

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Фінансова стратегія банку та її забезпечення

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Сушко Яніни
Анатоліївни

Науковий керівник
канд. екон. наук

Гордієнко Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ.....	6
1.1. Сутність та роль фінансової стратегії в діяльності банку.....	6
1.2. Види та складові фінансових стратегій банків.....	11
1.3. Етапи формування фінансової стратегії банку.....	19
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	24
2.1. Аналіз фінансових стратегій державних банків.....	24
2.2. Аналіз фінансових стратегій приватних банків.....	36
2.3. Механізм формування та реалізації фінансової стратегії банку.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ.....	58
3.1. Недоліки та перспективи вдосконалення інформаційного і організаційного забезпечення фінансового стратегічного планування в банках	58
3.2. Оцінка впливу зовнішніх економічних факторів на фінансову стратегію банку.....	65
3.3. Перспективи і трансформації фінансової стратегії банку.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми: На сьогоднішньому етапі реформування банківської системи України, що характеризується економічною кризою в державі, одним з пріоритетних завдань, яке стоїть перед вітчизняними банками, є забезпечення їхнього розвитку та стабільного функціонування. Одним з важливих напрямів реалізації цього завдання є фінансовий розвиток банківської установи. Неодмінною передумовою забезпечення фінансового розвитку банку в сучасних умовах посилення конкуренції виступає фінансова стратегія розвитку та фінансове планування.

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

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

Значний вклад у дослідження даної наукової проблеми розробки фінансової стратегії підприємства внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: Г.Азаренкова, І.Ансофф, І.Балабанов, О.Береславська, І.Бланк, Є.Брігхем, І. Брітченко, О.Василик, О. Васюренко, Т.Васильєва, Н.Волкова, Р. Герасименко, А.Герасимович, Т. Косова, О.Криклій, М. Кужелєв, В.Опарін, І.Парасій-Вергуненко, А.Поддєрьогін, Л.Примостка, І.Сало, Б. Самородов, Р.Слав'юк, А.Череп, Р.Холт, А.Єпіфанов, та багато інших. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт в цій галузі, багато питань залишаються дискусійними і недостатньо розробленими, що не дозволяє

ефективно здійснювати управління кредитною діяльністю банків, особливо в умовах нестабільності економіки. Зокрема, існуюче теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою стратегією недостатньо ефективне та обґрунтоване як у науковому, так і організаційно-практичному вимірі. Про це свідчить відсутність єдиної послідовності етапів процесу управління фінансовою стратегією, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики діяльності банків. Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних положень щодо ідентифікації фінансової стратегії банку.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних засад, розробка фінансової стратегії банку та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності її реалізації.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- уточнити сутність та роль фінансової стратегії в діяльності банку;
- визначити види та складові фінансових стратегій банків;
- дослідити етапи формування фінансової стратегії банку;
- провести аналіз фінансових стратегій державних банків;
- провести аналіз фінансових стратегій приватних банків;
- провести діагностику механізму формування та реалізації фінансової стратегії банку на прикладі ПАТ «ПриватБанк»;
- встановити недоліки та перспективи вдосконалення інформаційного і організаційного забезпечення фінансового стратегічного планування в банках;
- оцінити вплив зовнішніх економічних факторів на фінансову стратегію банку;
- визначити напрями трансформація фінансової стратегії банку в умовах посилення регуляторних вимог.

Об'єктом дослідження є фінансова стратегія банку

Предметом дослідження — фінансово-економічні відносини, я кі виникаютьв процесі стратегічного фінансового планування.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались сучасні методи дослідження: системний аналіз (при визначенні загальних принципів і функцій фінансового стратегічного управління); порівняльний аналіз та метод порівняльних характеристик (при аналізі досвіду стратегічного управління іноземних і вітчизняних банків); економіко-статистичні та економіко-математичні методи, фінансовий та управлінський аналізи (при оцінці фінансового стану та перспектив розвитку банку)

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань розробки фінансової стратегії банку; офіційні дані Національного банку України; звітні матеріали ПАТ «ПриватБанк » та ПАТ «Таскомбанк». При написанні роботи проаналізовано статті, посібники та навчальні посібники з фінансового менеджменту та стратегічного управління в банках, інтернет- ресурси .

Практична цінність результатів дослідження. Використання у практичній діяльності запропонованих автором рекомендацій щодо організації процедури стратегічного фінансового управління у банку, розробки механізму і регламенту стратегічного управління спрямоване на покращення ефективності залучення й використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі.

Публікації. Визначення та особливості актуальності теми дипломної роботи опубліковано в статті «Фінансова стратегія банку та її забезпечення» // Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання , які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» за спеціальністю «Фінанси , банківська стправа та страхування », – Ч.1. – 2018. – С.388-391.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Обсяг роботи становить 81 сторінок основного тексту та містить 14 рисунків, 8 таблиць, 4 додатків. Список використаних джерел налічує 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

1.1. Сутність та роль фінансової стратегії в діяльності банку

На сьогодні потреба управління фінансовою стратегією є важливим складником успішного функціонування будь-якої організації чи підприємства незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності.

Процес управління в довгостроковому аспекті нерозривно пов'язаний з використанням поняття «стратегія».

У своєму первісному значенні термін стратегія визначається як частина воєнного мистецтва, що охоплює питання теорії і практики підготовки збройних сил до війни. Інший аспект терміна «стратегія» визначається як «мистецтво управління суспільною політичною боротьбою, загальний план ведення цієї боротьби, який виходить з розміщення та співвідношення сил» [1, с. 263].

Основна ідея, закладена в цих двох визначеннях, полягає в такому: стратегія – це засіб управління погодженим використанням власних ресурсів, що забезпечує поведінку будь-якої системи в досягненні бажаних для неї результатів в умовах протидії [64 с.169].

На цій же основі термін «стратегія» був введений у практику управління підприємствами. На початку 60-х років професорами Гарвардського університету Кеном Ендрюсом і Роландом Крістенсенсом була сформульована концепція стратегії розвитку компанії як засобу зв'язку напрямів її діяльності та виявлення її сильних і слабких сторін відносно конкурентів. Таке широке трактування змісту стратегії перекриває практично всі процедури стратегічного планування й більшість процедур стратегічного управління, а тому втрачає свої відмітні риси як самостійний інструмент управління.

Встановлено, що стратегія – це спосіб досягнення підприємством своєї мети, яка визначає його поведінку в ринковому середовищі, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу[65]. Це надає можливість встановлювати орієнтири, правила, обмежує варіанти вибору поведінки щодо вирішення суперечностей у рамках заданих орієнтирів, а також виконує роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства і виступає таким чином як управлінський інструмент системи менеджменту.

Після розробки концепцій стратегічного управління проблемами фінансових стратегій займалося чимало науковців. Так, існує значна кількість визначень поняття «фінансова стратегія» різних авторів, серед яких домінують її різні характеристики.

Так, М. Володькіною [2] наведено чітке визначення «фінансової стратегії», ключовою ознакою якого є фінансові рішення. Проте будь-які рішення в площині менеджменту розуміються як тактична або оперативна дія, що не відповідає стратегічному аспекту.

Встановлено, що має місце погляд групи науковців, які розглядають фінансову стратегію як систему цілей та завдань.

На нашу думку, не є доречним звужувати «фінансову стратегію» до формування цілей та завдань, адже ці елементи є лише частиною будь-якої стратегії.

Фінансовий розвиток банку, ураховуючи той факт, що розвиток – це досягнення поліпшеного стану, є запорукою успішного розвитку банку загалом.

Наведемо такі параметри фінансового розвитку:

- а) динаміка абсолютного значення прибутку банку з урахуванням інфляційних факторів;
- б) зміна в динаміці відносних коефіцієнтів прибутковості активів та капіталу;

в) зміна в динаміці ринкової частки банку за окремими напрямками діяльності (пріоритети банку в кредитуванні, інвестиційній діяльності, валютних операціях тощо).

До цих параметрів слід віднести також підвищення рейтингу банку в порівнянні з банками-конкурентами.

Головним інструментом забезпечення фінансового розвитку банку є фінансова стратегія його розвитку як невід'ємна частина загальної стратегії розвитку банку. Інакше, це підсистема корпоративної стратегії розвитку у формі довгострокової програми певних дій із формування і використання фінансових ресурсів банку для досягнення стратегічних конкурентних переваг.

З розвитком банківської системи і посилення конкуренції банки більшу увагу стали приділяти пошукові та впровадженню сучасних методик і рекомендацій стосовно побудови та реалізації фінансової стратегії свого розвитку.

Фінансова стратегія розвитку банку орієнтована на покращення фінансових показників банківської діяльності з урахуванням інтересів держави, регулятивних норм і правил НБУ, а отже визначає цілі, методи, інструменти та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації. Економічна ефективність діяльності банку визначається як багатоаспектне поняття, яке зумовлює багатокомпонентність підсумкового показника ефективності та його безпосередній зв'язок з цілями діяльності, які реалізуються в рамках фінансової стратегії.

Сучасна модель банківського менеджменту передбачає необхідність переорієнтації діяльності банків з короткострокових результатів: у вигляді прибутку, рентабельності продажу, частки ринку, що обслуговується, на досягнення довгострокових цілей: зростання капіталізації та збільшення ринкової вартості за рахунок надання клієнтам більшої цінності у вигляді банківських продуктів та послуг. Зростання зазначених показників буде

свідчити про надійність та фінансову стійкість банку, його можливість утримувати сталу конкурентну позицію у довгостроковому періоді, забезпечити економіку достатнім обсягом ресурсів для фінансування потреб усіх її суб'єктів.

Результативність діяльності банківського сектору залежить від ступеня задоволення потреб клієнтів, населення, підприємців переліком та якістю банківських послуг. Будь-яка програма, довірчі відносини з клієнтом, якість, яка відповідає правилу «Six Sigma», управління знанням, передові технології, онлайн-комунікації – створюють вартість тільки у випадку, якщо це приводить до зростання обсягу продажу банківських продуктів та зменшення витрат [2].

Вітчизняні банки можуть отримати зростання доходів, зміцнюючи відношення з існуючими клієнтами, які готові сплачувати більші тарифи за врахування їх індивідуальних потреб, вищу якість, персоналізацію та комфортність обслуговування. Це у свою чергу відкриває перед банками широкі перспективи впровадження банківських інновацій, зокрема розробки нових механізмів здійснення пенсійних накопичень та управління депозитними вкладками (дистанційний банкінг).

Таким чином, в умовах динамічного ринку конкурентні переваги в системі сукупної банківської інфраструктури отримують лише ті банківські установи, які мають численну клієнтську базу, спектр банківських продуктів та послуг, здатних задовольнити потреби клієнтів, кваліфікований банківський персонал та сучасну технічну забезпеченість банківських бізнес-процесів. Посилення факторів конкуренції шляхом активізації альтернативних гравців ринку зумовлюють нові погляди щодо зміни у фінансової стратегії розвитку банківської установи.

Після розробки концепцій стратегічного управління проблемами фінансових стратегій займалося чимало науковців. Так, існує значна кількість визначень поняття «фінансова стратегія».

В економічній літературі до теперішнього часу наводяться неоднозначні визначення сутності фінансового планування і при цьому часто відсутні необхідні методологічні акценти, що суттєво знижує глибину розуміння, об'єктивність і системність підходу.

На думку Кириченка О. А. фінансове планування завершальний етап бізнес-планування, метою якого є оцінити наскільки розроблений бізнес-план забезпечений відповідними ресурсами та внутрішніми можливостями [1, С. 151].

Примостка Л.О. зазначає, що фінансове планування спрямовується на перетворення стратегічних цілей та завдань банку в конкретні значення результативних фінансових показників діяльності банківської установи через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів [7, С. 132].

Овдій Ю. Л. відзначає, що фінансове планування має велике значення для практики внаслідок того, що воно є детальним плануванням основної діяльності банку і його результати мають чітку кількісну оцінку [6, С. 19].

В цілому ці та інші теоретичні підходи до розгляду сутності планування включають загальноекономічний та управлінський аспекти, й дозволяють тлумачити фінансове планування як функцію менеджменту, що полягає у здатності прогнозувати діяльність банку та використовувати цей прогноз у цілях її подальшого розвитку.

Оснoву функціональної системи управління банком складає фінансове планування, що є, по суті, процесом розробки системи фінансових планів і планових показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді [4].

Однією з актуальних проблем внутрішньобанківської діяльності, в умовах посилення міжбанківської конкуренції є вирішення питань забезпечення стійкого розвитку банків, що вимагає постійного коригування методів управління на основі розробки й реалізації цілісного механізму фінансового планування і набуває особливої актуальності Механізм існуючої

практики фінансового планування діяльності банку потребує певного вдосконалення методів його реалізації.

Сучасна економічна думка з питань фінансового планування розглядає, в основному, організаційні питання формування окремих планів розвитку та їх інформаційного забезпечення, меншою мірою торкаючись таких питань, як організаційно-методичні аспекти розробки загальної фінансової стратегії. Отже, вирішення питань вдосконалення методів реалізації фінансового планування зумовлює потребу у відповідних наукових дослідженнях.

Фінансове планування є частиною загального процесу планування, яке включає:

- стратегічне планування розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку та формування стратегічних цілей;
- тактичне планування в частині складання бізнес-планів;
- оперативне планування в частині встановлення конкретних завдань щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей [3].

Кожне з них охоплює визначений період і має свої форми реалізації результатів планування. Всі системи тісно взаємопов'язані між собою і функціонують в наступній послідовності. Початковим етапом планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів економічного розвитку банку шляхом вибору загальної стратегії розвитку, яка, в свою чергу, визначає задачі і параметри тактичного планування. Однією з найбільш важливих стратегічних цілей фінансової діяльності банку є зростання доходів його власників і максимізація його ринкової вартості.

1.2. Види та складові фінансових стратегій банків

Існує багато класифікаційних ознак фінансових стратегій банків. Так, Ілишева Н.Н. вважає, що існує два види фінансової стратегії:

1. Загальна, що регламентує досягнення загальних цілей і завдань фінансової діяльності.
2. Фінансова стратегія окремих завдань, що розробляється з метою досягнення конкретних цілей і завдань та є компонентом загальної фінансової стратегії [24].

На думку Ковальнової А.М, слід виділяти три види фінансових стратегій:

1. Генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність банку, його базові напрями та питання. У рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів по виконавцях і напрямках роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють не менше одного року.
2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з клієнтами.
3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей [25].

Залежно від джерел фінансової діяльності банку, що використовуються, Баранов В.В. виділяє такі види фінансових стратегій [26]:

- стратегія самофінансування;
- стратегія позичкового фінансування;
- стратегія венчурного фінансування;

- стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування.

Залежно від ступеня ризику, на який готов йти банк для досягнення поставлених цілей і завдань, фінансова стратегія, на думку Комарова А.В., поділяється на два види: агресивну й обережну [27]. Якщо агресивна стратегія, коли банки свідомо йдуть на підвищення ризику задля максимізації прибутків, цілком оправдовувала себе в докризовий період, то під час кризи це призвело до негативних наслідків. Консервативна стратегія має на меті мінімізацію ризику ліквідності при стабілізації прибутків.

На тих же підставах Веснін В.Р. виділяє захисну та наступально-захисну стратегії. Захисна стратегія це - антикризова, чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. [28]. Метою наступально-захисної стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Розкрити зміст кожної

У свою чергу Данилова Т.Н. виділяє чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [29].

Агресивна стратегія («жирний кіт») передбачає відсутність обмежень у нарощуванні поточних активів. Компанія формує завищені обсяги страхових і резервних запасів, проводить жорстку політику надання кредиту, зберігає великі страхові залишки грошових коштів на рахунках. При цьому питома вага поточних активів у валюті балансу високий, а період оборотності досить тривалий.

З точки зору співвідношення прибутковості і ризику мінімізується загроза технічної неплатоспроможності, зупинок виробництва, мінімальні втрати від безнадійної дебіторської заборгованості. Проте знижується прибутковість поточних активів, рівень продажів відносно невеликий, отже, знижується конкурентоспроможність продукту.

Консервативна стратегія («скупий і худий») орієнтована на стримування зростання поточних активів. Вона характеризується наявністю мінімального розміру запасів (постачання «точно у термін»), гнучкою політикою кредитування, зберіганням нормативного залишку грошових коштів, вкладення вільних грошових коштів у високоліквідні цінні папери. У зв'язку з цим частка поточних активів у сукупних активах компанії низька, а швидкість їх обороту - висока. При виборі даної стратегії компанія показує максимальну прибутковість, але збільшується вірогідність підвищення частки сумнівних (прострочених) боргів у складі дебіторської заборгованості, високі ризики зупинки виробництва через нестачу запасів, не виключено виникнення ситуацій поточної неплатоспроможності (наприклад, у зв'язку з залученням додаткового короткострокового фінансування).

Таку політику стосовно оборотних активів може дозволити собі компанія, що функціонує в умовах достатньої визначеності, що має ефективні довгострокові контракти з надійними партнерами, коли заздалегідь відомі терміни надходження платежів, необхідні обсяги запасів та ін. Інша ситуація - необхідність введення режиму суворої економії.

Помірна стратегія («центристська позиція») - стримана політика управління поточними активами: формування резервів на випадок типових збоїв, стандартні умови поставки і оплати, формування невеликих резервів грошових коштів (визначаються розрахунково). Ризики неплатоспроможності, падіння швидкості обороту поточних активів, а також їх прибутковість знаходяться на середньому рівні.

Але в аспекті маркетингової стратегії банку доцільно розглядати класифікацію фінансових стратегій в аспекті його діяльності на ринку банківських послуг, ринкової частки, конкурентоспроможності, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами і т.д.

