнянні із минулим 2018 роком більше на 41678 тис. грн, або на 9,52 %. Отже, темпи зростання доходів банку нижчі ніж темпи зростання витрат банку.

Розглянемо тенденцію, яка спостерігається за показниками процентних доходів та витрат і комісійних доходів та витрат банку (рисунки 3.4 та 3.5) [32,41,42,43].

Динаміка процентних доходів та витрат АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки дає підстави стверджувати, що у 2019 році, в порівнянні із минулими роками, темпи зростання процентних доходів банку нижчі ніж темпи зростання витрат банку.

У 2019 році процентні витрати в порівнянні із 2017 роком зросли на 10,25 %, а у порівнянні із 2018 на 14,50 %. Процентні доходи в порівнянні із 2017 роком зросли на 3,51 %, а у порівнянні із 2018 на 4,82 %.

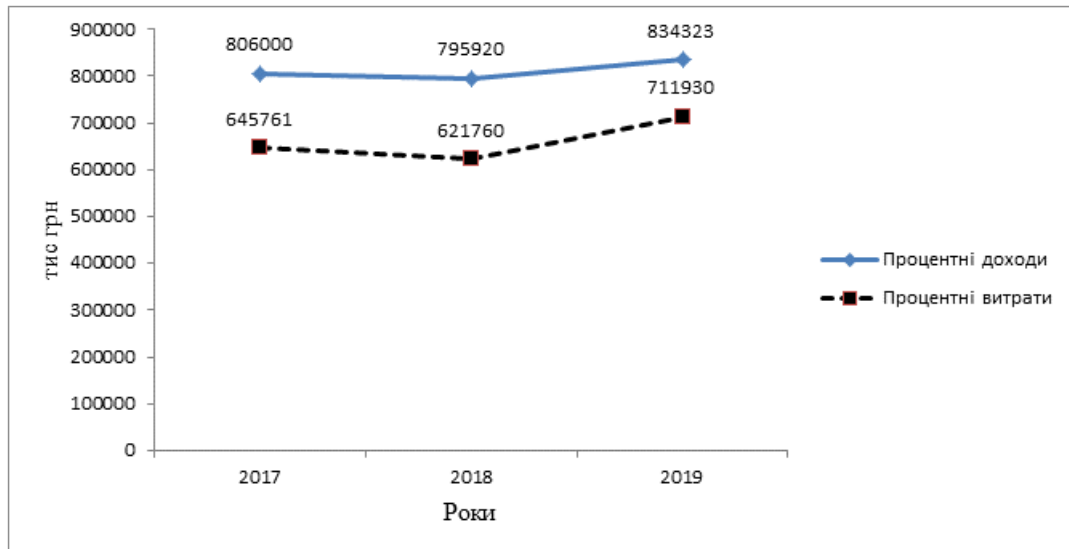


Рисунок 3.4 – Динаміка процентних доходів та витрат АТ «Мегабанк» за 2017 - 2019 роки

На рисунку 3.5 відображено тенденцію щодо комісійних доходів та витрат банку.

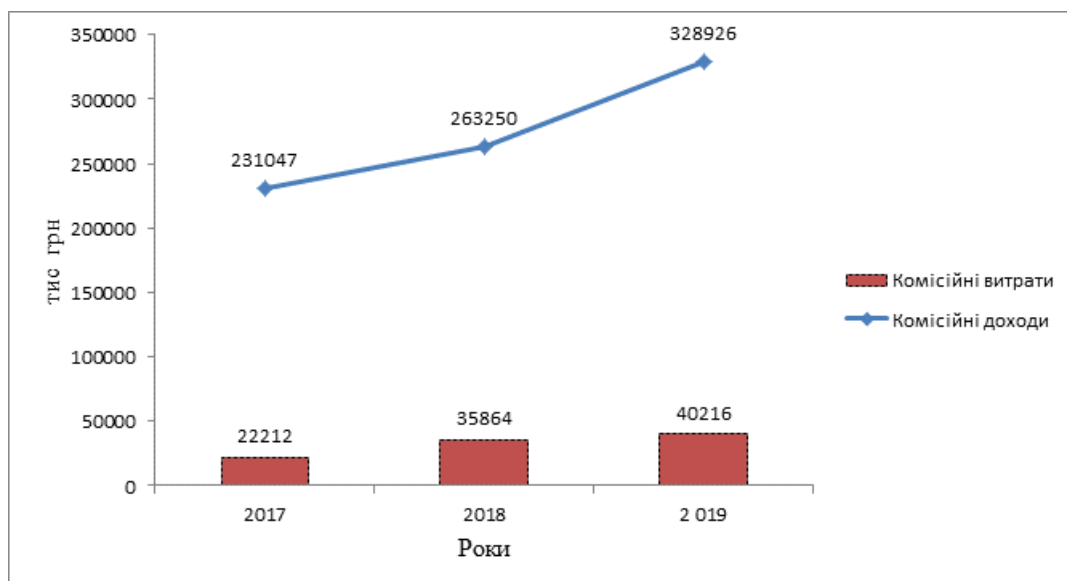


Рисунок 3.5 – Динаміка комісійних доходів та витрат АТ «Мегабанк»

У 2019 році комісійні витрати в порівнянні із 2017 роком зросли на 81,05 %, а у порівнянні із 2018 на 12,14 %. Комісійні доходи в порівнянні із 2017 роком зросли на 42,36 %, а у порівнянні із 2018 на 24,95 %. Слід наголосити на значне зростання комісійних витрат протягом трьох років.

Проведемо аналіз основних доходів та витрат банку за даними таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз основних доходів та витрат АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках (складено та розраховано за [32,41,42,43])

Показники	Роки, тис. грн			Питома вага, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Процентні доходи	806000	795920	834323	76,4	65,2	65,8
Комісійні доходи	231047	263250	328926	21,9	21,6	25,9
Інші операційні доходи	18232	161187	104480	1,7	13,2	8,2
Всього доходів	1055279	1220358	1267729	100,0	100,0	100,0
Процентні витрати	645761	621760	711930	62,7	55,5	56,5
Комісійні витрати	22212	35864	40216	2,2	3,2	3,2
Адміністративні та інші операційні витрати	361839	463149	506826	35,1	41,3	40,3
Всього витрат	1029813	1120773	1258972	100,0	100,0	100,0

У структурі доходів АТ «Мегабанк» протягом трьох років найбільшу питому вагу займають процентні доходи (76,4 % - 65,2 %). Значна частка належить комісійним доходам, які зростають протягом трьох років (від 21,9 % у 2017 році до 25,9 % у 2019 році).

У структурі витрат АТ «Мегабанк» протягом трьох років найбільшу частку мають процентні витрати (55,5 % - 62,7 %). Слід відзначити значну питому вагу адміністративних та інших операційних витрат, яка протягом періоду дослідження зростає від 35,1 % у 2017 році до 40,3 % у 2019 році.

