

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(на матеріалах АТ «ОТП Банк» м. Київ)*

Студентки 5 курсу, 3з групи,  
факультету міжнародної  
торгівлі й права  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини» спеціалізації  
«Міжнародний бізнес»

Вальчик

Марини Юріївни

Науковий керівник  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри світової економіки

Залізняк

Вікторія Петрівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри світової економіки

Лежєськова

Вікторія Геннадіївна

**Київ 2023**

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,  
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

**Затверджую**

Зав. кафедри Дугінець Г.В

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р

**Завдання**

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентці**

Вальчик Марини Юріївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Фінансова стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу  
(за матеріалами АТ «ОТП Банк» м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

2. Строк здачі студентом закінчення роботи (проекту)

30.01.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)*

На основі дослідження фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу розробити пропозиції щодо їх вдосконалення.

*Об'єкт дослідження* – процес формування фінансової стратегії підприємства як суб'єкта міжнародного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні основи та організаційно-економічні рішення щодо аспектів розробки фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу

Рисунків – 9

Таблиць – 7

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |                                     |                |                  |
|        |                                     |                |                  |

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Поняття фінансової стратегії підприємства як суб'єкта міжнародного бізнесу та її види

1.2 Характеристика та елементи фінансової стратегії підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТП Банк»

2.1 Аналіз ринку фінансових установ в Україні та в світі

2.2 Оцінка фінансових стратегій акціонерного товариства «ОТП Банк»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 7. Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)     | Строк виконання етапів роботи |                |
|--------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|
|        |                                                             | за планом                     | фактично       |
| 1      | 2                                                           | 3                             | 4              |
| 1      | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР    | До 10.10.2022                 | 05.10.2022     |
| 2      | Узгодження плану ВКР з науковим керівником                  | До 06.11.2022                 | 01.11.2022     |
| 3      | Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР | До 15.12.2022                 | 10.12.2022     |
| 4      | Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР | До 30.12.2022                 | 30.12.2022     |
| 5      | Подача готової ВКР науковому керівнику                      | До 15.01.2023                 | 14.01.2023     |
| 6      | Подача готової ВКР на кафедру                               | До 20.01.2023                 | 29.01.2023     |
| 7      | Попередній захист ВКР                                       | До 30.01.2023                 | Згідно графіку |
| 8      | Захист ВКР                                                  | Згідно графіку                | Згідно графіку |

8. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Залізнюк В.П. \_\_\_\_\_

10. Керівник освітньої програми

Лежєцькова В.Г. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент

Вальчик М.Ю. \_\_\_\_\_

## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту).

Відгук на ВКР Вальчик М.Ю. на тему: «Фінансова стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу». Представлена випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів формування фінансової стратегії підприємства, що є суб'єктом міжнародного бізнесу.

Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес».

Здобувач продемонструвала володіння та навички застосування загальнонауковими методами аналітичного порівняння, статистичного аналізу, синтезу, системного аналізу, застосування методу спостереження, вимірювання, опису. Здобувач виявила уміння працювати з великими обсягами інформації, критично оцінювати та аналізувати теоретичні підходи та узагальнювати інформацію для формування та формулювання наукових гіпотез та результатів наукових досліджень. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи здобувач проявила себе активним дисциплінованим виконавцем поставлених завдань та виконавцем етапів досягнення мети дослідження. Сформовані висновки та пропозиції ґрунтуються на отриманих аналітичних підсумках.

В цілому, здобувач досягла поставленої мети дослідження та виконала сформовані завдання. Враховуючи вищезазначене, це дає підстави позитивно оцінити роботу здобувача та рекомендувати роботу до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Залізняк В.П.

(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Лежєп'юкова В.Г.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Дугінець Г.В.

« \_\_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Вальчик Марина Юріївна. Фінансова стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах АТ «ОТП Банк»). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі вибору фінансової стратегії підприємства для фінансової установи.

У роботі здійснено загальний аналіз підприємства АТ «ОТП Банк», що включає в себе річний, фінансовий звіт підприємства.

Проаналізовано національний та світовий ринок фінансових установ. Досліджено, які установи мають лідируючі позиції в даній сфері діяльності. Зроблено детальну характеристику фінансової установи АТ «ОТП Банк», наведені приклади реалізованої фінансової стратегії підприємства.

Зроблена оцінка стратегій банку та на основі цього обрано відповідний тип фінансової стратегії. За результати проведеного дослідження, запропоновані майбутні стратегічні цілі для подальшого розвитку банку.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, фінансова стратегія підприємства, фінансовий аналіз, фінансовий стан, фінансові установи.

## ANNOTATION

Valchyk Maryna. Financial strategy of the enterprise – subject of international business (based on the materials of JSC "OTP Bank"). Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualification work is devoted to the topical topic of choosing a financial strategy of an enterprise for a financial institution.