На основі цього найбільш типовими фінансовими стратегіями є:

1. Фінансова стратегія стабілізації;

2. Фінансова стратегія зростання;
3. Фінансова стратегія виживання;
4. Фінансова стратегія ліквідації;
5. Комбінована фінансова стратегія.

Фінансова стратегія стабілізації розглядається Коробейниковим О.П., Гвішіані Д.М., Щербко В.К. Її застосовують в умовах нестабільності за падіння фінансово-господарських показників банку, виникненні довгострокових фінансових складнощів. Фінансова стратегія стабілізації полягає в адаптації діяльності банку до умов зовнішнього середовища, усуненні можливих загроз, зниженні ризиків його роботи, підвищенні рівня ефективності взаємодії банку з партнерами та його контрагентами. Її також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі. Як правило, така стратегія застосовується з метою урівноваження всіх аспектів фінансової діяльності та наступного переходу до фінансової стратегії зростання. Дана стратегія має певні особливості.

Залежно від реальної економічної ситуації в банку рекомендується використовувати один з трьох вірогідних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації:

1. Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з метою швидкої стабілізації системи господарювання банку;
2. Позитивне зрушення у внутрішньому менеджменті та стимулюванні продажу продуктів та послуг банку з певною надією на швидке пожвавлення банківської діяльності;
3. Обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні і соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції банку.

Стратегія економії найбільш актуальна тоді, коли спостерігається раптовий спад обсягу продажу продуктів та послуг банку і загальної величини прибутку. Цілі даної стратегії у відповідному вимірі часу можна

сформулювати так: найближча (термінова) – зупинити спад ділової активності та результативності банківської діяльності; середньострокова – розпочати процес поліпшення економічного стану банку; довгострокова – започаткувати стадію пожвавлення і зростання.

При цьому стратегія економії може охоплювати три фази:

1. Ревізія витрат – скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання; зменшення накладних витрат; здешевлення маркетингових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт тощо.

2. Консолідація – фаза економії витрат зв'язана з обґрунтуванням часу і швидкості пожвавлення економічної діяльності та розробкою програми підвищення прибутковості банку. На цьому етапі банк намагається раціоналізувати систему управління та мінімізувати адміністративні витрати, розширення дослідно-конструкторських робіт.

3. Пожвавлення – фаза стратегії банку, яка може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципових перегруповань у системі формування і використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності [30, с. 224].

Стабілізація економічної ситуації звичайно здійснюється за умови, коли результативність банківської діяльності характеризується значними коливаннями. Фінансова стратегія зростання розглядається Коробейніковим О.П., Вишневською О.В., Горемікіним В.А., та Одинцовим М.М. Ця стратегія спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності банку при умові стабільності зовнішнього середовища та сегмента ринку, що динамічно розвивається, та у якому працює банк.

Стратегія переслідує такі цілі:

- збільшення обігу капіталу;
- частки ринку, розширення меж фінансової діяльності;
- досягнення позитивної динаміки розвитку.

Залежно від специфічних умов середовища можливе використання таких видів фінансових стратегій зростання:

- інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції банку, що пов'язане з придбанням інших організацій;
- інтенсивне зростання забезпечує фінансову підтримку агресивного захоплення ринку, розширення його меж за допомогою використання нових видів продуктів та послуг;
- обмежене зростання – стратегія, яка є аналогічною стратегії інтенсивного зростання, проте реалізація планів відбувається повільніше;
- диверсифіковане зростання забезпечує збільшення видів фінансової діяльності, а також необхідне фінансування розширення меж збутової діяльності банку [30, с. 225].

Фінансова стратегія виживання досліджувалась Коротковим Е.М., Гвішіані Д.М., Віссемом Х. Вона застосовується в умовах глибокої кризи та в предбанкротному стані, та полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках. Утілюються програми з перебудови систем управління, фінансово-господарської діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерела фінансових ресурсів.

Ключовою метою цієї стратегії є максимально швидке виведення банку з кризи та перехід до стратегії стабілізації. Для розроблення та реалізації такої стратегії застосовують жорстку централізацію всіх видів діяльності.

Можливе використання таких видів фінансової стратегії виживання:

- стратегія скорочення – полягає у відмові від частини видів діяльності з метою отримання кращих фінансових результатів на найбільш пріоритетних напрямках;
- стратегія реструктуризації – полягає у приведенні структури фінансово-господарської діяльності банку у відповідність до умов зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія ліквідації досліджувалася Коробейніковим О.П., Горемикіним В.А., Кузнецовим В.С. Вона розглядається як підвид стратегії виживання, проте має свої специфічні характеристики, полягає в забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього банку, повного забезпечення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

Комбінована фінансова стратегія розглядалася Горемикіним В.А. та Кузнецовим В.С. Вона забезпечує реалізацію цілей і завдань діяльності банку, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій.

Фінансова стратегія, що входить в систему базових функціональних стратегій (виробничої, інвестиційної, маркетингової, управління персоналом тощо), фактично є основною, базовою стратегією банку, будується на основі визнання пріоритету корпоративної стратегії.

Її головне призначення – окремими фінансовими методами і інструментами створення фінансових умов для ефективної реалізації корпоративних, конкурентних та інших функціональних стратегій.

У залежності від розвитку філіальної мережі банку та від екстраполяції на неї фінансової стратегії, можна деталізувати фінансові стратегії по-іншому:

- фінансова моностратегія. Це єдина стратегія, яка реалізується у всіх філіалах банківської установи;
- фінансова мультистратегія. Це комбінована фінансова стратегія, яка полягає у реалізації різних фінансових стратегій банку в залежності від його конкретного філіалу. Класифікація стратегії наведена в таблиці 1.1.

Отже, в умовах нестабільної економіки України, важливе значення набуває стратегія управління фінансовими ризиками. При даній стратегії аналізуються усі можливі ризики, оцінюються їх вплив на банківську активність, вибирається метод управління цим ризиком та прогнозування ефекту від цього управління.

Таблиця 1.1

Класифікація фінансових стратегій банку в залежності від віднесення її на філіали [64 с.155]

Фінансова стратегія	Філіал1	Філіал 2		Філіал №
Моностратегія(стратегія X)	(Стратегія X)	(Стратегія X)	(Стратегія X)	(Стратегія X)
Мультистратегія(Комбінована фінансова стратегія)	Стратегія X			
		Стратегія Y		Стратегія Y
			Стратегія Z	

Стратегія управління фінансовими ризиками – це частина фінансової стратегії банку, яка полягає в розробці системи заходів по нейтралізації можливих негативних фінансових наслідків ризиків, зв'язаних із здійсненням різних аспектів фінансової діяльності.

Незважаючи на результати досліджень в теорії стратегічного фінансового управління питання класифікації банківських стратегій потребує більш детального дослідження, оскільки практичні аспекти вибору, формування та визначення характерних рис банківських стратегій залежить від повноти та правильності їх класифікації.

1.3. Етапи формування фінансової стратегії банку

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

Цільова орієнтація банку визначає спрямованість і специфіку фінансової діяльності. Якщо загальним напрямком діяльності є обраний розвиток, особливу увагу слід звернути на фінансування нових об'єктів і отримання високого прибутку для забезпечення інвестиційних процесів, спрямованих на досягнення або підтримку позицій лідера (конкурентних переваг). У випадку, коли показники фінансового становища свідчать про вірогідне банкрутство, а підприємство прагне до виживання, необхідно зосередитися на збереженні припустимого рівня ліквідності і платоспроможності.

Фінансова стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства [24].

Стратегія передбачає розробку заходів і планів досягнення основної мети, які мають орієнтацію на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє банку. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування банку не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння стратегічного управління. Тому, для ефективної роботи банку потрібно розробляти стратегію діяльності.

Процедура розробки стратегії комерційного банку складається з двох основних етапів. По-перше, визначення місії банку (девізу) та постановка мети. По-друге, формування, вибір і реалізація стратегії.

Місія виражає сенс існування банку та надає діяльності людей цілеспрямованості. Конкретний кінцевий стан, до якого в кожний момент часу прямує банк, фіксується у вигляді його мети. Визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає низку бажаних результатів, для досягнення

яких необхідні певні зусилля та організаційні дії. Вибір засобів досягнення мети є рішенням з приводу формування стратегії.

Так, процес формування стратегії складається з трьох стадій [24]:

1 стадія розробки: визначається загальна концепція стратегії та можливі альтернативні варіанти її реалізації;

2 стадія доведення: варіанти допрацьовуються, щоб максимально відповідати вимогам поставленої мети;

3 стадія стратегічного вибору: здійснюється вибір найбільш адекватного варіанту до поставленої мети як базового для стратегії.

Усі три стадії зважуються за допомогою змін, що є серцевиною вибору та реалізації стратегії.

Процес вибору стратегії містить наступні основні кроки: аналіз та оцінка поточної стратегії, проведення аналізу господарської діяльності і вибір стратегії банку та оцінка обраної стратегії.

На остаточний вибір стратегії банком впливає ціла низка факторів, зокрема:

- знання минулих стратегій,
- зміни у зовнішньому середовищі,
- ризик,
- фактор часу та ін.

Тому, при формуванні стратегії потрібно використовувати такі принципи, що можна розглядати як критерії потенційно ефективної стратегії, а саме [24]:

1. Майбутня невизначеність або врахування змін в навколишньому середовищі. Сучасна банківська стратегія повинна підтримувати тісний взаємозв'язок між банком та зовнішнім середовищем та бути здатна перетворювати зміни зовнішнього оточення банку в його стратегічні і тактичні конкурентні переваги.

2. Гнучка адекватність або альтернативність та багатоваріантність. Стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім. Крім того, банки

повинні мати декілька варіантів стратегій, щоб мати можливість вчасно зреагувати на несподівані зміни.

3. Специфічність стратегії. Обумовлюється специфікою діяльності банківських установ та різницею в їх стратегічній поведінці.

4. Ситуаційність стратегії. Ефективна стратегія завжди інтегрує характерні особливості саме даної конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього (стратегічного) успіху конкретного банку.

5. Унікальність стратегії. Для досягнення майбутнього бізнес успіху в стратегію банку повинні бути закладені деякі сильні моменти, які в реальній практиці ведення бізнесу роблять його значно відмінним від усіх головних конкурентів.

Слід зазначити, що всі вказані характеристики є не альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємо підсилюючими.

Кінцевим етапом розробки стратегії банку є реалізація стратегії, яка спрямована на розв'язання трьох основних ключових завдань. По-перше, це встановлення пріоритетності серед завдань, щоб їх значимість відповідала обраній стратегії. Подруге, це встановлення відповідності між стратегією та внутрішніми процесами в банку. По-третє, це вибір і приведення у відповідність із прийнятою стратегією підходу до управління банком. На цьому етапі результати “розумової роботи” менеджерів втілюються в конкретні дії та дають змогу досягти високої ефективності діяльності комерційного банку.

Необхідно виділити дві принципові умови, які необхідно виконати для успішної реалізації стратегії [25]:

1. Менеджери всіх рівнів повинні мати на руках стратегію діяльності банку у вигляді системи чітких стратегічних вказівок і здійснювати такі вказівки строго у відповідності до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

2. Всі основні моменти стратегії й особливо її поточні стратегічні вказівки повинні бути доведені до відома персоналу банку.

Бажано, щоб стратегія організації відповідала всім зазначеним критеріям ефективності. Але особливо важливо: чи передбачає стратегія достатню мотивацію і стимули для персоналу організації, тому що вмотивованість персоналу організації на здійснення стратегії — це необхідна умова її успішної реалізації.

Після офіційного запуску процесу реалізації конкретної стратегії на всіх рівнях керівництва банком, виробляється системне здійснення саме даної конкретної стратегії.

Таким чином, можна констатувати: ефективна реалізація процедури формування стратегії банку, з врахуванням факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, забезпечує можливість компенсації негативних наслідків дії господарських ризиків та дає шанс на успіх й досягнення конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання.

Хоча значна кількість вітчизняних банків вважає, що стратегічне управління є недоцільним в банківській діяльності через неможливість достовірного прогнозування та планування в умовах динамічного та швидко змінюваного середовища функціонування ринків фінансових послуг, водночас зарубіжна банківська практика вказує на те, що наявність науково обґрунтованої стратегії управління є запорукою успішного протистояння банків дії негативних чинників та викликів сьогодення і утримування своїх ринкових конкурентних позицій.

Сучасна ж економічна ситуація в Україні лише посилює необхідність проведення поглиблених досліджень у сфері стратегічного управління в банках в умовах розгортання конкурентних загроз і викликів.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз фінансових стратегій державних банків

Аналіз фінансової стратегії державного банку проведемо на прикладі ПАТ «Приватбанк». Для початку розглянемо зоглянемо приклади формулювання стратегії банку до того, як він став державним.

Стратегією на 2007-2010 роки було:

- охопити до кінця 2010 року населення України кредитами при їх повному покритті за рахунок привернених коштів фізичних осіб, доводячи чисельність клієнтів банку до щонайменше 51 млн осіб за послугами кредитування та 21 млн осіб за послугами розміщення коштів;
- охопити до кінця 2010 року не менше 23 % загальної кількості юридичних осіб України, у тому числі не менше 6 % загальної кількості приватних підприємств та підприємств малого бізнесу, мікро кредитами.

Заслуговує на порівняння стратегія Приват Банку – на 2009-2011 роки:

- із обслуговування індивідуальних клієнтів – охопити до кінця 2011 р. не менше 2/3 економічно- активного населення України простими доступними банківськими послугами, при їх високій культурі обслуговування;
- із обслуговування корпоративних клієнтів – охопити до кінця 2011 р. не менше 1/3 ринку роздрібних корпоративних клієнтів;
- із внутрішнього сервісного обслуговування – до кінця 2011 р. увійти до трійки найбільших банків-лідерів з упізнаваності та задоволенні клієнтів обслуговуванням.

Як ми бачимо дві стратегії одного банку перетинаються у 2009 і 2010 роках та відрізняються одна від одної у той час як відповідна місія комерційного банку, яку ми тут не наводимо, залишається незмінною. Це

позначає, що загальна мета банку залишилась старою, а зміна зовнішнього середовища банку викликала певне корегування стратегії.

18 грудня 2016 року Кабінет Міністрів України **ухвалив рішення** (постанова КМУ № 961) про входження держави до капіталу ПАТ «ПриватБанк».

21 грудня 2016 року Приват Банк був націоналізований в результаті підписання договору між Міністерством фінансів України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб.

Стратегії державних банків мають базуватися на завданнях держави у банківському секторі:

- підтримувати фінансову стабільність, ефективно управляючи ризиками, ліквідністю та капіталом;
- підвищити доступність кредитів для ключових сегментів розвитку економіки;
- покращувати рівень фінансової інклюзивності / забезпечувати загальний доступ до фінансових послуг за розумну ціну;
- зменшувати обсяг готівки, щоб мінімізувати тіньову економіку;
- створювати фінансову цінність і компенсувати інвестовані бюджетні кошти;
- розробити єдиний підхід до корпоративного управління;
- звільнити баланси державних банків від тиску непрацюючих кредитів з мінімальною шкодою для фінансової стабільності ;
- мінімізувати частку держави у банківському секторі;
- забезпечити здорову конкурентну динаміку та стабільність економіки для державних банків.

Входження держави у капітал банку використовується як надзвичайний механізм підтримки системно важливих фінустанов у найбільш скрутні періоди їх історії. Цей крок дозволив ПриватБанку уникнути банкрутства та ліквідації.

Діяльність ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» як незаперечного лідера роздрібного ринку банківського сектору в Україні зосереджена на забезпеченні позиції банку у роздробному бізнесі, з особливим фокусуванням на платіжному бізнесі. Крім того, діяльність банку буде направлена на побудову обмежених об'ємах портфелю кредитів для юридичних осіб, що характеризуються низьким рівнем ризиків, основним чином зосереджуючись на кредитуванні підприємств малого та середнього бізнесу. Для сприяння скороченню частки держави, план банку має включити наступні елементи зображенні в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Елементи, що сприятимуть зменшенню частки держави на ринку

ПриватБанк		
Корпоративне управління	Наглядова рада із профільними комітетами, до основного складу якої входять незалежні директори	Запровадження для ПриватБанку. Планується до запровадження і інших банках у 2018 році.
	Сильна команда управлінців	
	Контракти, засновані на результативності (КПЕ)	
Стабільна операційна платформа	Наявність належних методів обліку та механізмів обліку та механізмів контролю	Станом на 2019 рік ПриватБанк урегулює свої ризики та вирішить питання з ІТ
	Надійня ІТ-інфраструктура для підтримки звітування та контролю	
	Належний рівень капіталу та зниження вартості ризику	
Скорочення ризиків, пов'язаних з державою	Зменшення частки державних облігацій України як відсоткова банківських активів	Позитивна динаміка починаючи з 2018 року
	Скорочення частки кредитів державним підприємствам в портфелі	
Урегулювання правових питань	Непрацюючі кредити погашені	До 2020 - 2021
	Судові позови урегульовані або їх задоволення виділено належні асигнування	
Привабливі показники рентабельності	Стійкий рівень рентабельності власного капіталу >10 - 12%	До 2020 продемонструє високу рентабельність, за 2 роки
	Сприятливі умови для підприємницької діяльності та економічного зростання	

Виходячи з оновлених засад стратегічного реформування державного банківського сектору, розрахованого на найближчі п'ять років Держава зменшить частку ринку з 55% у 2017 році до 24% в середньостроковій перспективі (в 2022 році), зображено в таблиці 2.2. Інші внутрішні плани сконцентровані головним чином на зміцненні платформи кредитного андерайтингу та ІТ, а також механізмів управління ризиками та інструментів контролю [67].