Для визначення фінансового потенціалу АТ «Мегабанк» пропонуємо наступну систему фінансових показників діяльності банку (для проведення мультифакторного аналізу), складену на підставі систематизації різних науково-методичних підходів (таблиця 3.3) [7,15,16,35,45,46 та ін.].

Таблиця 3.3 – Система фінансових показників діяльності банку

Назва показника	Економічна сутність
Загальний рівень рентабельності	Визначає розмір балансового прибутку на 1 грн. доходу.
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	Показує активність використання строкових депозитів для формування кредитного портфелю.
Коефіцієнт активності залучення коштів	Характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку.
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	Визначає питому вагу одержаних міжбанківських кредитів у загальних пасивах.
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	Визначає питому вагу строкових депозитів у загальних пасивах.
Коефіцієнт використання залучених та запозичених коштів	Значення цього коефіцієнта має перебувати в межах 75 %. Збільшення його до 85 % характеризує ефективне використання залучених коштів. Занадто високе значення коефіцієнта може призвести до падіння ліквідності.
Коефіцієнт використання зобов'язань	Призначений для оцінки здійснюваної банком політики з управління активно-пасивними операціями.
Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань всіма активами.
Коефіцієнт захищеності дохідних активів (генеральний коефіцієнт надійності)	Сигналізує про захист дохідних активів, що чутливі до зміни процентних ставок) мобільним власним капіталом.
Коефіцієнт захищеності капіталу	Показує, яку частку своїх активів банк вкладає у нерухомість, цінності та устаткування.
Коефіцієнт концентрації капіталу	Свідчить про достатність капіталу для забезпечення надійності і стійкості банку; визначає рівень капіталу в структурі загальних пасивів. Надмірне зростання зазначеного коефіцієнта свідчить про неділову активність (пасивність) банку щодо залучення ресурсів та розвитку клієнтської бази.
Коефіцієнт кредитної активності	Показує питому вагу кредитного портфелю у загальних активах.
Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів	Розкриває наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами, тобто показує чи є незбалансована ліквідність.
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	Показує ступінь покриття активів капіталом банку. У зростанні даного коефіцієнта зацікавлені акціонери, оскільки прибуток заробляється всім капіталом, включаючи і залучений, а дивіденди отримують лише акціонери
Коефіцієнт надійності	Визначає рівень залежності банку від залучених коштів.
Коефіцієнт рівня кредитно-інвестиційного портфеля в загальних активах	Підвищення значення цього показника в динаміці є позитивною тенденцією й основою збільшення рентабельності банківських активів.
Коефіцієнт сумнівної та простроченої заборгованості в кредитному портфелі	Визначає якість активів та якість кредитного портфелю банку з точки зору проблематичності їх повернення.
Коефіцієнт фінансового важеля	Розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку.
Окупність витрат доходами (коефіцієнт дієздатності банку)	Визначає розмір доходу на 1 грн витрат. Оцінює стабільність діяльності банку, ефективність інтегрованого управління активами і пасивами з точки зору прибутковості.
Показник загальної інвестиційної активності вкладення	Показує частку портфеля ЦП і паїв у загальних активах.
Рентабельність доходних активів	Характеризує рівень окупності чистим прибутком середньорічних загальних активів.
Рентабельність капіталу	Характеризує рівень окупності чистим прибутком середньорічного загального капіталу.
Чиста маржа процентного прибутку	Розкриває рівень доходності активів від процентних операцій.
Чистий спред	Розкриває рівень доходності активів від процентних операцій.

Рівень фінансового потенціалу АТ «Мегабанк» розраховується на основі інтегральної оцінки. Рівень фінансового потенціалу встановлюється із використанням методу відстаней, розраховується за формулою:

$$K_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - a_{ij} / a_{ia})^2} \quad (j = 1 \div m) \quad (3.1)$$

Чим вище значення K_j , тим вище оцінюються підсумки j -го банку за інших рівних умов. K_j знаходиться у діапазоні $[0; 1]$.

На основі системи фінансових показників, які розраховані за даними АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки та із застосуванням методу відстаней (додаток Г), встановлено рівень фінансового потенціалу АТ «Мегабанк» протягом трьох років. Результати аналізу та інтегральної оцінки відображені на рисунку 3.6.

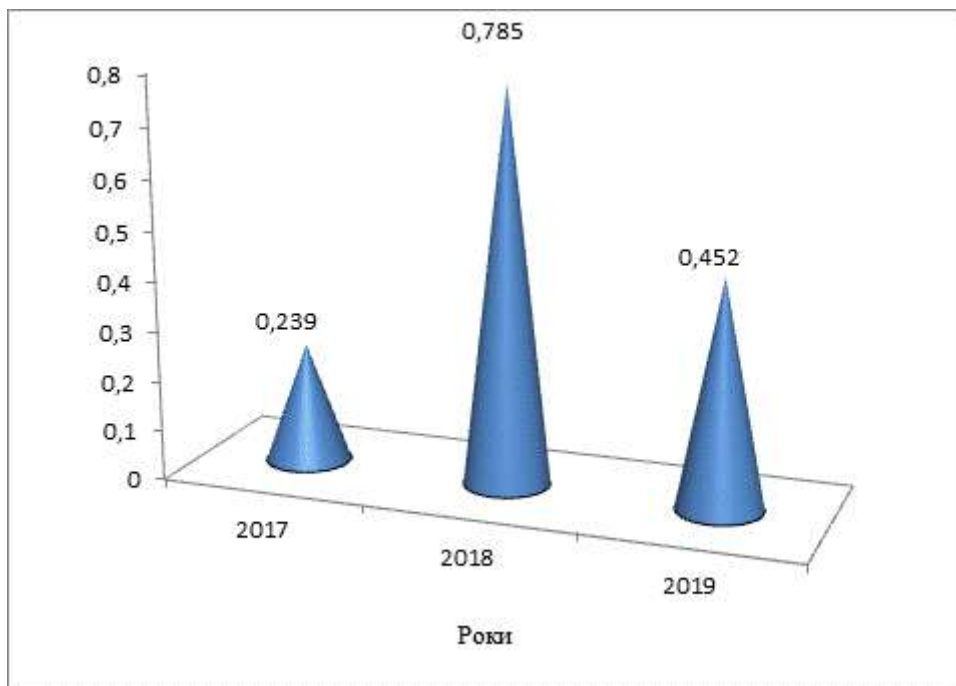


Рисунок 3.6 – Рівень фінансового потенціалу АТ «Мегабанк» (складено та розраховано за [32,41,42,43])

За здійсненими розрахунків встановлено, що найвищий рівень фінансового потенціалу АТ «Мегабанк» було досягнуто у 2018 році – 0,785. Однак, у 2019 році рівень фінансового потенціалу банку знижується до 0,452. Аналізуючи в цілому за три роки, можна стверджувати про значні темпи нарощування фінансового потенціалу банку у 2018 році і їх зниження у 2019 році.

У той же час, для забезпечення виконання стратегічних цілей АТ «Мегабанк» володіє достатніми фінансовими і нефінансовими ресурсами.

Перспективи розвитку АТ «Мегабанк» закладено у Стратегії АТ «Мегабанк» на 2018-2020 роки, що була схвалена Наглядовою радою та затверджена 24 січня 2018 року Загальними зборами акціонерів банку і наразі реалізується [30].

Згідно зі Стратегією, з метою нарощування активних операцій банку, підвищення рівня дохідності, збалансованості активів та пасивів у 2020 році планується збільшення рівня статутного та гібридного капіталу (зокрема, залучення коштів на умовах субординованого боргу).

Додаткову стабільність та розвиток АТ «Мегабанк» своєю репутацією забезпечують акціонери банку - світові фінансові організації: Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Кредитна установа для відбудови (KfW). АТ «Мегабанк» вже більше 10 років успішно залучає кошти на міжнародних ринках від всесвітньовідомих організацій, шляхом отримання кредитів та інших фінансових інструментів. Тому АТ «Мегабанк» має впевненість в завтрашньому дні та має ціллю досягти поставлені задачі [30].

Немає сумніву, що інтелектуальний капітал будь-якої організації – це, насамперед, люди, з їх мисленням та спроможністю до нових ідей та рішень. АТ «Мегабанк» забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу і його розвиток у відповідності з потребами банку. Керівництво банку зацікавлено в професійному рості працівників, підтримує і створює умови для просування

тих, хто здібний брати на себе відповідальність не тільки за результати своєї діяльності, а і за реалізацію колективних проєктів, проявляти розумну ініціативу і творчість. Планування кар'єри включає проведення навчальних заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, що можуть виникнути в майбутньому. З погляду банку планування кар'єри зменшує витрати, пов'язані з плинністю кадрів. В умовах існування програми планування кар'єри в банку працівники розглядаються як частина стратегічних ресурсів [30].

АТ «Мегабанк» працює над постійним розширюванням сервісів продажу банківських продуктів шляхом розвитку інтернет- та мобільних комунікаційних каналів. Шляхом злагоджених дій працівників напрямку автоматизації банку був розроблений чат-бот банку, який дозволяє отримувати повідомлення про операції на сервіси Viber та Telegram, мобільний додаток для смартфонів, постійно удосконалюється система ЄРЦ та інше. Сайт банку постійно оновлюється новими сервісами, пропонує низку різних варіантів оплати послуг, переказів з картки на картку, оформлення страхових та інших полісів, допомогу в розрахунку вартості кредиту/депозиту та інше [30].

Розвиток ІТ-технологій в банківській сфері потребує додаткових капіталовкладень у апаратне та програмне забезпечення.

АТ «Мегабанк» активно розвиває проєкт todobank та має намір завершити наладку власного процесингу, з метою більш сучасного та комфортного обслуговування клієнтів банку, банк планує продовжити нарощувати кількість пристроїв самообслуговування та інших інтерактивних засобів комунікації клієнта та банківської установи [30].

3.2 Науково-методичний підхід до формування і оцінки ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк»

В сучасних умовах зовнішнє економічне середовище суттєво впливає на розвиток банківського бізнесу.

Вибір та реалізація окремого виду фінансової стратегії залежить від впливу низки факторів ринкового середовища, вимог органів банківського регулювання та нагляду.

Економічне середовище функціонування банківської установи утворене системою умов та факторів, які впливають на організацію його фінансової діяльності. Середовище функціонування банку представлене впливом зовнішніх чинників прямої (конкурентні) та непрямой (регуляторні фактори) дії, а також факторів внутрішнього середовища банку

В умовах посилення конкурентної боротьби за фінансові ресурси, в умовах дефіциту коштів в країні та економічної нестабільності, процес формування та реалізації стратегій супроводжується необхідністю реалізації антиконфліктних заходів, оскільки необхідно враховувати інтереси стейкхолдерів, топ-менеджерів, персоналу, вкладників, позичальників, а також брати до уваги політику банків-конкурентів та вимоги органів банківського регулювання. На практиці існує об'єктивний ризик того, що планова ефективність реалізації фінансової стратегії банку може бути недосягнутою у зв'язку із необхідністю пошуку фінансових компромісів з усіма зацікавленими у функціонуванні банку особами.

Сегментація напрямів аналізу компонент фінансових стратегій банку доцільно здійснювати у розрізі таких напрямів фінансової діяльності банку (таблиця 3.4) [7,15,16,35,45,46 та ін.].

Оцінку ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк» доцільно здійснювати за визначеними декількома критеріями і поетапно.

Таблиця 3.4 – Групи орієнтирів формування та реалізації фінансової стратегії банку

Напрями аналізу орієнтирів фінансових стратегій банків	Складові елементи
Оцінка потенціалу формування фінансових ресурсів	1) потенціал формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел; 2) потенціал формування власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел; 3) потенціал формування позичених та залучених фінансових ресурсів із внутрішніх джерел
Ефективність використання ресурсів	1) рівень ефективності кредитування / інвестування; 2) диверсифікованість кредитного портфеля; 3) рівень ефективності кредитування окремих проектів; 4) рівень ефективності кредитування у розрізі суб'єктів
Критерії фінансової безпеки	1) платоспроможність; 2) фінансова стійкість; 3) ризикованість; 4) ліквідність; 5) проведення реінжинірингу бізнес-процесів; 6) проведення фінансової санації; 7) ділова активність;*
Рівень якості управління фінансовою діяльністю	1) кваліфікація фінансових менеджерів; 2) якість і повнота інформації для фінансових рішень; 3) якість технічного та програмного забезпечення; 4) ефективність організаційної структури управління; 5) рівень корпоративної культури

* доповнено автором

На першому етапі проводиться співставлення відповідності сформованої фінансової стратегії загальній стратегії розвитку банку.

На другому етапі оцінюється ступінь адаптації фінансової стратегії банку до змін зовнішнього економічного середовища.

На третьому етапі визначається потенціал банку у формуванні фінансових ресурсів у національному та міжнародному економічному середовищі, а також ефективність використання акумульованих ресурсів у розрізі дохідних активних операцій. Загалом, модель оцінки ефективності фінансової стратегії банку матиме такий вигляд (рисунок 3.7).