Таблиця 2.2.

Плани щодо зменшення частки держави на ринку

ПриватБанк	Плани щодо зменшення частки держави на ринку - з 55 % у 2017 році до 24 % у 2022						Продаж 100% міжнародно му інвестору
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
	100	100	100	100	100	0	
	20	19	18	18	18	18	

Щодо фінансового стану ПАТ КБ «ПриватБанк» (візьмемо за приклад 2015-2017 рр) , прибуток банку за звітний фінансовий 2017 рік на 22 %, або на 340 632 тис.грн. вище фінансового показника діяльності банку за попередній 2016 рік, та вище на 31 %, або на 447 576 тис. грн.. порівняно з 2015 роком і оцінюється як позитивний результат фінансово - господарської діяльності банку. Отже, дані рис. 2.1 показують позитивну динаміку росту прибутку банку за 2015-2017 роки.



Рис. 2.1. Динаміка прибутку ПАТ «ПриватБанк» за 2015-2017 роки, тис. грн..

Далі розрахуємо показники рентабельності [43].

Рентабельність активів (R_A) розраховується як відношення чистого прибутку до активів:

$$R_A = \text{ЧП} / A$$

де ЧП – чистий прибуток;

A- активи

Рентабельність власного капіталу ($R_{вк}$) розраховується як відношення чистого прибутку до власного капіталу :

$$R_{вк} = \text{ЧП} / ВК$$

Де ЧП – чистий прибуток;

ВК– власний капітал

Коефіцієнт рентабельності одиниці продукції ($R_{од}$) розраховується як відношення суми доходів до витрат. Цей показник показує скільки доходу припадає на 1 грн. затрачених коштів:

$$R_{од} = D / B$$

де D – доходи;

B – витрати

Рівень загальних витрат (ЗВ) розраховується як відношення суми витрат до активів:

$$ЗВ = В / А$$

де В – витрати;

А – активи

Розраховані дані занесемо в табл.. 2.3.

Так, показник рентабельність активів показує, що у 2017 році порівняно з 2016 роком рівень окупності чистим прибутком активів банку залишився не змінним, у 2016 році порівняно з 2015 роком знизився на 0,001.

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2015-2017

роки

№ п/п	Показники	Станом за 2015р.	Станом за 2016р.	Станом за 2017р.	Відхилення, (+/-)		Темп росту, %	
					2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	Рентабельність активів	0,011	0,010	0,010	-0,001	0,000	0,92	0,97
2	Рентабельність власного капіталу	0,085	0,084	0,092	-0,001	0,008	0,98	1,10
3	Коефіцієнт рентабельності одиниці продукції	0,280	0,266	0,290	-0,014	0,024	0,95	1,09
4	Рівень загальних витрат	0,041	0,039	0,037	-0,002	-0,002	0,96	0,94

Рентабельність власного капіталу у 2017 році порівняно з 2016 роком., збільшилась на 0,008, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 0,001. Ця тенденція пов'язана зі змінами чистого прибутку. Коефіцієнт рентабельності одиниці продукції показує, що у 2017 році порівняно з 2016 роком цей показник збільшився на 0,024, тобто на 1 грн. затрачених коштів припадає прибутку 0,29 грн. Рівень загальних витрат за 2015-2017 роки

зменшився . Динаміка показників рентабельності ПАТ «ПриватБанк » за 2015-2017 роки показана на рис. 2.2.

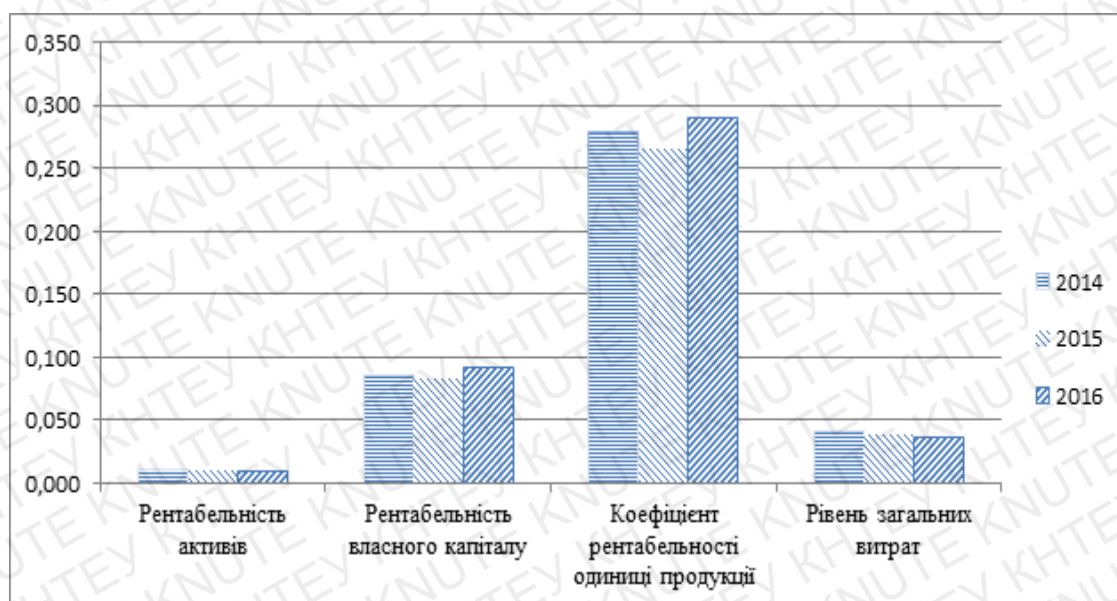


Рис. 2.2 Динаміка показників рентабельності ПАТ «ПриватБанк » за 2015-2017 роки.

На першому етапі аналітичної роботи необхідно оцінити структуру залучених депозитних коштів банку за депонентами (видами вкладників), їх тенденцію та напрями здійснення відповідно до депозитної політики (рисунки 2.3 і 2.4).



Рис.2.3. Аналіз структури зобов'язань за депонентами на 01.01.2017року.

Отже, у результаті розрахунку показників, які характеризують прибутковість і рентабельність банку, необхідно відмітити, що його прибутковість має тенденцію до збільшення.

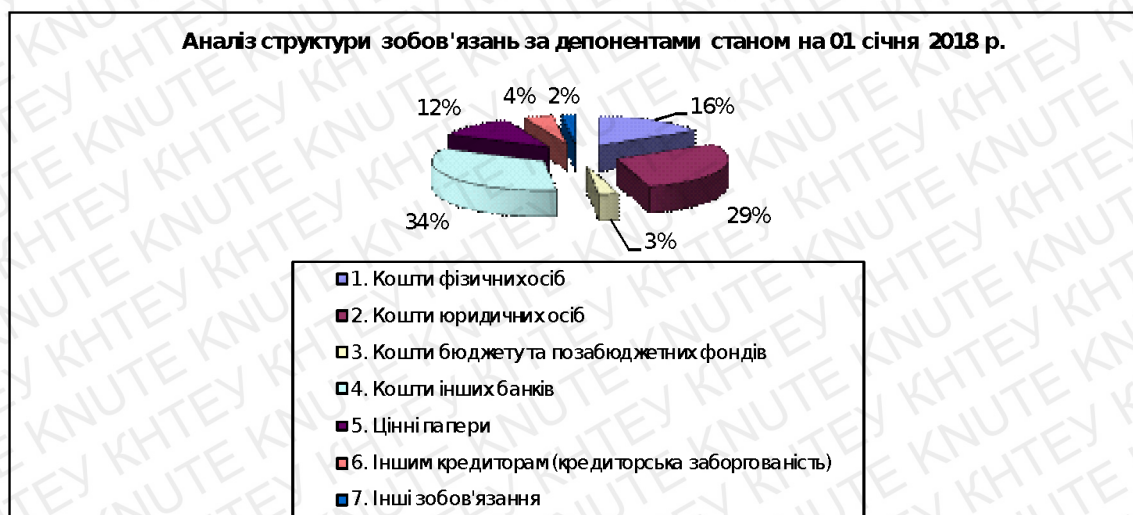


Рис.2.4. Аналіз структури зобов'язань за депонентами на 01.01.2018 року.

З даних табл.2.6 видно, що зобов'язання банку на 1 січня 2017 р. становлять 580195 тис.грн. Порівняно з зобов'язаннями на 1 січня 2018 р. вони зросли на 203270 тис.грн або на 53,9 %. Безумовно, такий значний

приріст ресурсної бази банку можна розцінювати як високоефективну роботу депозитного відділу щодо залучення ресурсів.

Таблиця 2.6.

**Аналіз структури зобов'язань за депонентами ПрАТ
«ПриватБанк» в 2017 – 2018 роках**

Показники	На 1.01.2017		На 1.01.2018		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн		абсолютне	%	за структурою, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Кошти фізичних осіб	37975	0,1	95497	16,5	+57522	+151,5	+6,4
а) до запитання	2282	3,3	17161	3,0	+4879	+39,7	-0,3
б) строкові депозити	5693	2,8	8336	3,5	+52643	+204,9	+6,7
2. Кошти юридичних осіб	8 420	20,8	167111	28,8	+88691	+113,1	+8,0
а) до запитання	49472	13,1	128671	22,2	+79199	+160,1	+9,1
б) строкові	28948	7,7	38440	6,6	+9492	+32,8	-1,1
3. Кошти бюджету та позабюджетних фондів	22606	1,0	17056	27,9	-5550	-24,6	-3,1
4. Кошти інших банків	144947	38,5	196735	33,9	+51788	+35,7	-4,6
а) до запитання	22107	5,9	14930	25,6	-7177	-32,5	-3,3
б) строкові депозити (кредити) НБУ	45051	12,0	79034	13,6	+33983	+75,4	+1,6
в) комерційних банків	77789	20,6	102771	17,7	+24982	+32,1	-2,9
5. Цінні папери	66882	17,7	67359	11,6	+477	+0,7	-6,1
а) ощадні сертифікати	62004	16,4	64011	11,0	+2007	+3,2	-5,4
б) прості векселі	4878	3,3	3348	04,6	-1530	-31,4	-0,7
6. Іншим кредиторам (кредиторська заборгованість)	5913	2,7	25101	1,3	+9188	+57,7	+0,1
7. Інші зобов'язання	10 182	2,7	11336	4,0	+1154	-11,3	-0,7
Усього зобов'язань	76925	00	580195	00	+203270	+53,9	X

Причому зростання депозитної бази відбувалося в основному за рахунок приросту коштів фізичних та юридичних осіб, а не за рахунок міжбанківських кредитів, що є позитивною тенденцією.

Так, кошти фізичних осіб зросли на 57522 тис. грн і становили 95497 тис. грн на 1 січня 2018 р. проти 37975 тис. грн на 1 січня 2017 р., тобто зросли на 151,5 %. У структурі залучених ресурсів їх частка зросла з 10,1 % у 2016 р. до 16,5 % у 2017 р., тобто на 6,4 процентного пункту.

Характерно, що основним джерелом зростання коштів фізичних осіб є збільшення залучення строкових депозитів, як правило, терміном до одного року. За аналізований період їх маса зросла на 52643 тис. грн, або на 204,9 % і на 1 січня 2018 р. їх частка в структурі зобов'язань становила 13,5 %. Значно зросли кошти юридичних осіб: їх приріст становив за період, що аналізується, 88691 тис.грн, або 113,1%. Так, на 1.01.2018 р. кошти юридичних осіб становили 167111 тис.грн проти 78420 тис. на 1.01.2017 р. їх частка в структурі зобов'язань зросла з 20,8 до 28,8 %, тобто збільшилася на 8 процентних пунктів. Дану структуру можна розцінити як оптимальну, оскільки нарощування ресурсної бази банку відбувалося за рахунок не дорогих джерел фінансування, а дешевих. Основним джерелом збільшення коштів юридичних осіб є зростання залишків на поточних рахунках клієнтів, тобто депозитів до запитання. Так, на 1 січня 2018 р. вони становили 128671 тис. грн проти 49472 тис. грн на 1 січня 2017 р., тобто зросли на 79199 тис. грн, або на 160,1 %. У загальній структурі зобов'язань їх частка збільшилася з 13,1 до 22,2%, тобто зросла на 9,1 процентного пункту. Основною причиною такого зростання залишків на клієнтських рахунках є ефективна маркетингова політика банку по залученню нових клієнтів через зниження тарифів на банківське обслуговування.

Позитивним є і зниження частки коштів банків у структурі зобов'язань банку за одночасного зростання їх абсолютного розміру. Так, кошти інших банків на 1.01.2018 р. становили 196735 тис.грн проти 144947 тис.грн на 1.01.14 р., тобто зросли на 51788 тис.грн. або на 35,7%. Проте їх

частка у структурі зобов'язань зменшилася з 38,5% 2018 р. до 33,9% у 2017 р., тобто на 4,6 процентного пункту.

Поєднання тенденції зниження залежності від міжбанківського кредитування з одночасним розширенням ресурсної бази за рахунок цього джерела фінансування банківської діяльності свідчить про грамотну політику менеджерів банку щодо формування ресурсної бази

Розглядаючи внутрішню структуру залишків коштів інших банків, слід зазначити, що за цим видом пасивів основними джерелами зростання залишків є збільшення кредитування аналізованого банку Національним банком України, а також збільшення міжбанківського кредитування банками-контрагентами. Так, приріст кредитування банку від НБУ становив 33983 тис. грн, або 75,4%. Це збільшило внесок даного виду кредитування банку в загальний обсяг зобов'язань на 1,6 процентного пункту. Проте при збільшенні абсолютного розміру МБК на 24982 тис. грн, або на 32,1%, їх частка зменшилась на 2,9 процентного пункту.

На загальному фоні зростання ресурсної бази банку дещо знизилася роль ощадних сертифікатів, їх частка в загальній структурі зобов'язань знизилась на 6,1 процентного пункту, хоча абсолютний приріст їх суми становив 2017 тис. грн.

У цілому, підводячи підсумок роботи банку щодо залучення ресурсів, слід відзначити правильну політику банку стосовно залучення нових клієнтів, яка веде до зростання дешевих ресурсів банку, та належну роботу з формування стабільної частини ресурсів банку за рахунок залучення такого перспективного виду ресурсів, як депозити фізичних осіб. Особливу увагу необхідно звернути на впровадження зарплатних проектів з використанням платіжних карток.

Банк зацікавлений у розширенні обсягів залучених депозитних коштів, що перебувають тимчасово у його розпорядженні. Для цього банку необхідно постійно вдосконалювати старі й упроваджувати нові форми і методи залучення різних категорій вкладників, а саме: вести науково-

дослідну, аналітичну роботу, активно використовувати рекламу, маркетинг, розширювати ділові контакти з клієнтами.

На другому етапі аналізу зобов'язань необхідно оцінити наявні кошти на рахунках за строками використання.

Розглянемо структуру зобов'язань банку за термінами залучення ресурсів (рисунки 2.5 і 2.6).

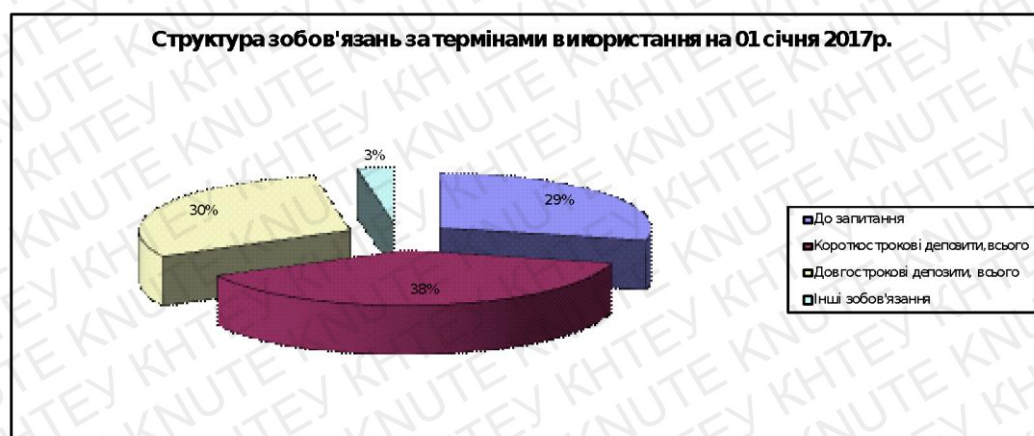


Рис. 2.5. Структура зобов'язань за термінами використання на 01.01.2017 року.

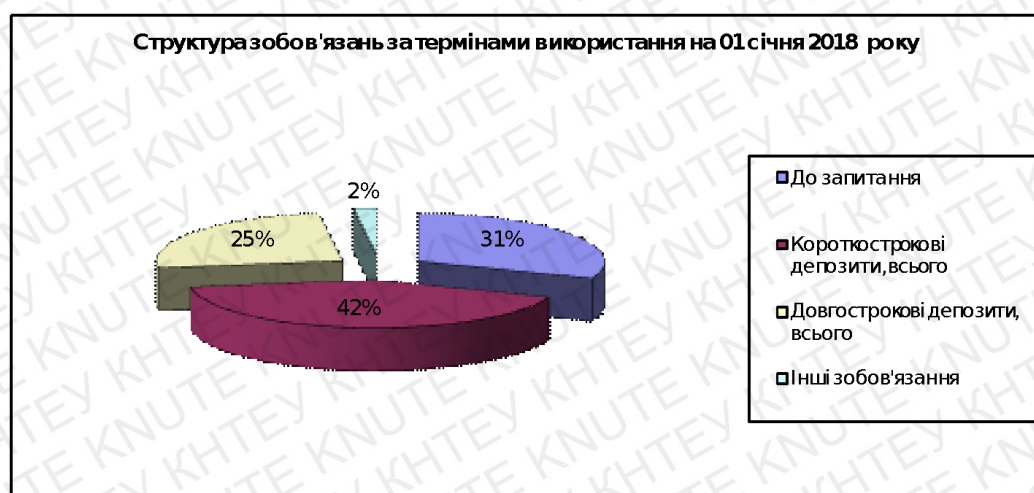


Рис. 2.6. Структура зобов'язань за термінами використання на 01.01.2017 року.