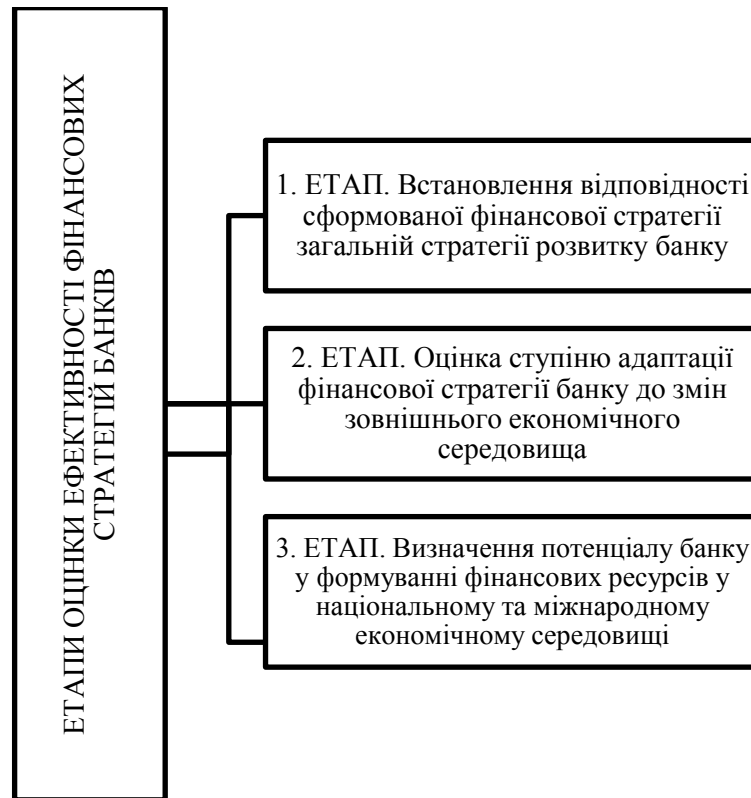


Рисунок 3.7 – Модель оцінки ефективності фінансової стратегії
АТ «Мегабанк»

Основну координаційну роль в системі стратегічного управління АТ «Мегабанк» відіграє фінансовий менеджмент, оскільки за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, які використовуються на різних етапах стратегічного управління, ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу.

У той же час, застосування фінансового управління передбачає діяльність АТ «Мегабанк» у таких напрямках:

- вибір стратегічних альтернатив розвитку банку;
- прогнозування діяльності банку;
- аналіз і контроль реалізації стратегії, моніторинг показників діяльності банку;
- аналіз та врахування ризиків управлінських рішень;

- оцінка собівартості банківських продуктів та послуг, які використовуються для ціноутворення та формування тарифів, що забезпечують отримання прибутку, є конкурентоспроможними на ринку і відповідають потребам клієнтів;

- визначення результативності кожного підрозділу та їх вкладу в кінцеві результати діяльності банку, що дає можливість побудови ефективної системи мотивації;

- планування та розподіл наявних ресурсів;

- управління ліквідністю під час прийняття рішень щодо проведення активно-пасивних операцій, які відбуваються в різних точках продажів;

- аналіз ефективності введення у діяльність інновацій;

- оцінка результативного впливу операцій та угод на досягнення стратегічних цілей та рівень виконання планів.

Таким чином, фінансове управління генерує інформацію щодо фінансових цілей, доступних ресурсів, ефективності рішень та затверджених обмежень, які використовуються в процесі формування управлінських рішень під час здійснення стратегічного управління. Отже, доцільним є визначення цілей фінансового управління:

- 1) формування системи фінансових показників та нормативних значень, використання яких дозволить оцінити рівень ефективності прийнятих управлінських рішень та визначення їх «односпрямованості» із обраною стратегією;

- 2) оперативне поширення інформації щодо аналізу фінансових показників між відповідними підрозділами банку та учасниками процесу стратегічного управління;

- 3) створення умов для запровадження ефективної системи мотивації персоналу в забезпеченні досягнення банком цільових орієнтирів розвитку;

- 4) оцінка та співставлення стратегічних альтернатив розвитку та введення в дію інноваційних рішень;
- 5) удосконалення організації бізнес-процесів банку задля підвищення рівня ефективності;
- 6) прогнозування змін у фінансовій діяльності банку;
- 7) оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Реалізуючи процес стратегічного управління, АТ «Мегабанк» з метою досягнення визначених довгострокових цілей має дотримуватися різних аспектів, зокрема таких як: організаційний, фінансово-економічний, правовий, соціальний, тощо. Організаційний аспект гарантує точність передбачення відхилення результативних показників банківської установи, обумовлених різними напрямками її діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність наданих товарів і послуг, що впливає на фінансово- економічні показники.

Фінансово-економічний аспект визначає досягнення до певного рівня економічних показників потенціалу банку, зокрема частка установи на ринку банківських послуг, чистий фінансовий результат та ринкова вартість компанії.

Правовий аспект характеризує відповідність певних управлінських рішень стосовно банківської діяльності нормативно-правовим нормам, які регулюють функціонування фінансово-кредитних установ.

Соціальний аспект регулює стратегічні альтернативи діяльності банків у перспективі та узгоджує їх з потребами споживачів послуг з метою досягнення і відповідного рівня прибутковості, і задоволення потреб клієнтів.

При розробці та реалізації концепції стратегічного управління АТ «Мегабанк» доцільно враховувати рекомендації міжнародних організацій. Зокрема, в міжнародних рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду «Удосконалення корпоративного управління в кредитних

організаціях» визначено основні підходи, які характеризують ефективність системи управління кредитною організацією:

- 1) відповідність діяльності банку обраній ним стратегії;
- 2) наявність у кредитній організації бізнес-плану і рівень його виконання;
- 3) наявність і дотримання корпоративних цінностей банку;
- 4) розробка і чітке розмежування посадових обов'язків, забезпечення їх неухильного виконання, а також ведення підзвітності на всіх рівнях банку;
- 5) ефективність діяльності Ради директорів;
- 6) забезпечення ефективного контролю за проведеними банком операціями з боку менеджменту;
- 7) ефективне використання служби внутрішнього контролю та зовнішніх аудиторів, як найважливішої складової системи контролю;
- 8) забезпечення відповідності системи матеріального стимулювання прийнятим у банку етичним цінностям, цілям, стратегії та системі контролю; транспарентність управління.

У зв'язку з вищенаведеними характеристиками доцільно запропонувати систему критеріїв та показників, які дозволять провести оцінку ефективності стратегічного управління у банку та прийняття змін щодо покращення цього процесу (таблиця 3.5). Ключовими параметрами для оцінювання рівня ефективності стратегічного управління банком є наступні:

- формалізація стратегії,
- дотримання балансу інтересів,
- реалізація публічних інтересів,
- управління невизначеністю стратегічного управління,
- якість виконання банком своїх функцій в економіці,
- реалізація фінансовими установами своїх функціональних стратегій.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані критерії оцінки рівня стратегічного управління у АТ «Мегабанк»

Критерій	Показники ефективності стратегічного управління
Дотримання балансу інтересів	<p>Визначеність в стратегії завдань щодо реалізації публічних інтересів кредитної організації</p> <p>Оцінка в рамках стратегії проміжних результатів досягнення публічних інтересів</p> <p>Відповідність стратегії розвитку кредитної організації стратегії розвитку банківського сектора в цілому</p>
Реалізація публічних інтересів	<p>Обсяг кредитів фізичним особам на душу населення</p> <p>Частка корпоративного кредитного портфеля в ВВП країни</p> <p>Обсяг термінових депозитів фізичних осіб на душу населення</p> <p>Кількість діючих банків у мережі</p> <p>Рівень забезпечення населення банківськими вкладками та кредитами</p> <p>Рівень забезпеченості регіонів банківськими послугами</p> <p>Ефективність кластеризації банківського сектора</p> <p>Динаміка кредитування малого бізнесу</p> <p>Частка організаційних і управлінських витрат в банківському секторі в середньозважених активах кредитних організацій</p>
Реалізація фінансовою установою своїх функціональних стратегій	<p>Тенденція зростання активів банківської установи;</p> <p>Структура ресурсної бази;</p> <p>Можливість доступу до міжбанківського кредитування малого і середнього бізнесу;</p> <p>Частка депозитів у ресурсній базі банку, їх динаміка;</p> <p>Частка довгострокових ресурсів;</p> <p>Оцінка і контроль рівня стратегічного ризику</p>
Управління невизначеністю стратегічного управління	<p>Наявність у кредитної організації набору альтернативних стратегій для декількох сценаріїв розвитку банківського сектора</p> <p>Здійснення кредитної організацією оцінки можливості реалізації кожної стратегії в рамках певного сценарію</p> <p>Проведення аналізу можливих втрат реалізації стратегії</p> <p>Наявність у кредитній організації системи моніторингу та аналізу невизначеності (ступінь впливу факторів, важливість і кількість бізнес-одиниць, на яких позначається невизначеність)</p>
Формалізація стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність основної мети (завдання) діяльності кредитної організації 2. Наявність програми досягнення поставленої стратегічної мети 3. Наявність ієрархії взаємозалежних і підтримуючих стратегій, узгоджених одна з одною 4. Ясність і чіткість стратегії 5. Забезпеченість стратегії ресурсами (в тому числі власними коштами) 6. Розрахунок запланованого рівня ризику (в тому числі стратегічного) при реалізації стратегії 7. Визначення можливості забезпечення стратегією захисту ресурсів і всіх життєвоважливих систем установи для мінімізації наслідків можливих зовнішніх загроз
Якість виконання банком своїх функцій в економіці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення трансформації внутрішніх заощаджень в інвестиції з найменшими транзакційними витратами: частка кредитів організаціям на термін понад 3 років; частка накопичених заощаджень населення в безготівковій формі; частка поточних заощаджень компаній, залучених в оборот національної фінансової системи. 2. Здійснення ефективної локалізації ресурсів: частка банківських кредитів в джерелах фінансування інвестицій; частка банківських кредитів в джерелах поповнення оборотного капіталу; швидкість проведення банківських трансакцій. 3. Зміцнення фінансового суверенітету: місце банку у рейтингу банківських компаній; частка іноземних позик в пасивах кредитної організації

Таким чином, у діяльності банківської установи, при реалізації процесу стратегічного управління, постійно повинен проводитися моніторинг виконання цільових орієнтирів стратегічного розвитку банку з метою оцінки рівня ефективності та виявлення ранніх ознак відхилень фактичних показників від планових.

Досліджуючи системи стратегічного управління, які застосовують банки, доцільно звернути увагу на ряд найбільш розповсюджених недоліків:

- 1) неформалізована стратегія;
- 2) не відповідність між розробленою стратегією та організаційними заходами, які запроваджуються та реалізуються банками;
- 3) межі основних показників результативності не визначені, відповідно не зорієнтовані на стратегію;
- 4) невчасне реагування на зміни в фінансово-економічній сфері.

Підсумовуючи, зазначимо, що найважливішими напрямками здійснення процесу стратегічного управління слід вважати:

- 1) обрання ключових пріоритетів розвитку банку та відповідно подальша розробка та реалізація сценаріїв розвитку та заходів, що спрямованні на виконання місії банку;
- 2) здійснення управлінського процесу щодо забезпечення відповідності між цілями (стратегічними, операційними та тактичними), наявними ресурсами та діями банку в умовах динамічних трансформаційних змін в фінансово-економічній та інформаційно-технічній сферах у межах України та світу.

Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, то побудова й реалізація концепції стратегічного управління має ґрунтуватися на врахуванні трансформаційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, в якому функціонує фінансова установа. Всі етапи управління процесом стратегічного менеджменту банку мають бути взаємопов'язані один з одним з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного менеджменту в ситуації, що вимагають оперативного

прийняття необхідних управлінських рішень задля забезпечення фінансово стабільного функціонування установи.

Як свідчать результати досліджень, головним напрямом удосконалення моделі формування конкурентної (фінансової) стратегії банку визнано реінжиніринг - як спосіб оздоровлення банківських установ. Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із сучасних підходів в умовах світових тенденцій реструктуризації бізнес-одиниць, що має на меті підвищити ефективність функціонування та конкурентоспроможність банківських установ на ринку.

На нашу думку, мета реінжинірингу у банківській діяльності полягає у виявленні і відмові від неефективних методів організації й управління бізнес-напрямами шляхом заміни їх якісно новими та сучасними. При здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів класично визначаються його головні критерії такі як: клієнтоорієнтованість, максимальне задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентних переваг та технологічність бізнес-процесів.

На нашу думку, ці критерії є дещо нечіткими, надто абстрактними, мають взаємне дублювання як, наприклад, клієнтоорієнтованість і максимальне задоволення потреб клієнтів. Тому ми пропонуємо низку критеріїв оптимізації реінжинірингу банків (таблиця 3.6)

Таблиця 3.6 – Критерії оптимізації та критерії компетентності учасників реінжинірингу банківської діяльності

Критерії оптимізації реінжинірингу бізнес-процесів	Критерії компетентності учасників реінжинірингу
Витрати реінжинірингу	Здатність приймати ризикові рішення
Часові межі реінжинірингу	Готовність долати стереотипи мислення
Рентабельність банківських послуг	Уміння адекватно поводитись у конфліктних ситуаціях
Скорочення часу на управлінські процедури	Відкритість до ідей інших учасників процесу реінжинірингу
Спрощення доступу клієнтів до послуг банку	Готовність до тактичних втрат для досягнення стратегічних цілей
Пріоритет глобальних або локальних удосконалень	Повага до корпоративної культури
Збільшення числа функцій окремих елементів системи управління банком та функцій банківських продуктів	

Реінжиніринг дає змогу ефективно спрямовувати діяльність працівників на досягнення цілей, визначених стратегією розвитку. Саме тому важливо визначити критерії компетентності осіб, як з числа управлінців, так і зовнішніх консультантів, яких варто залучати до реінжинірингу банківської діяльності.

Таким чином, в третьому розділі роботи нами здійснено аналітичну оцінку фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках; удосконалено науково-методичний підхід до формування і оцінки ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк» та обґрунтовано шляхи фінансового оздоровлення банку.

Висновки

У ході дослідження теоретико-методичних основ формування механізму фінансової стратегії в системі управління банком:

1. Систематизовано підходи вчених до трактування сутності «стратегії», це дало можливість виділення двох напрямів досліджень, які обґрунтовано відмінностями у врахуванні достатності, достовірності та передбачуваності бізнес-інформації. Дістало подальшого розвитку визначення сутності поняття «стратегія», яке запропоновано трактувати, як загальний орієнтир дій в умовах невизначеності, непередбачуваності і фінансової нестабільності; стратегія є «запланованим» розподілом ресурсів банківської установи для досягнення нею визначених у часі стратегічних цілей.