З даних Додатку Г видно, що основна частина ресурсів банку сформована за рахунок строкових депозитів. Депозити до запитання у

структурі ресурсів становлять третю частину. Так, на 1 січня 2015 р. вони становили 106467 тис. грн, тобто 28,3 % від загальної суми зобов'язань.

На 1 січня 2014 р. їх розмір становив 177818 тис. грн, або 30,7 % від загальної суми зобов'язань, тобто їх частка збільшилася в структурі зобов'язань на 2,3 %. Причому основну частину в структурі депозитів становлять залишки на поточних рахунках юридичних осіб - 22,2 %, які збільшилися проти минулого року на 9,1%. Це позитивно характеризує роботу банку щодо залучення нових клієнтів, значно розширює базу дешевих (безкоштовних) ресурсів.

Сума короткострокових депозитів зросла за аналізований період на 97436 тис. грн і на 1 січня 2018 р. становила 240768 тис. грн, або 42,5 % від загальної суми зобов'язань. При цьому основну частку в структурі короткострокових депозитів становлять депозити фізичних осіб 77365 тис. грн, або 13,3 % та міжбанківські кредити - 99062 тис. грн, або 17,1 %.

Довгострокові ресурси банку досить вагомі - 145564 тис. грн, або 25,3 %. Основну частину серед них становлять довгострокові кредити НБУ, виділені під виконання цільових програм - 78205 тис. грн (13,5%), та довгострокові облігації - 67 359 тис. грн (11,6%). Довгострокові депозити від юридичних та фізичних осіб становлять тільки 0,2 %.

Загальний висновок про ефективність формування ресурсної бази за ознакою терміновості робимо такий. Банк має оптимальну структуру ресурсної бази, яка дає змогу поєднувати високу надійність та стійкість ресурсної бази з невисокою їх вартістю.

Висока питома вага залишків на рахунках клієнтів знижує стабільність ресурсної бази, збільшує потребу у високоліквідних активах, спонукає банк до посилення трансформації частини короткострокових ресурсів у більш довгострокові вкладення і цим загострює проблему ліквідності. У даному банку частка строкових депозитів значно перевищує питому вагу некерованих ресурсів.

2.2. Аналіз фінансових стратегій приватних банків

Глобальний тренд 2018 року - посилення позитивної динаміки роботи банківського сектора, зростання довіри до банківської системи з боку населення, підвищення попиту на банківські продукти і поживлення кредитування як роздрібного, так і реального сектора економіки.

Багато представників банківського сектора зараз борються за лідерські позиції в сфері обслуговування населення. Конкуренція жорстка, але банки розуміють, що залучати клієнтів і завойовувати їх довіру потрібно не високими ставками, а якістю сервісу і надійністю. Яскравим прикладом фінустанови, яке в останні роки активно розширює свою присутність на ринку обслуговування населення, може послужити ПрАТ «Таскомбанк»

Цей банк з 2015 р планомірно впроваджує стратегію активного росту і прагне бути на крок попереду конкурентів. Багато перетворення в його роботі спрямовані на розвиток роздробу нового, клієнтоорієнтованого формату. У банку не приховують, що мають амбітну мету - стати одним з провідних гравців цього сектора.

Зусилля ПрАТ «Таскомбанк» на цьому терені вже підтверджуються цифрами. За підсумками першого півріччя портфель строкових вкладів приватних клієнтів збільшився більш ніж в 1,9 рази - до 4,2 млрд грн.

По суті, роздрібний бізнес стає для фінустанови помітним драйвером позитивних змін, при цьому стратегія побудови універсального банку залишається незмінною.

Почнемо хоча б з того, що з початку 2015 р ПрАТ «Таскомбанк» потроїв кількість своїх відділень, забезпечивши присутність у всіх великих містах України. Причина проста - щоб обслуговувати населення і активно працювати на депозитному ринку, необхідно бути максимально доступним для клієнтів.

І це в умовах, коли кількість банківських відділень в системі в цілому не перший рік зменшується внаслідок як виведення з ринку неплатоспроможних банків, так і скорочення регіональних мереж іншими учасниками банківської системи.

За даними НБУ, тільки за січень - вересень закрилися близько 600 банківських офісів. Хтось під час кризи згортає бізнес, а для ПрАТ «Таскомбанк» цей час - можливість для зростання.

Важливо відзначити, що банк є агентом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб та здійснює виплати по депозитах неплатоспроможних банків. Обсяг виплат українським вкладникам гарантованих сум вже перевищив 500 млн грн. Показово, що більше половини вкладників ліквідованих банків стають клієнтами ПрАТ «Таскомбанк». У той же час сучасні реалії такі, що одних тільки фізичних відділень мало. Фінансові послуги неухильно проходять цифрову трансформацію. Послуги все більше йдуть в онлайн і мобільні додатки.

Розуміючи, що майбутнє - за цифровими технологіями, ПрАТ «Таскомбанк» активно розвиває дистанційні канали обслуговування. Клієнтам банку це приносить тільки позитив, оскільки вони отримують сучасні та зручні дистанційні канали доступу до його банківських сервісів.

Не обійшлося і без перегляду роздрібних продуктів. За останні роки банк суттєво модернізував свою продуктову лінійку таким чином, щоб вона відповідала актуальним потребам різних категорій населення.

При цьому було сформовано новий підхід до роботи з кредитними картами і кеш-кредитами, що забезпечило банку додатковий приплив клієнтів, оскільки попит на беззаставні кредитні продукти у населення досить високий.

Продовжують в ПрАТ «Таскомбанк» розвивати і класичні кредитні продукти, зокрема кредити на придбання нових і старих автомобілів. В цілому, за перше півріччя поточного року кредитний портфель фізичних осіб ТАСкомбанк збільшився більш ніж в 2,5 рази.

Помітно ефективніше банк розвиває і нові напрямки: транзакційний бізнес, МСБ, інкасацію. В кінці 2017 року - початку 2018 року планується запуск програм мікрокредитування.

Одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності стратегічного фінансового управління у ПрАТ «Таскомбанк» є активне впровадження технології бюджетування, яка може використовуватися для розробки як статичного, так і оперативного бюджету, що створить умови для чіткого прогнозування показників розвитку банку. В процесі побудови системи бюджетування повинен регулярно здійснюватися аналіз минулих і поточних тенденцій, а також умов функціонування на ринку, що можуть вплинути на реальність прогнозу. Ефективно організований процес бюджетування у банку передбачає наявність сукупності бюджетів підрозділів, надання останніх до відділу планування та бюджетування (в ПрАТ «Таскомбанк» це управління фінансового аналізу та прогнозування), де здійснюється їх вивчення, коригування та консолідація. У результаті формуються балансовий звіт, бюджет, звіт про рух грошових коштів для банку в цілому.

Значна увага приділяється дослідженню конкурентоспроможності банку, тобто його можливості здійснювати ефективну діяльність та досягати прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим показником стійкості банку, його здатності ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціали.

У процесі дослідження вияснили, що оскільки основною метою банку є максимізація прибутку, то критерії прибутковості (розмір прибутку, рентабельність) можуть бути використані для оцінки конкурентної позиції банку на ринку. Однак, виходячи з результатів аналізу банківської статистики, до найбільш прибуткових в Україні поряд з визнаними лідерами (Укргазбанк, Приватбанк, Ощадбанк і т.д.) входять банки, які не є широко відомими й обслуговують лише вузький регіональний сегмент. Такі ж великі

банки, як АППБ “Аваль”, ОТП, які багато в чому визначають сучасний стан вітчизняної банківської системи, характеризуються на сьогоднішній день незначними рівнями прибутку. Найважливіший індикатор фінансового стану банку є капітал. Але неможливо протягом тривалого часу підтримувати стабільний стан капіталу без адекватних доходів. Прибуток і капітал взаємно підкріплюють один одного. Стабільна прибутковість дає змогу збільшити капітал, оскільки банк може використати весь чистий дохід для поповнення своєї бази капіталу, або він може використати частину цього доходу на виплату дивідендів акціонерам. У будь-якому випадку акціонери отримають більший дивідендний дохід, ніж від інших подібних інвестицій. Вони з більшим бажанням придбаватимуть додаткові акції такого банку. Розрахунки по власному капіталу банків, можна побачити в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Активи і капітал Топових банків України за 2018 рік

Назва банку	Приріст за I квартал 2018, тис. грн.	Власний капітал, тис. грн.	Активи банків, тис. грн.	Приріст за I квартал 2018, тис. грн.
ПриватБанк	1141308	26749018	475977768	216916295
Райффайзен Банк Аваль	1270169	12174807	77303173	5195112
UKRSIBBANK	305863	5877361	52982798	6406126
ТАСКОМБАНК	113143	1047399	14723374	880798
Альфа-Банк Україна	-78 813	3899418	58135286	8604980
Ощадбанк	-816912	30761520	297746572	63505527

По таблиці вибрано 6 банків України. П'ять з них входять в топ 10 банків України. В по таблиці видно, що власний капітал приростає не у всіх банках. Також в таблиці можна розглянути активи банків. Активи банків станом на перший квартал приростає. Інформацію по активам і капіталу банків можна побачити на графіках (рис 2.7.)

Так активи і капітал банку, менше ніж у лідерів рейтингу. Щодо ТАСКОМБАНКУ, в рейтингу банків України займає 20 місце.

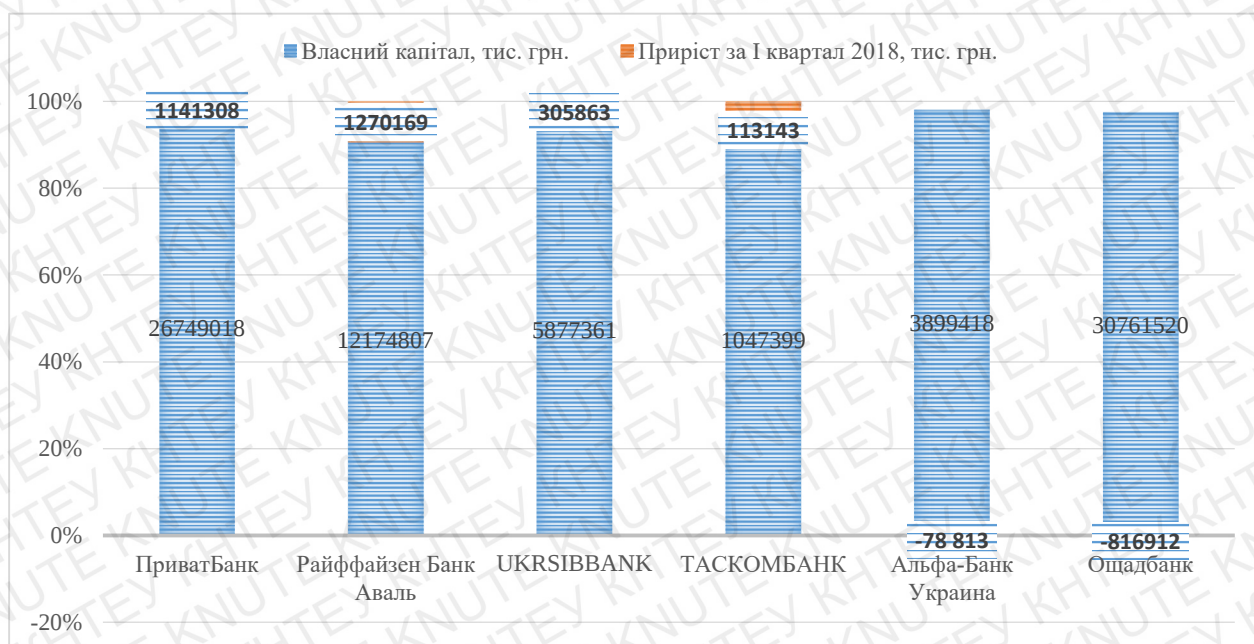


Рис.2.7. Власний капітал банків України і приріст за I квартал 2018 року.

Найбільш рентабельними на сьогодні в Україні є великі та середні банки, аналіз поточних аспектів і перспектив діяльності яких свідчить про те, що їхнє місце і роль у вітчизняній банківській системі залишаються незначними (такі як ПрАТ «Таскомбанк», як комерційний та ПАТ «ПриватБанк», як приватний).

В умовах ринкової економіки отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності є чинником існування будь-якого банку України. Прибуток характеризує стійкість кредитної установи. Він потрібен для створення резервних фондів, стимулювання персоналу і керівництва до розширення та вдосконалення операцій, скорочення витрат і підвищення якості послуг, що надаються, і, зрештою, для успішного проведення наступних емісій і відповідно збільшення капіталу, який дає змогу розширити обсяги і поліпшувати якість наданих послуг.

Щодо чистого прибутку банку, було проаналізовано шість банків України. В їхнього числа входять, як приватні так і державні банки України в таблиці 2.8. Можна спостерігати динаміку зміни чистого прибутку банків України за два квартали 2018 року

Таблиця 2.8.

Чистий прибуток банків України в період I II квартал 2018 року

Назва банку	Чистий прибуток банків, тис. грн.	Приріст за I квартал 2018, тис. грн.	Приріст за II квартал 2018, тис. грн.	Приріст за III квартал 2018, тис. грн.
ПриватБанк	3653812	26619725	351290	1087546
Райффайзен Банк Аваль	1381309	-3087272	426427	2262915
UKRSIBBANK	611889	-855552	256464	1030053
ТАСКОМБАНК	124759	-28400	35808	114095
Альфа-Банк Україна	211544	-443179	106197	561448
Ощадбанк	41574	-516949	11438	20795

По таблиці видно, що чистий прибуток банків зменшується в I кварталі 2018 року. Тільки Приватбанк збільшує свій чистий прибуток. Позитивна динаміка спостерігається в II і в III кварталі 2018 року (рис 2.8).

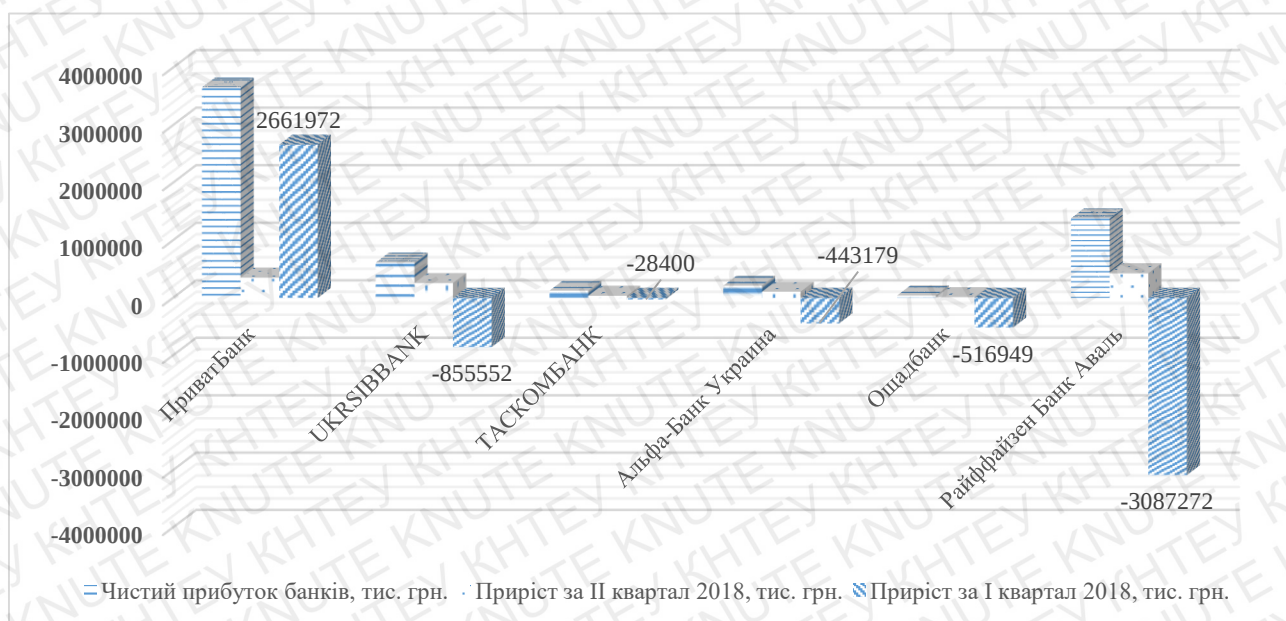


Рис.2.8.Чистий прибуток банків України за два квартала 2018

Всі з перерахованих банків виходять на покращення. І збільшують свій чистий прибуток. Структура прибутку свідчить про те, що основним джерелом прибутку для банку є тобто вкладення в активи є ефективними, а

приріст прибутку досягнуто саме за рахунок ефективного управління активами і пасивами [68].

Отже, прибуток і рентабельність не слід вважати основними, а тим більше виключними критеріями оцінки рівня конкурентоспроможності банку, виходячи з того, що конкурентоспроможність є категорією більшою мірою потенційною. Прибуток і прибутковість можуть виступати лише як критерії оцінки рівня реалізації цього потенціалу за певний період, що є попереднім відносно моменту оцінки.

За допомогою матриці «Депозити-кредити» можна підвищити ефективність процедури стратегічного фінансового планування. Один із підходів представлено матрицею «Депозити-кредити», в межах якої аналізується зміна відповідних показників діяльності найбільших банків України за період з 01.01.2014 р. по 01.07.2018 р. (рис. 2.9).

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що місце розташування банку (положення його в тій чи іншій ділянці даної матриці) дозволяє сформулювати певне уявлення стосовно нинішніх і перспективних позицій банку в умовах конкурентного ринку.

Матриця дозволяє простежити динаміку розвитку банку та визначити в загальному вигляді стратегічну мету його подальшого існування. Тому, бачучи рис. 2.9, можемо зробити висновок, що стан ПрАТ «Таскомбанк» та ПАТ «ПриватБанк» залежать від грамотного фінансового планування та якісної фінансової стратегії.

Причому зростання депозитної бази відбувалося в основному за рахунок приросту коштів фізичних та юридичних осіб, а не за рахунок міжбанківських кредитів, що є позитивною тенденцією. Оцінка ефективності фінансової стратегії ПрАТ «Таскомбанк» здійснюється за кількома критеріями. По-перше, проводиться співставлення відповідності сформованої фінансової стратегії загальній стратегії розвитку банку.

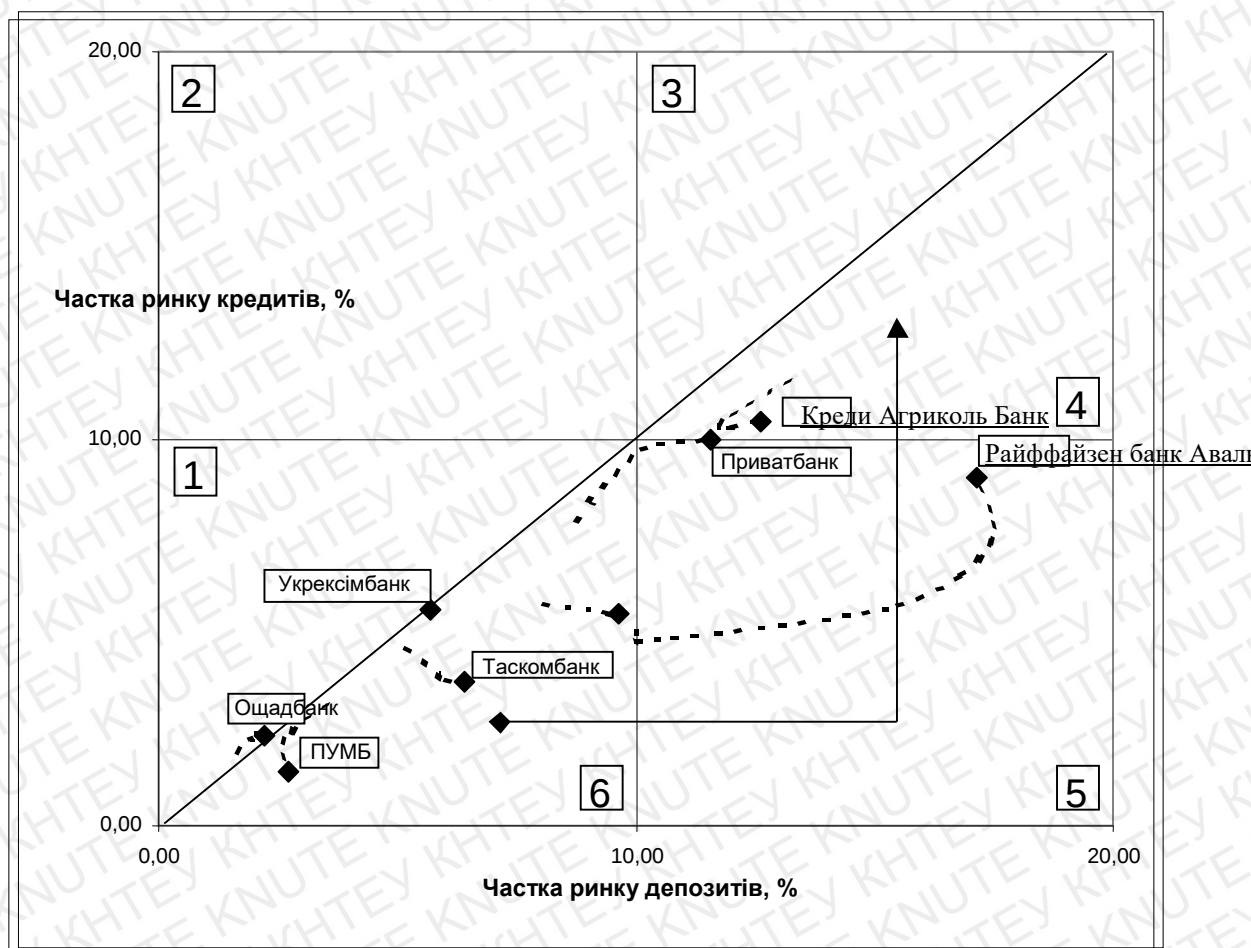


Рис.2.9 Матриця «Депозити-кредити»

По-друге, оцінюється ступінь адаптації фінансової стратегії банку до змін зовнішнього економічного середовища. По-третє, визначається потенціал банку у формуванні фінансових ресурсів у національному та міжнародному економічному середовищі, а також ефективність використання акумульованих ресурсів у розріз доходних активних операцій.

Особливої уваги заслуговує аналіз ризикованості фінансових стратегій, що включає оцінку фінансового стану банку, показників платоспроможності, ліквідності. Трансформація будь-якої системи спрямована на отримання синергетичного ефекту, оскільки будь-які зміни (організаційні та неорганізаційні) покликані не лише у короткостроковому періоді підвищити ефективність діяльності, але й забезпечити досягнення стратегічного ефекту від застосованих управлінських заходів.

У зв'язку з тим, що застосування інструментарію впливає не лише на

внутрішнє середовище банку, а й посилюється/послаблюється факторами зовнішнього середовища, тому необхідно враховувати комплексно можливі наслідки впливу факторів та ризиків на кінцевий результат трансформації. Для опрацювання ефективної реалізації стратегій необхідно охарактеризувати ієрархію рівнів розроблення та реалізації управлінських заходів. На нашу думку, у цьому контексті необхідно розглядати два ієрархічні рівні формування та реалізації фінансових стратегій: регуляторний (наднаціональні та національні регулятори) та ринковий (внутрішньобанківське та конкурентне середовище).

2.3. Механізм формування та реалізації фінансової стратегії банку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Приват Банк» - найбільший за розмірами активів український банк і лідер роздрібного банківського ринку України, зареєстрований 19 травня 1992 року з головним офісом у Дніпрі.

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обов'язі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України. Фінансова стратегія банку розробляється в межах системи корпоративного управління. Банк розробляє власні Принципи

(кодекс) корпоративного управління, який затверджується Єдиним акціонером Банку.

На Рис. 2.10, відображені органи що відповідають за розробку фінансової стратегії банку.

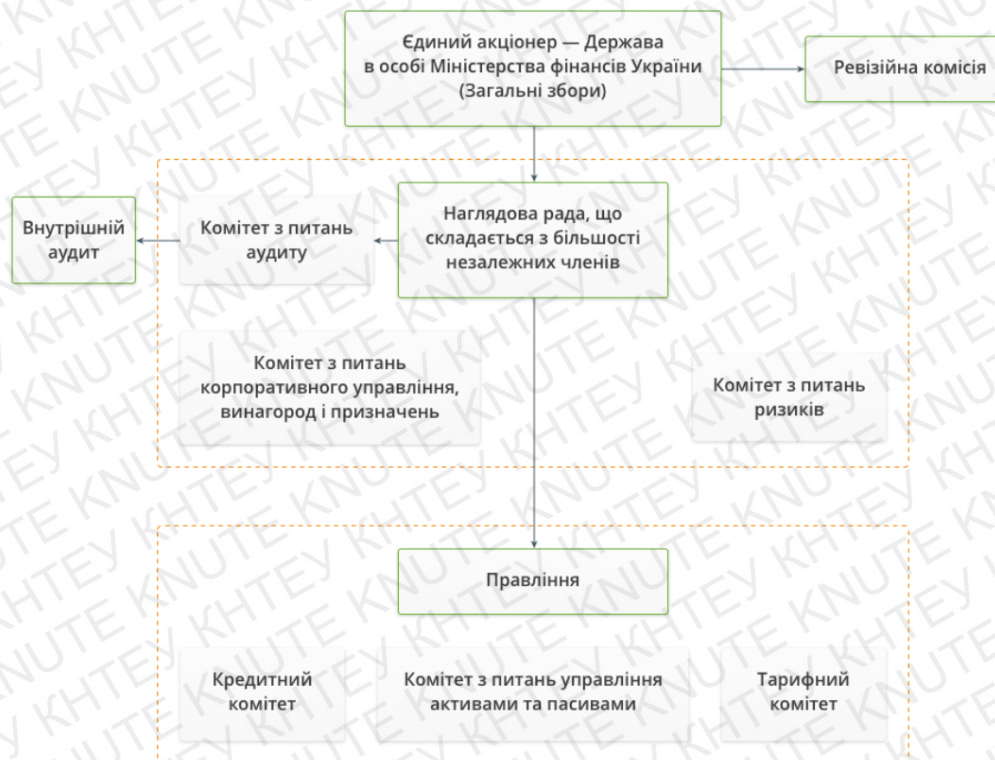


Рис. 2.10. Органи, що відповідають за розробку фінансової стратегії «Приват Банк».

Органами управління банку є: Загальні збори акціонерів Банку; Наглядова рада Банку ; Правління.

Розподіл функцій між органами управління Банку має забезпечувати ефективну систему управління та внутрішнього контролю. Органами контролю банку є Ревізійна комісія.

Члени Наглядової ради та Правління, керівник підрозділу внутрішнього аудиту, інші керівники мають відповідати вимогам чинного законодавства України, у тому числі вимогам Національного банку України

щодо професійної придатності та ділової репутації. Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав вкладників, інших кредиторів та акціонерів Банку, і, в межах своєї компетенції, контролює та регулює діяльність Правління. Наглядова рада не бере участь в поточному управлінні Банком.

До компетенції Наглядової ради також належать питання щодо фінансової діяльності банку, а саме:

1. Затвердження бюджету Банку, у тому числі бюджету підрозділу внутрішнього аудиту.
2. Погодження проекту річного фінансового звіту Банку до його подання на розгляд Загальним збором.
3. Затвердження плану відновлення діяльності Банку.
4. Визначення джерел капіталізації та іншого фінансування Банку.
5. Визначення кредитної політики Банку.
6. Прийняття рішення про розміщення Банком інших, крім акцій, цінних паперів на суму, що не перевищує 25 (двадцять п'ять) відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Банку.
7. Прийняття рішення про викуп розміщених Банком інших, крім акцій, цінних паперів.
8. Попередній розгляд за поданням Правління Банку проекту рішення щодо покриття збитків та розподілу прибутку.
9. Погодження дивідендної політики і розмірів виплат дивідендів з подальшим затвердженням їх Загальними зборами.
10. Затвердження положень про фонди Банку та дочірніх підприємств, прийняття рішення про використання резервного та інших фондів Банку та дочірніх підприємств.
11. Затвердження ринкової вартості майна Банку у випадках, передбачених Законом України «Про акціонерні товариства».

Завданнями формування фінансової стратегії Приват банку, є наступні:

- створення умов для отримання банком оптимального прибутку при обмеженні сукупного ризику;
- забезпечення диверсифікації фінансових ресурсів через вибір різних джерел їх формування;
- забезпечення збалансованості за термінами, обсягами та витрат між фінансовими ресурсами, які містяться в активах і пасивах банку;
- підтримання достатнього, але не надмірного рівня ліквідності банку;
- визначення і досягнення цільових завдань і контроль за фінансовими показниками;
- збільшення питомої ваги довгострокових фінансових ресурсів, які в найбільшій мірі забезпечують підтримку стійкості банку і розширюють можливості здійснення банківської діяльності;
- ефективне використання фінансового потенціалу банку;
- проведення маркетингових досліджень фінансових ринків (ринку вкладів і депозитів, фондового, МБК та МБД і ін.), Реальна оцінка можливостей банку в області формування і трансформації фінансових ресурсів;
- прогнозування можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища і нівелювання впливу негативних факторів на фінансову діяльність банку;
- швидка реалізація нових перспективних можливостей у фінансовій діяльності банку, що виникають в процесі зміни факторів зовнішнього середовища, впровадження нових банківських продуктів для збільшення обсягу залучення фінансових ресурсів;
- проведення такої цінової політики, яка дозволила б зменшити процентні витрати за залученими ресурсів і не знизила б привабливість банківських продуктів для клієнтів;
- забезпечення взаємозв'язку стратегічного і тактичного управління фінансовими ресурсами банку;
- проведення моніторингу розвитку фінансової діяльності банку.

Фінансова стратегія виступає як регулятор діяльності банку по формуванню і трансформації фінансових ресурсів, дозволяє її розвивати і вдосконалювати, а також контролювати і координувати ці процеси. Роль фінансової стратегії проявляється в забезпеченні стійкості банку, його рентабельності, ліквідності, а також адекватності його діяльності потребам клієнтів і контрагентів.

З огляду на специфіку фінансової діяльності банку, сутність фінансової стратегії банку, її значимість, виділено наступні основні принципи її формування: ефективність; оптимальність; адекватність; обережність і безпеку; зрозумілість, обґрунтованість і несуперечливість; орієнтованість на клієнтів; гнучкість і постійне вдосконалення фінансової політики; технологічність; облік і покриття ризиків; контрольованість.

Принцип ефективності передбачає, що фінансова стратегія повинна бути сформована таким чином, щоб її реалізація забезпечувала банку можливість отримання найбільших доходів від фінансової діяльності при мінімальних витратах. Необхідно відзначити, що дотримання цього принципу неможливо без чітко сформульованих цільових орієнтирів фінансової політики і конкретно позначених очікуваних і бажаних результатів її проведення. При складанні фінансових планів банку необхідно враховувати показники, що характеризують діяльність його конкурентів, і прагнути забезпечити досягнення і перевищення середньоринкових показників ефективності і рентабельності фінансової діяльності банків конкурентів.

Дотримання *принципу оптимальності* дозволяє банку забезпечити оптимальний обсяг і якість формованих фінансових ресурсів (які відповідають планованому обсягом активних операцій) з найменшими витратами. Банк повинен залучати тільки ті ресурси, які він в змозі ефективно використовувати, обслуговувати і забезпечувати їх повернення в строк. Оптимальна фінансова стратегія банку передбачає також забезпечення виконання вимог ліквідності і надійності банку.

Принцип адекватності фінансової стратегії означає, що вона повинна бути адекватна економічній ситуації, що склалася в світі, країні і регіоні, а також фінансового стану самого банку і його положення на ринку фінансових послуг. Цьому буде сприяти облік при формуванні фінансової політики умов функціонування банку, а також зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його фінансову діяльність банку. Слід також підкреслити, що фінансова стратегія повинна бути спрямована на задоволення попиту клієнтів на фінансові послуги банку, оскільки найбільш повне задоволення потреб клієнтів, як відомо, необхідна умова прибутковості і надійності діяльності банку. Таким чином, фінансова стратегія повинна відповідати економічній ситуації, тому, що чекають від банку реальна економіка і суспільство, і тому, що вони можуть йому запропонувати. Крім того, принцип адекватності передбачає узгодженість, взаємодоповнюваність, єдність і сумісність усіх елементів фінансової стратегії.

Принцип обережності і безпеки передбачає, що фінансова стратегія банку повинна формуватися виходячи з необхідності забезпечення обережності і розумного консерватизму при проведенні операцій по залученню та трансформації фінансових ресурсів. Банк не повинен проводити операції, які несуть в собі високу загрозу втрати ліквідності і фінансової стійкості банку, навіть якщо ці операції забезпечують максимально швидке зростання клієнтської бази, поточних доходів і ін. Необхідно підкреслити, що формування фінансової стратегії має ґрунтуватися на неухильному дотриманні законодавчих і нормативних вимог і обмежень в області фінансової діяльності банку, що дозволить уникнути порушень, що призводять до необхідності виплати банком штрафів, пені, неустойок і, відповідно, до його збитків, а також до відкликання ліцензії та припинення діяльності. централізоване регулювання фінансової діяльності комерційних банків стосується перш за все підтримання ліквідності і забезпечення надійності банків. Слід особливо

відзначити, що в банку повинна бути забезпечена неприпустимість використання фінансової діяльності банку для легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансування тероризму.

Принцип *зрозумілості, обґрунтованості і несуперечності* фінансової стратегії регламентує, що всі положення фінансової політики банку повинні бути чітко і зрозуміло сформульовані, обґрунтовані, документально оформлені, і не повинні суперечити один одному. Формування фінансової стратегії як одного з напрямків загальної банківської стратегії має ґрунтуватися на глибокому знанні механізмів дії економічних законів в грошово - кредитній сфері, тенденцій освіти і використання грошових доходів держави, господарюючих суб'єктів і населення, економічної природи різних видів фінансових ресурсів. Крім того, обґрунтована фінансова стратегія не повинна суперечити загальній концепції розвитку банку, його цілям і задачам на певному етапі розвитку. Для здійснення принципу несуперечності фінансової стратегії має бути забезпечено узгодження її тактичних і стратегічних цілей, взаємодія і взаємозв'язок всіх складових її елементів. Слід також зазначити, що повинно бути передбачено чіткий розподіл повноважень між органами управління банку, відповідальними за формування і проведення фінансової стратегії, а також виключено дублювання виконуваних ними функцій. Всі співробітники банку повинні бути ознайомлені з основними положеннями його фінансової стратегії.

У відповідність із принципом *орієнтованості на клієнтів*, при формуванні фінансової стратегії банку необхідний максимально можливий облік інтересів його клієнтів, що дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості, а отже, і надійність банку. Даний принцип вимагає від банку активного просування своїх продуктів на ринку фінансових послуг і надання клієнтам послуг, які не поступаються за якістю відповідним продуктам конкурентів.