2. Дістало подальшого розвитку трактування сутності поняття «фінансова стратегія банку». Під фінансовою стратегією банку слід розуміти загальний орієнтир дій, який спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей за умови найефективнішого розподілу фінансових ресурсів, мінімізації ризиків, досягнення стійкості і збереження цілісності банку. З іншого боку, фінансова стратегія банку це система узгоджених еволюційних моделей взаємодії банку із конкурентним середовищем, вона спрямована на формування достатнього обсягу і ефективного використання фінансових ресурсів банківської установи. Встановлено місце фінансової стратегії у «стратегічному наборі», вказано що фінансова стратегія є найважливішим видом функціональних стратегій, яка забезпечує усі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин в банку. Процеси формування та реалізації фінансової стратегії банку здійснюються на основі важливих принципів, які систематизовані нами на рисунку 1.2. Встановлено, що фінансовій стратегії притаманні такі функції як: системоутворююча, системозберігаюча та еволюційна. Стратегія має такі

характеристики: є способом (моделлю) взаємодії банку із конкурентним середовищем визначає стратегічні напрями розвитку та позиції банківської установи в умовах конкурентного середовища у довгостроковій перспективі та ін.

3. Проаналізувавши та систематизувавши підходи різних науковців до класифікації фінансових стратегій банків, запропоновано класифікацію, яка характеризується комплексним поєднанням різних підходів. Класифікація доповнена ознакою «методи антикризового управління», згідно до якої виділено такі види стратегій: дедоларизація / девальютизація; імунізація балансу; консолідація / рекапіталізація; демонополізація ринку; відновлення довіри.

4. Систематизувавши дослідження вчених щодо критеріїв вибору стратегій вважаємо за доцільне його розширення такими критеріями як: еволюційність, достатність компромісність, легальність (законність), відповідальність.

5. Фінансовий потенціал банку характеризують реалізовані та нереалізовані спроможності та можливості, максимальна ефективність та результативність. Основними складовими структури фінансового потенціалу банку є фінансові спроможності, фінансові можливості та фінансовий результат банку, при цьому у складі даних функціональних рівнів виділяється реалізована та нереалізована частини фінансового потенціалу, а також періоди реалізацій – поточний, тактичний, стратегічний.

Таким чином, у першому розділі роботи нами висвітлено сутність структуризацію та основні характеристики фінансових стратегій банків; обґрунтовано особливості управління фінансовим потенціалом банку в процесі формування його фінансової стратегії.

За результатами дослідження аналітичних складових реалізації фінансових стратегій в системі управління банками України:

1. Здійснено аналіз результатів та ефективності діяльності банківської системи України в сучасних умовах. У 2019 році ефективність діяльності банківської системи України значно підвищилась. Платоспроможні банки у 2019 році отримали рекордний прибуток – 59,63 млрд грн чистого прибутку. Слід вказати на позитивну тенденцію щодо збільшення чистих активів банків. Спостерігається збільшення доходів банків. У 2019 році рентабельність активів банків склала 4,35 %, зростання в порівнянні із 2018 роком складає 157,40 %, у порівнянні із 2014 роком – 193,56 % . Суттєве зростання прибутковості банківської системи у 2018-2019 роках стало можливим за рахунок зменшення відрахувань у резерви при стабільному зростанні процентного та комісійного доходів. Кредитна активність банків протягом 2019 року продовжує залишатися на високому рівні. Сукупний обсяг зобов'язань українських банків протягом 2019 року збільшився на 7,4 % . Слід наголосити, що протягом 2019 року депозитний ринок продовжує демонструвати зростання. Протягом 2019 року обсяг власного капіталу банківської системи України збільшився на 45,2 млрд грн і станом на 01.01.2020 року складав 200,9 млрд грн. У той же час, оновлена банківська система України так і не спромоглася відновити повноцінне кредитування економіки, незважаючи на регулярне зниження НБУ облікової ставки. Аналіз даних у таблиці 2.3 свідчить про зростання фінансової стійкості банківської системи України. Серед проблем наразі залишається частка недіючих кредитів у обсягах сукупних кредитів та капіталі, однак і цей показник поступово відновлює зниження. Банківські установи України в цілому виконують усі нормативні вимоги НБУ та є достатньо капіталізованими і прибутковими у сьогоднішній макроекономічній кон'юктурі. Однак, банківська система України наразі характеризується повільним, проте стабільним розвитком порівняно із станом 2015 року, наслідком якого стала ліквідація половини діючих банків.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках. АТ «Мегабанк» – універсальна фінансова установа, яка

надає послуги за всіма основними банківськими видами діяльності. Банк посів перше місце в рейтингу «Кращий депозит» українського ділового порталу UBR. Протягом 2019 року у порівнянні з 2018 фінансовим роком чисті активи зменшились на 3,17 %, а у порівнянні із 2017 роком зросли на 3,79 %. Слід вказати на значне збільшення інших фінансових активів. У 2019 році в активах банку зменшилась частка грошових коштів та їх еквівалентів на 2,68 %. Протягом трьох років активи АТ «Мегабанк» збільшились у порівнянні із 2017 роком та зменшились у порівнянні із 2018 роком і склали на 31.12.2019 року 9,36 млрд грн. Найбільшу частку активів склали кредити та заборгованість клієнтів банку (71,11 %). Зобов'язання банку у 2019 році зросли у порівнянні із 2017 роком на 4,81 % та склали 8449552 тис. грн; у порівнянні із 2018 роком зобов'язання зменшились на 4,75 %. Значні темпи приросту спостерігаються за таким видом, як інші зобов'язання, темп приросту до 2018 року – 192,11 %. Слід відмітити значне зростання субординованого боргу банку. Протягом трьох років найбільшу частку у структурі зобов'язань банку АТ «Мегабанк» займають кошти клієнтів банку, відносно значною є частка інших залучених коштів. Протягом періоду дослідження спостерігаємо такі зміни щодо власного капіталу банку, а саме: у 2018 році у порівнянні із попереднім роком величина власного капіталу банку зменшується; у 2019 році в порівнянні із 2018 роком величина власного капіталу банку збільшилась на 14,31 % і склала 913205 тис. грн. Протягом трьох років незмінними залишаються такі складові власного капіталу як: статутний капітал на рівні 620000 тис. грн та інший додатковий капітал в сумі 200000 тис. грн. В структурі власного капіталу є непокритий збиток, позитивно, що його величина зменшилась в порівнянні із 2018 роком на 21,84 %. Слід також відмітити про суттєве зменшення резервів переоцінки та збільшення резервних та інших фондів банку. В цілому діяльність АТ «Мегабанк» протягом 3-х останніх років за окремими показниками покращилась, однак є проблемні моменти із збитками минулих років, про що свідчать проведені вище розрахунки.

Таким чином, у другому розділі роботи нами висвітлено аналітико-методичні складові реалізації фінансових стратегій в системі управління банками України: проведено аналіз результатів та ефективності діяльності банківської системи України в сучасних умовах; здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках.

В роботі запропоновано напрями удосконалення механізму формування фінансової стратегії в системі управління банком за матеріалами АТ «Мегабанк».

1. Проведено аналітичну оцінку фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках. Результати аналізу та оцінки використовуються в управлінні діяльністю банку, зокрема в процесах формування та реалізації його фінансової стратегії. АТ «Мегабанк» є одним із прибуткових банків в банківській системі України. Незважаючи на окремі труднощі банк триває курс на стратегічний розвиток. За результатами 2019 року прибуток АТ «Мегабанк» склав 28053 тис. грн, однак сума отриманого прибутку у порівнянні із 2018 роком менше на 76747 тис. грн, або на 73,23 %. Це свідчить про зниження прибутковості банку. У 2019 році темпи зростання доходів банку нижчі ніж темпи зростання витрат банку, темпи зростання процентних доходів банку нижчі ніж темпи зростання витрат банку. У структурі доходів АТ «Мегабанк» протягом трьох років найбільшу питому вагу займають процентні доходи (76,4 % - 65,2 %). У структурі витрат АТ «Мегабанк» протягом трьох років найбільшу частку мають процентні витрати (55,5 % - 62,7 %). Слід відзначити значну питому вагу адміністративних та інших операційних витрат, яка протягом періоду дослідження зростає. На основі системи фінансових показників, які розраховані за даними АТ «Мегабанк» за 2017-2019 роки та із застосуванням методу відстаней, встановлено рівень фінансового потенціалу АТ «Мегабанк» протягом трьох років. Аналізуючи в цілому за три роки, можна стверджувати про значні темпи нарощування фінансового потенціалу банку у 2018 році і їх зниження у 2019 році. У той же час, для забезпечення

виконання стратегічних цілей АТ «Мегабанк» володіє достатніми фінансовими і нефінансовими ресурсами.

2. Оцінку ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк» доцільно здійснювати за визначеними декількома критеріями і поетапно. На першому етапі проводиться співставлення відповідності сформованої фінансової стратегії загальній стратегії розвитку банку. На другому етапі оцінюється ступінь адаптації фінансової стратегії банку до змін зовнішнього економічного середовища. На третьому етапі визначається потенціал банку у формуванні фінансових ресурсів у національному та міжнародному економічному середовищі, а також ефективність використання акумульованих ресурсів у розрізі дохідних активних операцій. Загалом, модель оцінки ефективності фінансової стратегії банку представлена на рисунку 3.7.

3. В системі стратегічного управління АТ «Мегабанк» основну координаційну роль відіграє фінансовий менеджмент, адже за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, використовуваних на різних етапах стратегічного управління ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу. Реалізуючи процес стратегічного управління, АТ «Мегабанк» з метою досягнення визначених довгострокових цілей має дотримуватися різних аспектів, таких як організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний аспекти його проведення.

4. При розробці та реалізації концепції стратегічного управління АТ «Мегабанк» доцільно враховувати рекомендації міжнародних організацій. Ключовими параметрами для оцінювання рівня ефективності стратегічного управління банком є: формалізація стратегії, дотримання балансу інтересів, реалізація публічних інтересів, управління невизначеністю стратегічного управління, якість виконання банком своїх функцій в економіці, реалізація фінансовими установами своїх функціональних стратегій.

5. Головним напрямом удосконалення моделі формування конкурентної (фінансової) стратегії банку визнано реінжиніринг - як спосіб оздоровлення банківських установ. Реінжиніринг дає змогу ефективно спрямовувати діяльність працівників на досягнення цілей, визначених стратегією розвитку. Саме тому важливо визначити критерії компетентності осіб, як з числа управлінців, так і зовнішніх консультантів, яких варто залучати до реінжинірингу банківської діяльності.

Таким чином, в третьому розділі роботи нами здійснено аналітичну оцінку фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Мегабанк» у 2017-2019 роках; удосконалено науково-методичний підхід до формування і оцінки ефективності фінансової стратегії АТ «Мегабанк» та обґрунтовано шляхи фінансового оздоровлення банку.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Безродна О.С. Ієрархічна класифікація банківських стратегій / О.С. Безродна // Економіка і організація управління : зб. наук. праць. – Донецьк : ДонНУ, 2012.– № 1 (11). – С. 128–136.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 711 с.
4. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємництва : монографія / І.О. Бланк... [та ін.]. – Київ : КНТЕУ] 2009. – 147 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2004. – 504 с.
6. Волошко І. В. Завдання фінансової стратегії банку / І. В. Волошко // Вісник Української академії банківських справ. – 2015. – № 5. – С. 13-18.
7. Волошко І.В. Стратегічне фінансове управління у банку : автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.04.01. Суми, 2003. – 22 с.
8. Ганзюк С. М. Особливості функціонування проблемних банків в Україні / С. М. Ганзюк, А. В. Лінькова // Молодий вчений. – 2016. – № 8. – С. 11–14.
9. Ганзюк С. М. Практика здійснення дистанційного нагляду НБУ за діяльністю банків в Україні / С. М. Ганзюк, Н. С. Голубєва, Г. Г. Бяла. // Економіка і суспільство. – 2018. – №16. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення 14.09.2020).
10. Гудович Р.Б. Аналіз результатів та ефективності діяльності банківської системи України / Р.Б. Гудович, П.М. Григорук // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А.

Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2020. – С. 31-33.

11. Єгоричева С. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація / С. Єгоричева // Банківська справа. – 2009. – С. 63-72.

12. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія / С.Б. Єгоричева; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. – 348 с.

13. Зубок М. І. Безпека банків. К., 2002. – 306 с.

14. Ковалев В.Г. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2010. – 768 с.

15. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми : «Університетська книга», 2003. – 734 с.

16. Колодізев О.М. Фінансовий потенціал банку: сутність, методи оцінювання, інструменти протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом: монографія / О.М. Колодізев, О.В. Лебідь, О.В. Зуєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 238 с.

17. Комаров А.В. Стратегия исполнения обязательств предприятия по оплате товаров (работ, услуг) в условиях дефицита денежных ресурсов. Финансовый менеджмент. – 2003. – № 2. – С. 49.

18. Кордонець Д.М. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його місце в банківській системі України / Д.М. Кордонець, О.О. Кордонець, Н.А. Хрущ // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : Збірник наукових праць молодих вчених та студентів. Том 2 / ред. кол. : Н. А. Хрущ, К. Л. Ларіонова, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та інші (відп. ред. Н. А. Хрущ). – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 74-76.

19. Коцюба І. І. Актуальність формування фінансової стратегії банку / І. І. Коцюба // Банківська справа. – 2015. – № 1. – С. 31-34.