Принцип *гнучкості і постійного вдосконалення* фінансової стратегії означає, що сформована фінансова стратегія не може бути прийнята банком раз і назавжди. Вона повинна постійно переглядатися й корегуватися відповідно до мінливих умов, з появою нових тенденцій розвитку ринкової ситуації. У банку повинна бути передбачена діяльність з вивчення і аналізу результатів реалізації фінансової політики, а також підготовка на цій основі пропозицій про її зміну і доповнення. Зміни, що вносяться до фінансової стратегії банку, повинні мати документальне забезпечення з обов'язковим зазначенням причин виправлень. Всі ці зміни повинні бути спрямовані на вдосконалення фінансової стратегії банку і підвищення результативності її застосування.

Принцип технологічності фінансової стратегії в сучасних умовах високої міжбанківської конкуренції вимагає від банку постійного вдосконалення технології процесу здійснення і управління фінансовою діяльністю. Дотримання цього принципу дозволяє банку знижувати витрати на проведення фінансових операцій і підвищувати швидкість і якість обслуговування клієнтів при дотриманні правил формування фінансових ресурсів та виконання своїх зобов'язань з обслуговування залучених засобів перед клієнтами.

Принцип обліку і покриття ризиків. В даний час фінансова діяльність комерційних банків піддається численним ризикам. Прояв цих ризиків негативно позначається на показниках прибутковості, надійності і ліквідності банку. При формуванні фінансової стратегії необхідно ідентифікувати, оцінювати можливі ризики проведення операцій по формуванню і трансформації фінансових ресурсів банку, а також забезпечувати покриття очікуваних і непередбачених ризиків поточними доходами і капіталом банку.

Принцип контрольованості передбачає, що при формуванні фінансової стратегії необхідно забезпечити обов'язковий контроль виконання її положень, який спрямований на виявлення не тільки фактів

відхилення від досягнення запланованих результатів, а й причин відхилень і невиконання поставлених завдань, на виявлення невикористаних можливостей і ініціацію нових цільових установок, спрямованих на усунення недоліків фінансової діяльності або захист від виникнення зовнішніх ризиків.

Розкриємо основні етапи процесу розробки фінансової стратегії банку:

1. Визначення тривалості дії фінансової стратегії. Головними умовами визначення терміну дії фінансової стратегії банку є термін, на який розроблена корпоративна стратегія, ступінь досяжності стратегічних цілей і рівень що виділяються для реалізації стратегії ресурсів управління.

2. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності банку.

Головна мета управління фінансами - максимізація ринкової вартості банку. Вона вимагає певної конкретизації з урахуванням завдань і особливостей майбутнього фінансового розвитку банку. Цілями фінансової діяльності банку можуть виступати:

- формування необхідного рівня фінансових ресурсів для досягнення загально системних цілей;
- забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для різних видів і сфер діяльності банку;
- оптимізація грошового обороту;
- забезпечення ефективного рівня прибутку;
- формування оптимальної структури капіталу і т.д.

Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямків фінансової діяльності, формування достатнього обсягу фінансових ресурсів і оптимізацію їх складу, прийнятність рівня фінансових ризиків в процесі здійснення майбутньої фінансової діяльності і т.п.

3. Аналіз фінансового середовища функціонування банку. В складі загальної фінансової середовища функціонування банку виділяють зовнішнє

і внутрішнє фінансове середовище. Відповідно аналіз фінансового середовища включає ряд етапів.

3. 1. Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища - передбачає вивчення економіко - правових умов фінансової діяльності банку і прогноз можливих їх змін в майбутньому періоді, аналіз кон'юнктури фінансового ринку і факторів, що її визначають, а також розробку прогнозу кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цього ринку, пов'язаних майбутньою фінансовою діяльністю банку.

3.2. Аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища банку - передбачає оцінку рівня фінансового потенціалу банківської діяльності. На цьому етапі необхідно визначити - чи володіє банк достатнім потенціалом, щоб скористатися можливостями, що відкриваються, а також виявити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність фінансової діяльності.

3.3. Комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції банку Даний етап інтегрує результати аналізу попередніх етапів аналізу і полягає в оцінці стратегічної фінансової позиції банківської діяльності в просторі з двох координат: горизонтальної, по якій відкладається значення фінансового потенціалу, і вертикальної, що відбиває стан фінансового середовища (стратегічних умов фінансового середовища, клімату). Твір потенціалу та клімату дає основний результат аналітичної стадії - значення стратегічної фінансової позиції банку. Стратегічна фінансова позиція банку є всього лише статичної «Масою». Її реальна сила визначиться лише при певному рівні стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу.

4. Уточнення стратегічних цілей фінансової діяльності. Залежно від значення стратегічної фінансової позиції банківської діяльності уточнюються стратегічні фінансові цілі і обґрунтовуються відповідні стратегічні рішення.

5. Формування портфеля фінансових стратегій. Реалізація даного етапу передбачає наступну послідовність дій.

5.1. Визначення потреби у фінансових ресурсах, виходячи з масштабів майбутньої операційної та інвестиційної діяльності банку.

5.2. Визначення потреби у власному і позиковий капітал, умов їх залучення і вартості.

5.3. Формування бюджету реалізації фінансової стратегії. На цьому етапі, виходячи із стратегічних цілей фінансової діяльності банку та його стратегічної фінансової позиції, визначаються можливі стратегії фінансового розвитку банку і формується портфель альтернативних стратегічних підходів до реалізації намічених цілей.

6. Оцінка і вибір фінансової стратегії. Оцінка розробленої фінансової стратегії здійснюється за такими параметрами:

- узгодженість з корпоративною стратегією банку, передбачуваними змінами зовнішнього фінансового середовища, внутрішнім потенціалом підприємства;
- внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії;
- реалізація фінансової стратегії;
- економічна і позаекономічна ефективність реалізації фінансової стратегії.

Для проведення оцінки та вибору оптимального варіанту використовуються евристичні, формалізовані і специфічні методи прийняття ефективних рішень. За результатами оцінки в розроблену фінансову стратегію вносяться необхідні корективи, після чого вона приймається до реалізації.

7. Організація контролю за реалізацією фінансової стратегії. Такий контроль здійснюється на основі стратегічного фінансового контролінгу, що відображає хід реалізації основних стратегічних цільових параметрів фінансової діяльності банку. Даний процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення фінансових цілей і цілями

фінансової стратегії. Основні завдання контролю за процесом реалізації стратегії наступні:

- визначення найбільш «вузьких» етапів реалізації стратегії і методології самого контролю, включаючи базові показники та їх нормативи;
- оцінка стану процесу реалізації стратегії на базі порівняння поточних і нормативних значень контрольних показників;
- з'ясування причин відхилень фактичних значень показників від нормативних;
- здійснення коригування використовуваних ресурсів, цілей, методів та інструментів реалізації фінансової стратегії, якщо вона необхідна і можлива.

8. Організація моніторингу ефективності фінансової стратегії. ефективність стратегії характеризується рівнем фінансового стану підприємства, що визначається сукупністю фінансово-економічних показників, які досягаються в процесі перетворення вихідного стану в цільове. Цільове фінансовий стан економічного об'єкта є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин і тому визначається сукупністю всіх виробничо-господарських факторів на даний момент часу. При цьому визначається ступінь впливу кожного фактора на результативність стратегії.

На основі результатів дослідження, а також практичного досвіду роботи приватних банків, зокрема ПрАТ «Таскомбанк» пропонується схема фінансового стратегічного управління у банку, яка тісно взаємопов'язана з іншими напрямками стратегічного менеджменту, зокрема маркетинговою стратегією та стратегією управління персоналом банку (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Схема фінансового стратегічного управління у ПрАТ «Таскомбанк»

Аналіз банківської практики свідчить, що стратегічне фінансове планування практично цілком орієнтоване на вищу ланку керівництва банку та відповідає програмним цілям у частині залучення та розміщення ресурсів з урахуванням визначених обмежень. На даному рівні вирішуються завдання управління активами й пасивами (оптимізація портфеля фінансових ресурсів) шляхом визначення об'ємних показників діяльності лінійно-функціональних підрозділів банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ

3.1. Недоліки та перспективи вдосконалення інформаційного і організаційного забезпечення фінансового стратегічного планування в банках

Отже, фінансове планування базується на стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічної мети банку та на тактичному плані на майбутній період в частині визначення заходів та постановки конкретних задач по досягненню стратегічної мети, розробки тактики виконання поставлених задач тощо.

Головним напрямом у системі управління банком є управління фінансами, яке передбачає планування, регулювання і контроль операцій банку та їх доходів і витрат, забезпечення стабільності фінансових результатів і підвищення економічної ефективності діяльності банку.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки однією з найпоширеніших проблем, пов'язаною із впливом фінансової кризи на діяльність банків, є забезпечення фінансової стратегії банківських установ і банківської системи загалом та повернення її стану на докризовий рівень.

Оцінювання фінансової стратегії банків ґрунтується на системі загально-наукових принципів, принципи оцінки власності, формування фінансової інформації, процесного управління і спеціальних принципах. Оцінка ефективності фінансової стратегії не залежить від джерел фінансової інформації, верифікації інформаціонноємпіріческой бази, цілеспрямованості, обліку галузевої та індивідуальної специфіки, обліку взаємного впливу невизначеності і стратегії банку. Оцінка фінансової

стратегії банку здійснюється за допомогою прогнозно-аналітичних методів. Найбільш поширеними з них є наступні:

1) Неформалізовані методи, які засновані на описі аналітичних процедур на логічному рівні, а не за допомогою строгих аналітичних залежностей (методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, методи порівняння, побудови систем показників, побудови систем аналітичних таблиць і т.п.). Застосування цих методів характеризується певним суб'єктивізмом, оскільки велике значення мають інтуїція, досвід та знання аналітика.

2) Формалізовані методи, в основі яких лежать строгі формалізовані аналітичні залежності. Їх можна умовно розбити на групи:

- елементарні методи факторного аналізу: методи ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, виділення ізольованого впливу факторів, відсоткових чисел, простих і складних відсотків, балансовий, диференційний, логарифмічний, інтегральний методи. Ці методи використовуються головним чином для оцінки і прогнозування фінансового стану;

- традиційні методи економічної статистики: методи середніх і відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки;

- математика-статистичні методи вивчення зв'язків: кореляційний аналіз, регресійний аналіз, дисперсійний аналіз, сучасний факторний аналіз і ін.;

- методи економічної кібернетики і оптимального програмування: методи системного аналізу, методи машинної імітації, лінійне програмування і ін. Методи машинної імітації використовуються для розробки і вибору різних варіантів дій в рамках оптимізації інвестиційної політики;

- економетричні методи: матричні методи, гармонічний аналіз, спектральний аналіз, методи теорії виробничих функцій, методи теорії міжгалузевого балансу;

- методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень: методи теорії графів, метод дерев, методи байєсівського аналізу, теорія ігор, теорія масового обслуговування, методи мережевого планування і управління.

Оцінка ефективності фінансової стратегії банків здійснюється за кількома параметрам.

По-перше, оцінюється, наскільки розроблена фінансова стратегія узгоджується із загальною стратегією організації, шляхом виявлення ступеня со-гласованості цілей, напрямів та етапів реалізації цих стратегій.

По-друге, виявляється узгодженість фінансової стратегії банку з прогнозованими змінами у зовнішньому фінансовому середовищі

По-третє, розглядаються можливості банку у формуванні власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Один з методів оцінки фінансової стратегії є прогноз різних фінансових показників, а також динаміки нефінансових результатів, таких, як зростання ділової репутації організації, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю його структурних підрозділів і т.д. Дослідження фінансової стратегії банку на базі фінансового аналізу, оцінка її з позиції відповідності досягнутих результатів діяльності банку його стратегічним цілям і завданням є системним підходом.

Системний підхід до оцінки фінансової стратегії дозволить провести глибокий аналіз всіх сторін діяльності банку з точки зору їх підпорядкованості стратегії розвитку, інтересам акціонерів, менеджерів та інших пов'язаних груп, а також відповідності отриманих результатів (як фінансових, так і нефінансових) поставленим цілям і завданням, наявного потенціалу розвитку. Ефективність прийнятої стратегії оцінюється в кілька послідовних етапів (Табл.3.1):

Таблиця 3.1

Етапи оцінки ефективності прийнятої стратегії банку

Етапи оцінки ефективності стратегії банку
1.Постановка завдання аналізу
2.Формування загальної мети функціонування системи
3.Розробка критеріїв оцінки
4.Визначення меж досліджуваної системи, її змісту, місця і ролі в системах більш високого рівня
5.Аналіз структури системи
6.Відбір показників
7.Визначення основних взаємозв'язків і факторів, що впливають на показники системи
8.Моделювання показників аналізу
9.Проведення розрахунково - аналітичних етапів системного аналізу
Узагальнення результатів; виявлення ступеню стійкості розвитку економічного суб'єкта і резервів поліпшення ефективності його діяльності; розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності банку

Постановка завдання аналізу - являється і формулюється завдання дослідження, оцінюється її зміст і логічна структура. Роль банку в економіці, вироблені його керівництвом пріоритети визначають систему ключових параметрів оцінки фінансової стратегії. Ця система для кожного конкретного банку містить свій індивідуальний набір приватних показників, який визначається стратегічною спрямованістю діяльності банку, системою основоположних принципів і пріоритетів його розвитку. Однак, розглядаються і загальні для всіх банків підсумкові показники діяльності, що визначають основу банківського бізнесу, такі як показники оцінки прибутку, власного капіталу, платоспроможності, фінансової стійкості.

Формулювання спільної мети функціонування системи. На цьому етапі формулюється загальна мета системи, що відображає цілі діяльності

банку, і на підставі уточненої мети визначається коло завдань, що підлягають дослідженню, і їх пріоритетність.

Виходячи зі змісту мети системи, для її реалізації необхідно її узгодження і декомпозиція з урахуванням цілей банку. Це завдання аналізу вирішується шляхом попереднього вивчення внутрішніх розпорядчих документів об'єкта дослідження, що містять програму його розвитку - стратегія розвитку банку, яка містить кількісне і якісне вираження цільових орієнтирів діяльності банку, його підрозділів.

Розробка критеріїв оцінки. В якості критеріїв в короткостроковому аналізі виступають показники прибутку і ліквідності, а в якості довгострокової мети - збільшення вартості капіталу; короткострокова прибуток розглядається тільки як джерело довгострокового розвитку. Критерієм ефективності фінансової стратегії банку є не тільки ступінь досягнення стратегічних цілей банку, але і рівень достатності капіталу, надійності, фінансової стійкості банку для його подальшого розвитку і розширення діяльності.

Визначення меж досліджуваної системи, її змісту, місця і ролі в системах більш високого рівня. На цьому етапі оцінюється місце фінансової стратегії банків системі комплексного фінансово-економічного аналізу діяльності банку, межі її функціонування, виділяються елементи системи - основні підсистеми та їх межі.

Аналіз структури системи - розробляє мікроблока по кожній з підсистем аналізу ефективності діяльності банку, визначається їх ієрархія і функції. Мікроблока, що визначають зміст і структуру кожної з підсистем, служать основою для формалізації основних чинників, під впливом яких формуються результати діяльності банку і система показників їх оцінки.

Відбір показників. Розробляється система показників аналізу та оцінки результатів діяльності банку.

Підсистема першого (вищого) рівня включає в себе обмежену кількість найбільш істотних і інформативних показників діяльності банку,

відповідних фінансової стратегії його розвитку і аналітичним завданням користувачів інформації. Ця підсистема служить для оцінки досягнутих результатів, фінансового стану банку в цілому і одночасно є методичною основою для вироблення і коригування фінансової стратегії, цільових установок розвитку банку. На цьому рівні відстежується виконання контрольних нормативів, оцінюються цільові нормативи за обсягами залучення і вкладення коштів, цільові рівні прибутковості, граничні показники ступеня ризику, ліквідності і т. д. Показники аналізу підсистеми першого рівня є головним інструментарієм в роботі служби стратегічного планування банку.

Підсистема другого рівня - деталізована сукупність показників оцінки ефективності окремих функцій, підрозділів, банківських продуктів і послуг, що забезпечує встановлення причинно-наслідкових зв'язків між конкретною операцією і інтегральними результатами діяльності банку в цілому. Другий рівень аналізу використовується при оцінці ефективності впровадження нових банківських продуктів і послуг.

Визначення основних взаємозв'язків і факторів, що впливають на показники системи. На цьому етапі виявляються і систематизуються основні чинники, під впливом яких функціонує система і формуються її аналітичні показники.

Проведення розрахунково - аналітичних етапів системного аналізу. На матеріалах дослідження проводиться випробування факторної моделі взаємозв'язку основних показників аналізу; обчислюються параметри ідеальної або нормативної системи результатів діяльності банку, що задовольняє стратегічним цілям його розвитку, виходячи з наявного економічного потенціалу. На цьому етапі широко застосовуються методи і прийоми динамічного, структурного, структурно - динамічного, коефіцієнтний і факторного аналізу.

На наступних етапах аналізу проводяться: узагальнення результатів; виявлення ступеня стійкості розвитку економічного суб'єкта і резервів

поліпшення ефективності його діяльності; розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності банку і його розвиток відповідно до цільових орієнтирів прийнятої стратегії розвитку.

Одним із прийомів, що забезпечують узгодження взаємозв'язків окремих результативних фінансових показників банку і дозволяють визначити цільові рівні прибутковості, є методика декомпозиційного аналізу власного капіталу (модель Дюпона). Цей підхід досить універсальний і застосовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами, що дозволяє керівництву банку оцінювати діяльність кредитної установи за тими ж критеріями, за якими її оцінюють зовнішні аналітики.

Методика декомпозиційного аналізу дає можливість досліджувати залежність між показниками прибутковості і ризику банку та виявити вплив окремих факторів на результативного діяльності.

Успіх фінансової стратегії банку гарантується, якщо фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям банку. Для українських банків актуальною є задача побудови і вдосконалення систем корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління банківськими, в тому числі забезпечення їх відповідності характеру, масштабам і умов діяльності. Відсутність адекватної фінансової стратегії, як показує українська і міжнародна практика, найчастіше виступає основною передумовою розвитку кризової ситуації в окремому банку, є загрозою стабільного розвитку банківського сектора в цілому. А в період кризи створення оптимальної стратегії розвитку банку за допомогою аналізу реалізації декларованої стратегії є запорукою виживання і подальшого розвитку фінансового інституту.

3.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову стратегію банку

Фінансова стратегія є частиною загальнобанківської стратегії та системою довгострокових цілей формування фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, що визначаються місією і стратегічним баченням банку, а також найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Зважаючи на довгостроковий характер фінансової стратегії, на можливість її реалізації значною мірою впливають ті можливості та загрози, які генеруються зовнішнім середовищем.

Політичне середовище суттєво впливає на можливість досягнення цілей фінансової стратегії банків України. Загрозами, що генеруються ним, є значний рівень корупції, складність відкриття та підтримання нового бізнесу, високий рівень бюрократії та низька бізнес-культура. Саме вони, відповідно до динаміки індексу конкурентоспроможності, чинять найбільший негативний вплив на ведення бізнесу в Україні.

Стан соціального середовища обумовлює фінансову спроможність і бажання населення користуватися банківськими послугами. У цілому показники, що характеризують людський потенціал України, знаходяться на відносно високому рівні порівняно з іншими складовими індексу конкурентоспроможності України: здоров'я населення, початкова та вища освіта займають лідируючі позиції; значні обсяги внутрішнього ринку забезпечені розміром держави, кількістю населення та споживанням товарів і послуг.

Загрозами соціального середовища є низький рівень довіри населення до банків; недостатній рівень фінансової освіченості населення, що стримує його в користуванні банківськими послугами; недостатній рівень захисту споживачів банківських послуг. Позитивним є те, що виконавчі органи влади значну увагу приділяють нівелюванню негативного впливу

даної групи факторів на функціонування фінансового ринку України в цілому та ринку банківських послуг зокрема.

У 2012 році Кабінетом Міністрів України була затверджена Стратегія реформування системи захисту прав споживачів на ринках 57 фінансових послуг на 2012–2017 роки. Національний банк України затвердив План заходів з підвищення рівня фінансової грамотності населення України на 2013 рік, створений як складова зазначеної Стратегії. Наразі НБУ розробляє довгострокову Стратегію підвищення рівня фінансової грамотності населення України, яка визначатиме пріоритети та напрями діяльності державних і недержавних організацій у цій сфері.

Одним з головних факторів, що впливають на формування та реалізацію фінансової стратегії банків України, є загальна економічна ситуація. За результатами дослідження нами визначено такі зовнішні загрози для економіки України у 2013–2018 роках:

- погіршення зовнішньо-економічної кон'юнктури (брак попиту на товари традиційного експорту та падіння цін на ринках промислової сировини); погіршення умов торгівлі внаслідок протекціонізму в країнах – торговельних партнерах;
- високий рівень цін на енергоресурси, що імпортує Україна, та складні зовнішньополітичні відносини з Російською Федерацією, які підвищують рівень загальної невизначеності та залежності від цін на енергоносії;
- висока вартість і нестабільні умови надання зовнішнього фінансування банківському та корпоративному секторам;
- звуження можливостей доступу до міжнародних ринків капіталу.

Суттєвими також є внутрішні загрози для економіки України, що потребують системних економічних реформ:

- значна зовнішньоторговельна відкритість;
- високе та перманентно зростаюче негативне сальдо рахунку поточних операцій;

- високе боргове навантаження на державний і фінансовий сектори;
- збереження нестійкості платіжного балансу;
- нестійка динаміка золотовалютних резервів НБУ;
- девальваційний тиск на валютний курс гривні тощо.

Інформацію щодо зміни курсу гривні та динаміки золотовалютних резервів зображено на рис 3.1 та 3.2

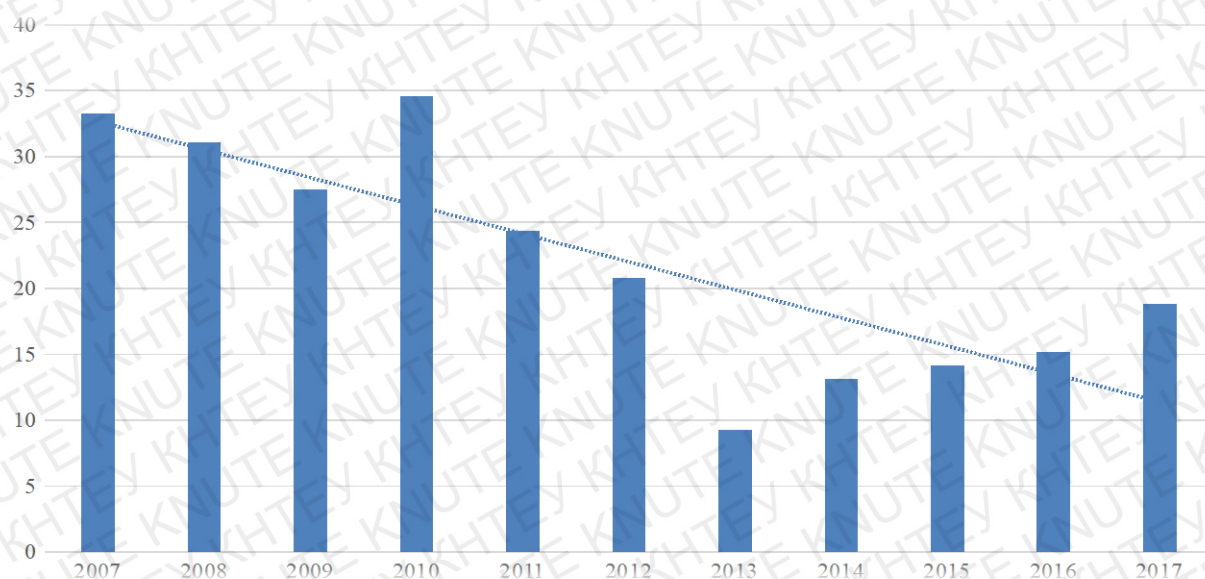


Рис.3.1. Зміна курсу гривні та валют країн відносно дол.США з початку 2018 року

Якість фінансової політики комерційних банків значною мірою визначає ефективність діяльності банків, високі темпи їх розвитку, що відповідають зростаючим суспільним потребам, конкурентоспроможність і фінансову стійкість комерційних банків, а також успішне функціонування економіки в цілому, оскільки комерційний банк в процесі своєї фінансової діяльності опосередковує грошові потоки різних учасників ринку (підприємств промисловості і торгівлі, небанківського фінансового сектора, держави і населення) і є засобом їх просування в систему ринкової економіки.

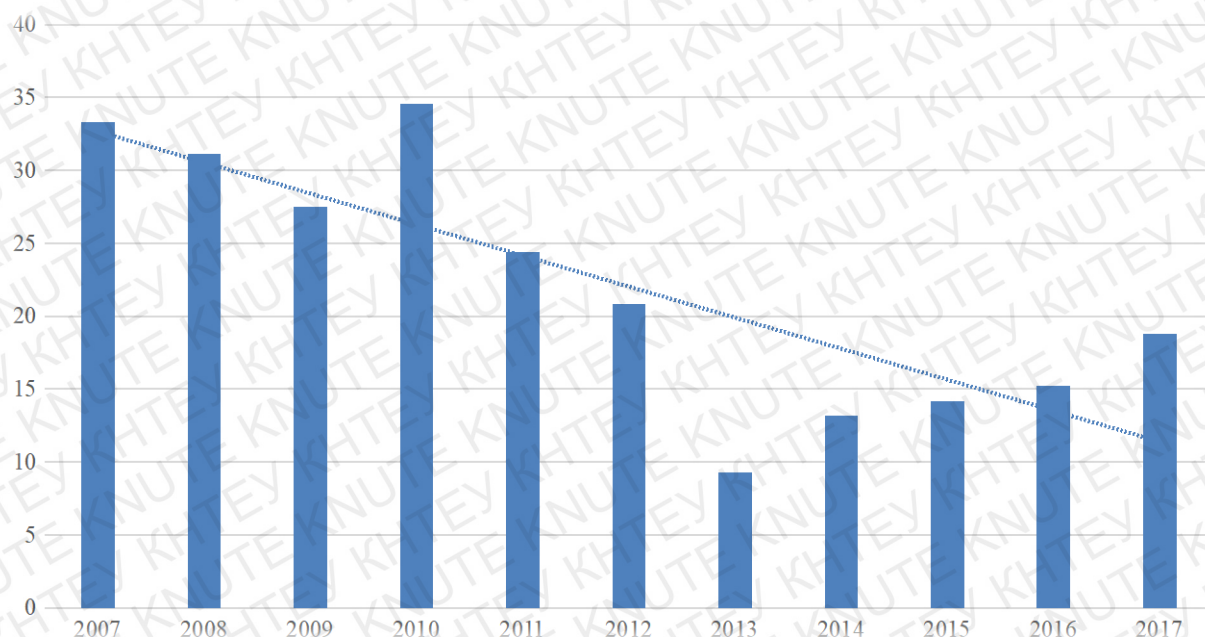


Рис.3.2.Динаміка ЗВР України з 2007 по 2017 роках в млрд.дол.США

Внутрішнє середовище, яке має вплив на формування фінансової стратегії має декілька зрізів:

- кадровий;
- маркетинговий;
- фінансовий;
- організаційний.

Найбільшою кількістю недоліків характеризується кадровий зріз. Сильною стороною внутрішнього середовища є організаційний зріз. Організаційно-управлінська система в Приват Банку побудована таким чином, що всі відділи банку підпорядковуються безпосередньо директору. До керівного персоналу банку крім директора відносяться заступник директора, головний бухгалтер і помічник директора з питань безпеки. У Приват Банку широка мережа філій. Філії створені з метою територіального розширення сфери діяльності Банку для більш ефективного використання та акумулювання фінансових ресурсів, участі у вирішенні проблеми

неплатежів, розвитку приватного і колективного підприємництва, сприяння в збільшенні обсягу і поліпшення якості продукції

Фінансовий зріз включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Зокрема, це:

- підтримання ліквідності і забезпечення прибутковості;
- створення інвестиційних можливостей.

На погіршення фінансової стратегії можуть впливати як якісні, так і кількісні чинники. До негативних факторів відносять такі, як:

- високі ризики кредитування, які зумовлені неефективною структурою економіки;
- залежність банків від фінансового стану позичальників;
- проблема з поверненням зовнішніх запозичень, які активно залучалися в попередні роки;
- проблеми рефінансування банків;
- політичне втручання в діяльність банківської системи; зниження якості банківських активів;
- втрата довіри з боку вкладників;
- зниження ліквідності;
- зменшення капіталізації банків;
- скорочення ресурсної бази банків;
- зростання процентних ставок;
- складнощі із залученням нових інвестицій, які зумовлені кризовими явищами на зарубіжних фінансових ринках та зниженням кредитних рейтингів значної частини українських банків;
- висока вартість фінансового посередництва;
- певна невизначеність у сфері зовнішньоекономічної діяльності банківських установ;

- невирішеність питань, пов'язаних із банківською таємницею та захистом клієнтури.

З цього випливають завдання, які потрібно виконати для забезпечення стійкого стану банку, такі як:

- зміцнення стійкості банківської системи;
- посилення взаємодії комерційних банків з реальним сектором економіки;
- підвищення рівня капіталізації більшості банків;
- підвищення якості реалізації банківським сектором функцій з акумуляції заощаджень фізичних та юридичних осіб та їх трансформація в кредити та інвестиції;
- запобігання використанню банківської системи в тіньових секторах економіки для здійснення цілей недобросовісної комерційної політики.

Корпоративна стратегія визначає напрям розвитку банку та його позицію на ринку. Ділова стратегія («бізнес-стратегія») визначає план управління окремою сферою діяльності компанії. Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності. Операційна стратегія вирішує завдання певної структурної одиниці. При цьому фінансова стратегія є найважливішим видом функціональних стратегій, що 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.

В умовах фінансової інтеграції зовнішнє економічне середовище суттєво впливає на розвиток банківського бізнесу. На вибір та реалізацію

відповідного виду фінансової стратегії впливає низка факторів ринкового середовища та вимоги органів банківського регулювання та нагляду всередині країни та на наднаціональному рівні. Конкурентне середовище функціонування банку є системою умов та факторів, що впливають на організацію його фінансової діяльності. Це середовище представлене впливом зовнішніх чинників прямої (ринкові) та непрямой (регуляторні фактори) дії, а також факторів внутрішнього середовища банку (внутрішньобанківські/корпоративні)

За умов посилення конкурентної боротьби за фінансові ресурси в умовах дефіциту коштів в країні та економічної нестабільності, процес формування та реалізації стратегії 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 регулювання. На практиці існує ризик того, що планова ефективність реалізації фінансової стратегії може бути недосягненою у зв'язку з необхідністю пошуку фінансових компромісів з усіма зацікавленими у функціонуванні банку особами.

Саме конкуренцією стратегій пояснюється асиметричність реакції банку на позитивні та негативні управлінські рішення (зростання потенціалу банку набагато повільнішими темпами за планові показники) та ін.» [4]. У даному випадку, як зрозуміло з тексту цитати, автор під різними стратегіями банку має на увазі окремі елементи фінансової стратегії в цілому.

Продовжує попередню думку наступна: «фінансова стратегія комерційного банку має певний набір властивостей, серед яких можна назвати такі: адекватність, досяжність, результативність, конкурентоспроможність, оптимальна ризикованість, збалансованість» [4].

Не лінійність складових банківської стратегії може спричинити як зростання доходів банку, так і їх зниження. Наприклад, підвищення відсоткової ставки за кредитами для позичальників через формування

конкурентних пропозицій інших банків може викликати зменшення обсягів кредитних операцій і збитки замість очікуваних додаткових доходів.

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

3.3. Перспективи трансформації фінансової стратегії банку

Національний банк України вживає подальших заходів щодо запровадження в банківській системі України сучасних підходів до корпоративного управління. Черговим кроком у цьому напрямку стало затвердження регулятором Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, вимоги якого ґрунтуються на принципах Базельського комітету з банківського нагляду та враховують кращу міжнародну практику. Відповідну постанову Правлінням НБУ № 64 було прийнято 11 червня 2018 року.

Документ передбачає більшу долученість ради банку в своїй наглядовій функції до створення потужної культури управління ризиками, здійснення моніторингу відповідності профілю ризику, контролю за дотриманням загальних принципів управління ризиками тощо. Запровадження вимог до суб'єктного складу організаційної структури банку з управління ризиками, посилення вимог до повноважень, компетенції та незалежності підрозділів з управління ризиками та контролю за дотриманням вимог (комплаєнс), достатності фінансових та людських ресурсів для виконання покладених на них завдань та звітування ними безпосередньо

перед радою банку сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками в банках.

Положення також визначає вимоги, спрямовані на забезпечення належного управління ризиками із застосуванням моделі трьох ліній захисту: - перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками; - друга лінія – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс); - третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками.

Документ також містить мінімальний перелік та вимоги щодо внутрішньобанківських документів з управління ризиками, зокрема декларації схильності до ризиків, стратегії та політики управління ризиками, методики виявлення суттєвих ризиків, кодексу поведінки (етики), порядків та процедур управління ризиками. Положенням визначений перелік основних ризиків (кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик банківської книги, ринковий ризик, операційний ризик та комплаєнс-ризик), щодо яких банк має обов'язково здійснювати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль та звітування.

Крім того, банк має здійснювати управління іншими суттєвими ризиками, на які він наражається під час своєї діяльності. Вимоги до використання банком ефективних моделей та інструментів оцінки ризиків, проведення стрес-тестування спрямовані на визначення спроможності банку протистояти ймовірним потрясінням та загрозам, створення надійної інформаційної системи щодо управління ризиками та звітування про них. Також Положенням встановлюються вимоги щодо управління ризиками під час запровадження нових продуктів та значних змін в діяльності банку, зокрема щодо необхідності оцінки ризиків до моменту їх впровадження.

Розробка Положення здійснювалась у співпраці з банківською спільнотою та міжнародними експертами. Враховуючи масштабність робіт, які банки мають здійснити для запровадження вимог Положення, Національним банком України передбачено поетапну їх імплементацію до квітня 2020 року[66].

25 вересня 2018 року Правління Національного банку України на чолі з Головою Яковом Смолієм провело щоквартальну зустріч із керівниками сорока найбільших банків країни. Зустріч була присвячена питанням перспектив розвитку економічної ситуації та банківського сектору, регуляторним новаціям Національного банку, а також найбільш очікуваним фінансовим законопроектам на осінь-2018.

Також у банківській системі формується новий тренд – скорочення профіциту ліквідності. У процесі управління активами та пасивами вирішується завдання забезпечення прибуткової роботи банку та дотримання ліквідності його балансу за рахунок систематичного аналізу ситуації та цілеспрямованої зміни структури активів і пасивів. На практиці ці завдання можуть бути віднесені до компетенції Комітету з управління активами та пасивами (КУАП). В компетенцію КУАП також входить: визначення цілей і принципів політики управління активами і пасивами; затвердження методик оцінки ризиків; визначення оптимальної структури ресурсної бази; планування обсягу та структури активів і пасивів; визначення системи показників для оцінки ефективності діяльності банку та ін.