20. Коцюба І.І. Актуальність формування фінансової стратегії банку / І.І. Коцаба // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 9-1. – Ч. 4. – С. 154-158.
21. Кудряк Ю.В. Особливості реалізації регуляторних фінансових стратегій оздоровлення банківської системи / Ю. В. Кудряк // Бізнес Інформ. - 2015. - № 2. - С. 203-210. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_35 (дата звернення 14.09.2020).
22. Кудряк Ю.В. Система формування, реалізації і регулювання фінансових стратегій банків в умовах конкурентного середовища / Ю.В. Кудряк // Вісник ЛНУ ім. Івана Франка. Серія економічна. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2013. – Вип. 49. – С. 507-519.
23. Лисовская И. А. Финансовая стратегия компании: необходимость формирования, основные компоненты и принципы построения / И. А. Лисовская, С. А. Рыжкова // Рос. предпринимательство. – 2008. – № 10 Вып. 1 (120). – С. 130–134.
24. Макаренко Ю. П. Доходи і витрати у забезпеченні прибутковості комерційних банків України / Ю. П. Макаренко, С. Мороховець // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 10. – С. 15-19.
25. Макконнелл К.Р. Аналітична економія: Принципи, проблеми і політика. Частина 2. Мікроекономіка / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – Львів: Просвіта, 1999. – 670 с.
26. Меда Н.С. Фінансова стратегія розвитку банку в умовах посилення конкуренції : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.08 / Н.С. Меда ; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2007. – 28 с.
27. Нові пріоритети у комунікаціях НБУ: нова стратегія, створення Експертної платформи та розвиток бренду [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/novi-prioriteti-u-komunikatsiyah-nbu-nova-strategiya-stvorenniya-ekspertnoyi-platформи-ta-rozvitok-brendu> (дата звернення 10.10.2020).

28. Огляд банківського сектору. Періодичні видання Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80799454> (дата звернення 14.09.2020).

29. Огляд банківської системи: Швидше, вище, сильніше [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.business.ua/finances/4860-ohliad-bankivskoi-systemy-shvydshe-vyshche-sylnishe> (дата звернення 12.10.2020).

30. Офіційний сайт АТ «Мегабанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.megabank.ua/ua/> (дата звернення 9.09.2020).

31. Офіційний сайт Журналу «Insurance TOP» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення 14.09.2020).

32. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=74208 (дата звернення 10.10.2020).

33. Офіційний сайт рейтингового агентства «Експерт-Рейтинг» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://standard-rating.biz/?page=all> (дата звернення 12.11.2020)

34. Партин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами / Г. О. Партин, О. Я. Митрухіна // Наук. вісн. НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України, 2009. – Вип. 19.6. – С. 208–214.

35. Подольська О.С., Місько Г.А. Формування фінансової стратегії банку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/1_155191.doc.htm (дата звернення 14.09.2020).

36. Показники банківської системи. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (дата звернення 10.09.2020).

37. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення 10.09.2020 р.).
38. Рейтинг банків України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://maanim.com/rates/banks> (дата звернення 10.10.2020).
39. Рейтинг стійкості банків. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення 10.10.2020).
40. Рейтинг українських банків – 2019 та аналіз фінансових моделей учасників рейтингу за результатами 2018 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20194442-rejting-ukrayinskih-bankiv-2019> (дата звернення 14.09.2020).
41. Річний звіт АТ «Мегабанк» [Електронний ресурс] : на 31 грудня 2017 р. / Офіційний сайт АТ «Мегабанк». – Режим доступу: https://www.megabank.ua/ua/about/current_reports (дата звернення 14.09.2020).
42. Річний звіт АТ «Мегабанк» [Електронний ресурс] : на 31 грудня 2018 р. / Офіційний сайт АТ «Мегабанк». – Режим доступу: https://www.megabank.ua/ua/about/current_reports (дата звернення 14.09.2020).
43. Річний звіт АТ «Мегабанк» [Електронний ресурс] : на 31 грудня 2019 р. / Офіційний сайт АТ «Мегабанк». – Режим доступу: https://www.megabank.ua/ua/about/current_reports (дата звернення 14.09.2020).
44. Стрес-тестування банків України 2019 року [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress_Test_Results_2019.pdf (дата звернення 10.10.2020).
45. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посібник / Н. В. Тарасенко. – [3-тє вид., перероб.]. – Л. : Новий світ–2000, 2004. – 344 с.
46. Фаріон І. Д. Фінансовий аналіз : навч. посібник / І. Д. Фаріон, Т. Д. Захарків. – Т., 2000. – 455 с.

47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
48. Федевич Л.С. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку // Л.С. Федевич, М.В. Ливдар, Я.В.Межирицька // Економіка та суспільство. – 2020. – Вип. 21. – С. 21-27.
49. Хитрін О.І. Фінансова безпека комерційних банків / О.І. Хитрін // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С. 118-124.
50. Хрущ Н. А. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. А. Хрущ // Економіст. – 2008. – № 9. – С. 62–65.
51. Хрущ Н.А. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності фінансових ресурсів / Н. А. Хрущ, В. В. Доценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. Т. 3. – С. 274–277.
52. Циганюк Д.Л. Аналіз фінансового стану банківського сектору України [Текст] / Д.Л. Циганюк, А.Д. Рудняк // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2020. – № 1. – С. 155-162.
53. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу : практ. посібник / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 208 с.
54. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу : практ. посібник / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
55. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2002. – 384 с.
56. Юрій Е. О. Методичне забезпечення стратегічного планування та фінансових можливостей реалізації стратегії : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Е. О. Юрій ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2006. – 23 с.
57. Юрчишена Л. В. Дотримання економічних нормативів комерційними банками України / Л. В. Юрчишена, В. П. Цибрій. // Ефективна економіка. – 2011. – № 9 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=687> (дата звернення 14.09.2020).

58. Юрчишена Л.В. Фінансовий менеджмент : Навчальний посібник. Вінниця : ВФЕУ, 2013. – 260 с.
59. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посібник / О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.
60. Яцура В.В. Менеджмент : навч. посібник / В.В. Яцура, О.П. Жук. – Львів : Вид-й центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – 444 с.
61. Chamberlin Ed. E.H. Competition: Static Models and Dynamic Aspects. – L.: Oxford University Press, 1984, pp. 326–28; idem. // American Economic Review 45 (May 1985). – 462 p.
62. Chandler A.D. Strategy and structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. – 480 p.
63. Hamel Gary, C.K. Prahalad Competing For The Future; Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts 1994. – 384 p.
64. Karloff Bengt Business Strategy: A guide to concepts and models. - L.: McMillan, 1989. – 166 p.
65. Mason E.S. Schumpeter on Monopoly and the Large Firm // Review of Economics and Statistics 33 (May 1951), pp. 139–144.
66. Mintzberg Henry Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Free Press, 1998. – 416 p.
67. Mintzberg, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California Management Review, 1987. – 30(1), 11–24.
68. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustainin Superior Performance (New York: Free Press, 1985).
69. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980).
70. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases McGraw-Hill/Irwin, 2003. – 450 p.

Додатки