Особливо важливою для забезпечення ліквідності та платоспроможності є стратегія управління власними коштами банку. Це обумовлюється необхідністю збільшення власного капіталу банку при розширенні його активних операцій і зростанні обсягів депозитів. Управління власним капіталом при цьому, в першу чергу, пов'язане з обґрунтуванням критеріїв його достатності, а також вибором показників, що дозволяють її оцінити.

Розглянемо процедуру здійснення капітальних інвестицій у банку.

Для цього пропонується розробити спеціальне Положення про планування та здійснення капітальних інвестицій. Основними принципами планування інвестицій повинні бути: відповідність стратегії розвитку банку; системний підхід; доцільність та окупність інвестицій та ін. Основна роль у плануванні інвестицій повинна належати управлінню фінансового аналізу та прогнозування банку.

Розрахунок капітальних інвестицій у цілому по банку може здійснюватися за схемою, запропонованою у табл. 3.2. При цьому капітальні інвестиції – це сума витрат на придбання, створення, поліпшення, удосконалення необоротних активів за період з урахуванням приросту дебіторської заборгованості з придбання нематеріальних активів та основних засобів.

Як свідчить практика, виконання абсолютної більшості операцій у банківській діяльності супроводжує ризик. Відповідно до результатів дослідження, управління ризиком базується на вивченні випадків виникнення збитку, що мали місце у минулому, оцінці імовірності його появи для конкретного клієнта й обґрунтуванні різноманітних способів попередження або відшкодування збитку. На основі системного аналізу отримано висновки, які дозволяють виділяти як невід’ємний елемент загальної системи стратегічного фінансового управління стратегію управління ліквідністю. За результатами досліджень західних економістів, стратегією управління пасивами користуються в основному великі банки (деякі з них близько 100 % своїх потреб у ліквідних коштах покривають за рахунок позик).

Таким чином, ліквідність банку є динамічним показником, що формується поступово та знаходиться під постійним впливом значної кількості факторів. Тому управління ліквідністю банку також має носити постійний характер і забезпечувати врахування всіх релевантних факторів.

№ пор.	Складова капітальних інвестицій	+ (додається), – (віднімається)
1	Приріст необоротних активів за балансовою вартістю	+; –
2	Вибуття необоротних активів	+
3	Сума коригувань, пов'язаних з виправленням помилок обліку необоротних активів у попередньому періоді та сума уцінки	+
4	Сума коригувань, пов'язаних з виправленням помилок обліку необоротних активів у попередньому періоді та сума дооцінки	–
5	Приріст кредиторської заборгованості з придбання основних засобів і нематеріальних активів	–
6	Приріст кредиторської заборгованості за прийнятими у фінансовий лізинг основними засобами	–
7	Приріст дебіторської заборгованості з придбання основних засобів і нематеріальних активів	+
8	Приріст необоротних активів на складі	+

Рис. 3.3. Причинно-наслідковий зв'язок у межах концепції BSC для реалізації фінансової стратегії ПрАТ «Таскомбанк»

Як найбільш ефективна стратегія управління ліквідністю банку автором пропонується стратегія управління активами та пасивами, відповідно до якої регламентуються частина попиту на ліквідні кошти, яка покривається за рахунок накопичених ліквідних коштів, та частина, яка покривається за рахунок позик. Рекомендується ризик стосовно позик знижувати шляхом попередніх домовленостей про відкриття кредитної лінії з банком-кореспондентом чи іншими постачальниками коштів.

У випадку орієнтації саме на цю стратегію забезпечення ліквідності банку підвищується значення процесу прогнозування довгострокової потреби в ліквідних коштах. Для підвищення ефективності стратегічного фінансового управління у ПрАТ «Таскомбанк» пропонується впровадження системи збалансованих показників (BSC), використання якої, як свідчать результати системного аналізу світового досвіду банківської справи, створює умови для оптимального виконання розроблених фінансових показників у

всіх напрямках діяльності. На рис. 3.3 представлені характеристики причинно-наслідкового зв'язку між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації фінансової стратегії ПрАТ «Таскомбанк».

В цілому для досягнення стратегічних цілей необхідне перетворення декларованих цілей у реальні дії та використання взаємопов'язаних показників для комплексної оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Таскомбанк».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, у результаті написання дипломної роботи наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової задачі, що виявляється в обґрунтуванні та впровадженні нових методів та підходів до удосконалення стратегічного фінансового управління у банку з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки, а саме кризової економіки України в період 2014-2018 рр.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.

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.

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 [2, с. 25].

Головним інструментом забезпечення фінансового розвитку комерційного банку є його фінансова стратегія.

Вона є невід’ємною частиною загальної стратегії банку, іншими словами, це підсистема корпоративної стратегії розвитку у вигляді довгострокової програми конкретних дій з формування та використання фінансових ресурсів банку для досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку [1, с.80]. До конкретних

фінансових стратегій належать такі як нарощування капітальної бази банку; розширення депозитної бази; кредитування; інвестування; стратегії розвитку інших фінансових операцій банку (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо). Зазвичай конкретні фінансові стратегії банку нерівнозначні, а тому можуть мати ієрархічну підпорядкованість [1, с.81].

Інструментом реалізації фінансової стратегії банку служать бюджети, тобто плани проведення банківських операцій (за обсягами, тривалістю, структурою) з урахуванням майбутніх доходів і витрат банку в цілому та його окремих структурних підрозділів.

Бюджети формуються з огляду на фактичні значення фінансових показників з орієнтацією на стратегічні цілі та завдання банку у фінансовій сфері. Періодичний контроль за виконанням бюджетів дає можливість виявити відхилення від запланованого сценарію та коригувати план чи стратегію [3, с. 13].

Основні висновки дипломної роботи полягають у наступному: процес фінансового стратегічного управління більшості вітчизняних банків знаходиться на початковому етапі і являє собою складання фінансових планів на період не більше року.

В умовах банківської системи процедура стратегічного управління значною мірою визначається саме ефективністю управління фінансовими ресурсами як головним об'єктом і результатом діяльності банківської установи.

З метою вирішення задачі ефективного стратегічного фінансового управління пропонується методологія, згідно з якою відбувається орієнтування на фінансову стратегію як на процес управління в довгостроковому періоді, що складається з взаємопов'язаних функцій.

Стратегічні функції аналізу, планування, організації, мотивації та частково контролю у банківській діяльності реалізуються через відповідні

специфічні для банківської сфери види діяльності: фінансовий аналіз, фінансове планування, бізнес-планування, бюджетування, управління активами та пасивами, управління власними коштами та управління ризиками.

Для вибору вірної стратегії конкретними банківськими установами необхідно розробити комплексний механізм оцінки конкурентоспроможності банків з урахуванням специфіки банківської діяльності та пристосованістю до ринкових умов. Встановлено, що конкурентоспроможність у банківській сфері має визначатися сукупністю показників, які враховують ринкові позиції банку. Серед цих показників особливе значення мають ті, які характеризують обсяги наданих кредитів та залучених депозитів. Отримані оцінки конкурентоспроможності сприятимуть вдосконаленню системи стратегічного фінансового управління.

Визначено, що безпосередня реалізація фінансової стратегії банку відбувається на оперативному рівні і розкривається через стратегії управління операційною діяльністю банку.

Встановлено, що аналіз розривів у банку має бути побудований таким чином, щоб на початковому етапі була розроблена відповідна статична модель, яка надалі має перетворитися в динамічну, котра дозволить прораховувати можливі зміни в майбутньому та їх ймовірні наслідки.

Рекомендується, щоб процес стратегічного фінансового управління у банку був сфокусований на питаннях впровадження розробленої фінансової стратегії у життя. При цьому банк має використовувати одну з доступних систем збалансованих показників ефективності, яка ставить за мету поєднання фінансових показників з відповідними нефінансовими показниками і спрямована на забезпечення безпосередньої реалізації фінансової стратегії.

Таким чином, одним із найважливіших завдань фінансової стратегії розвитку банку є оптимальне розміщення фінансових ресурсів під час здійснення активних операцій, належне виконання якого дозволить

забезпечити йому успішний розвиток. Отже, обґрунтована і правильно розроблена фінансова стратегія розвитку банку є однією з умов успішної реалізації загальної стратегії його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешко Г.В. Сутність і роль кредиту в ринковій економіці / Г.В. Алешко // Аудитор України. - 2014. - №17. - С. 20-28.
2. Базилевич В.Д. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: навч. посібник. / В.Д. Базилевич, К.С. Базидевич. - [2-е вид., стер.]. - К.: Знання, 2015. - 263 с.
3. Белоглазова Г.Н. Банковское дело: учеб. пособие / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. - СПб.: Питер, 2013. - 239 с.
4. Браун С. Дж. Количественные методы финансового анализа: пер. с англ. / С. Дж. Браун, М.П. Крицмен. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
5. Бунге Н. Теория кредита / Н. Бунге. - К.: 2012. - 411 с.
6. Бухгалтерський облік: навч. посіб. / Т.М. Серікова, В.Д. Понікаров, Д.В. Назаренко; М-во освіти і науки України, Харківський нац. екон. ун-т. - 3-є вид., випр. і допов. - Х.: ВД "Інжек", 2012. - 296 с.
7. Васюренко О.В. Банківські операції: навч. посіб. / О.В. Васюренко. - [5-те вид., перероб. і доп.]. - К.: Знання, 2011. - 311 с.
8. Васюренко О.В. Банківські операції: навч. посіб. / О. В.
9. Васюренко. - [6-те вид., перероб. і доп.]. - К.: Знання, 2012. - 318 с.
10. Виноградов А.В. Об анализе деятельности банковского сектора / А.В. Виноградов // Деньги и кредит. - 2013. - №12. - С.42-45.
11. Вітлінський В.В. Оцінка кредитоспроможності позичальника та ризику банку / В.В. Вітлінський // Фінанси України. - 2014. - № 12. - С.91-102.
12. Вреден Э. Финансовый кредит: исследование оснований, существа нормальной области действия, границ, видов и форм общественной займовой системы / Э. Вреден. - [Ч.1]. - СПб.: 2011. - 369 с.
13. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності / А.М. Герасимович, М.Д. Алексєнко, І.М. Парасій-Вергуненко та ін.; за ред.А.М. Герасимовича. - [2-е вид., без змін]. - К.: КНЕУ, 2011. - 599 с.

14. Господарський кодекс України [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.

15. Грошева В. Оптимізація правового забезпечення обліку й оцінки кредитних ризиків / В. Грошева // Підприємництво, господарство і право. - 2014. - №4. - С.30-32.

16. Дмитров С. Новітня компонента в системі банківських ризиків / С. Дмитров // Вісник НБУ. - 2010. - №4. - С.11-15.

17. Довгань Ж. Фінансова стійкість банківських установ у період економічної кризи / Ж. Довгань // Вісник НБУ. - 2015. - №4. - С. 20-26.

18. Долан Э. Дж. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э. Дж. Долан, К.Д. Кэмпбелл, Р. Дж. Кэмпбелл; пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под общ. ред. В. Лукашевича. - М.: Туран, 2006. - 448 с.

19. Євтух О. Кредит як соціально-економічне явище / О. Євтух // Фінансовий ринок. - 2015. - №4. - С.44-49.

20. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України: Постанова Правління Національного банку України від 17.06.2004 N 280 [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.

21. Использование метода таксономии для анализа внутренних ресурсов предприятия [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2009_3/78-82.pdf.

22. Капран В.І. Банківські операції: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / В.І. Капран, М. С. Кравченко та ін. - К.: Центр навчальної літератури, 2006 - 206 с.

23. Кириченко О. Банківський менеджмент: навч. посіб. / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко; за ред. О. Кириченко - К.: Основи, 2007. - 671 с.

24. Ковальчук А.Т. Фінансовий словник / А.Т. Ковальчук. - [2-е вид., стер.]. - К.: Знання, 2006. - 288 с.

25. Конституція України [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96%E2%F0>.
26. Коцовська Р. Банківські операції / Р. Коцовська. - Львів: Фенікс, 2007. - 315с.
27. Кредитний ризик комерційного банку: Навч. Посіб. / В.В. Вітлінський, О.В. Пернарівський, Л.С. Наконечний, Г.І. Великоіваненко; за ред.В. В. Вітлінського. - К.: Знання, 2006. - 251с.
28. Криклій О.А. Управління кредитним ризиком банку: моногр. / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак. - С.: УАБС НБУ, 2008. - 86 с.
29. Крупка М. Тенденції та проблеми формування ринку кредитних послуг в Україні / М. Крупка // Вісник НБУ. - 2007. - №11. - С.31-33.
30. Лагутін В.Д. Кредитування: теорія і практика: навч. посіб. / В.Д. Лагутін. - [2-е вид., стер.] - К.: Знання, 2007. - 216 с.
31. Марцин В.С. Кредитні відносини у сучасних умовах господарювання та шляхи їх вдосконалення / В.С. Марцин // Економіка, фінанси і право. - 2009. - С.17-22.
32. Методы прогнозирования экономических показателей функционирования организации [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=193>.
33. Мещеряков А.А. Фінансовий менеджмент у банках: моногр. / А.А. Мещеряков. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 207 с.
34. Міщенко В.І. Банківські операції / В.І. Міщенко, Н.Г. Слов'янська. - К.: Знання, 2007. - 796 с.
35. Олійник О.М. Довгострокове кредитування населення України: моногр. / О.М. Олійник. - К.: Логос, 2008. - 155 с.
36. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.

37. Про заставу: Закон України від 02.10.1992 № 2654-XII (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

38. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.2000 р. № 689. (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

39. Про порядок кредитування в філіях Промінвестбанку України: Положення Правління Промінвестбанку України № 1475 від 24.07.2006 р.

40. Про порядок, формування і використання резерву для покриття можливих збитків по кредитним операціям комерційних банків:

41. Положення НБУ № 279 від 06.07.2000 р. (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1027.408.14&nobreak=1>.

42. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України від 02.08.2004 № 361 [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

43. Про затвердження Інструкції з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій та формування і використання резервів під кредитні ризики в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 15.09.2004 №435 (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

44. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті: Постанова Правління Національного банку України від 21.01.2004 №22 (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

45. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368 (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

46. Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 30.12.1998 №566 (зі змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

47. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № 2664-III (із змінами та доповненнями) [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2664-14>.

48. Романова М.І. Основи банківської справи: навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закладів / М.І. Романова, Ж.В. Устюгова; Акад. муніципального упр. - К.: ЦУЛ, 2007. - 165 с.

49. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. / І.В. Сало, О.А. Криклій. - С.: ВТД "Університетська книга", 2007. - 314 с.

50. Сирота А. Кредит як економічна та правова категорія / А. Сирота // Підприємництво, господарство і право. - 2009. - №4. - С.26-29.

51. Словник іншомовних слів Мельничука [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://slovopedia.org.ua/42/53402/284687.html>.

52. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - М.: Эксмо, 2007. - 960 с.

53. Стрельников М. Банковские кредиты: получение, оформление залога, учет, погашение / М. Стрельников // Вестник бухгалтера и аудитора Украины. - 2005. - № 18. - С.45-53.

54. Тичина В. Проблеми та практика управління банківськими ризиками у світлі Базеля II. / В. Тичина, О. Задніпровська. // Вісник НБУ. - 2018. - №1. - с. 20-25.

55. Фінансовий облік у банках: Навч. посіб. // Г, П. Табачук, О.М. Сарахман, Т.М. Бречко. - К.: ЦУЛ, 2016. - 424 с.

56. Харрис Л. Денежная теория / Л. Харрис. - М.: Прогресс, 2010. - 680 с.

57. Цивільний кодекс України [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>.
58. Чухно А.А. Природа сучасних грошей, кредиту та грошово-кредитної політики / А.А. Чухно // Фінанси України. - 2017. - №1. - С.3-16.
59. Шаркалі Н.В. Управління банківськими ризиками як основа формування залучених ресурсів банків. / Н.В. Шаркалі. // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 5. - С.45-53.
60. Шумська С.С. Банківське кредитування в умовах фінансової нестабільності / С.С. Шумська // Економіка і прогнозування. - 2017. - №3. - С.18-35.
61. Щетинін А.І. Гроші та кредит / А.І. Щетинін. - К.: ЦУЛ, 2018. - 432 с.
62. Щибиволок З.І. Аналіз банківської діяльності: навч. посіб. / З.І. Щибиволок. - [2-ге вид., стер.]. - К.: Знання, 2017. - 311 с.
63. Інтерактивна платформа податкових знань Taxlink [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <https://taxlink.ua/ua/news/reguljator-vstanoviv-vimogi-do-organizacii-sistemi-upravlinnja-rizikami-v-bankah.htm#hcq=qnXAD8r>
64. Науковий вісник Херсонського державного університету [Електрон.ресурс].Режимдоступу:<http://www.ej.kherson.ua/journal/economic/08/149.pdf> с.169
65. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця [Електрон. ресурс]. - Режим доступу <https://studfiles.net/preview/6329388/>
66. Український інформаційний портал [Електрон.ресурс].Режим доступу : <https://www.rbc.ua/ukr/news/natsbank-ustanovil-trebovaniya-organizatsii-1529059365.html>
67. Інформаційне агенство « Фінансовий клуб№[Електрон.ресурс].Режим доступу <https://finclub.net/ua/analytics/minfin-zabezpechyv-derzhbanky-planamy.html>

68. Онлайн-сервіс пошуку і порівняння найпопулярніших послуг банків України[Електроний ресурс]. Режим доступу:
http://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov/9/2018/3