The work includes a general analysis of JSC "OTP Bank", which includes the company's annual financial report.

The national and global market of financial institutions is analyzed. It was investigated which institutions have leading positions in this field of activity. A detailed description of the financial institution "OTP Bank" JSC is made, examples of the implemented financial strategy of the enterprise are given.

An assessment of the bank's strategy was made and an appropriate type of financial strategy was chosen based on it. According to the results of the research, future strategic goals for the further development of the bank are proposed.

**Keywords:** international business, financial strategy of the enterprise, financial analysis, financial condition, financial institutions.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

3

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 5

- 1.1 Поняття фінансової стратегії підприємства як суб'єкта міжнародного бізнесу та її види 5
- 1.2 Характеристика та елементи фінансової стратегії підприємства 13
- Висновки до розділу 1 19

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТП Банк» 20

- 2.1 Аналіз ринку фінансових установ в Україні та в світі 20
- 2.2 Оцінка фінансових стратегій акціонерного товариства «ОТП Банк» 25
- Висновки до розділу 2 31

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 32

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 34

## ДОДАТКИ 37

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

В сучасних ринкових умовах світової економіки з'являються все більше на ринку міжнародна підприємницька діяльність, яка охоплює всі сфери діяльності суспільства, що пов'язані з переміщенням у іншу країну. Це дає значний розвиток підприємству, вони використовують нові ресурси, збільшують свій прибуток. Для того, щоб успішно вийти на міжнародний ринок, компанії розробляють бізнес-стратегії, які допоможуть це зробити. Під стратегією підприємства називають довгострокові плани, які призначені для того, щоб досягти перспективних цілей. Серед бізнес-стратегій, на сьогоднішній час важливіша фінансова, так як для реалізації підприємства будь-яких стратегічних даних, вона насамперед пов'язана з фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин усі економічні дії спричинені фінансовою складовою. Єдиного поняття, що таке фінансова стратегія не існує, тому можна звернути увагу на визначення науковців, таких як: Бланк І.О., Будник М.М., Сорочан Р.С., Масленіков О.Ю. та інші.

**Мета дослідження.** На основі дослідження фінансової стратегії підприємства як суб'єкта міжнародного бізнесу для фінансової установи, оцінити фінансову стратегію підприємства.

### **Завдання дослідження:**

- здійснити загальну характеристику фінансової стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- визначити ціль, мету та етапи розробки фінансової стратегії підприємства;
- зробити аналіз фінансових установ на національному та світовому ринку;

- оцінити фінансову стратегію на підприємстві та запропонувати майбутні цілі для розвитку фінансової установи.

**Об’єкт дослідження** – процес формування фінансової стратегії підприємства як суб’єкта міжнародного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні основи та організаційно-економічні рішення щодо аспектів розробки фінансової стратегії підприємства-суб’єкта міжнародного бізнесу.

**Методи дослідження** – у процесі дослідження застосовані методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, методи системного узагальнення та порівняння, статистичні методи, методи економічного моделювання та прогнозування, метод фінансово-економічного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** виступили статистичні матеріали банківської звітності, Міністерства економіки України, Державної служби статистики, Державної фіскальної служби України, Національного банку України.

**Структура роботи.** Робота складається із двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

### **1.1. Поняття фінансової стратегії підприємства як суб'єкта міжнародного бізнесу та її види**

У нинішніх ринкових умовах розвитку світової економіки все найчастіше набуває масштабу міжнародна підприємницька діяльність, тобто бізнес. Це сфера, яка фактично реалізує форми міжнародних економічних відносин. На сьогоднішній день, міжнародний бізнес фактично охоплює всі сфери діяльності людей, які пов'язані з переміщенням головних умов виробництва через кордон. Це дає змогу підприємствам збільшити свій прибуток і використовувати нові ресурси. Суб'єктами міжнародного бізнесу називають учасників, які здатні активно та самостійно працювати для досягнення своїх економічних інтересів. Успішний вихід на зовнішній ринок потребує бізнес-стратегії підприємства, щоб потім залучити якнайбільше споживачів та бути в довгострокових конкурентних позиціях на ринку[13].

У 1962 році А. Чендлер-молодший запозичив термін «стратегія» у військових і використав його у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким підприємством. З того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [10, с. 47].

Під стратегією підприємства називають довгострокові плани, призначені для того, щоб досягти перспективних цілей. Серед головних стратегій підприємства можна виділити так звану фінансову. Фінансова стратегія є одним із головних інструментів управління діяльністю підприємства. Реалізація підприємства будь-яких стратегічних даних тісно пов'язана з фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин усі економічні дії обумовлені фінансовою складовою. В економіці не існує єдиного поняття щодо фінансової стратегії підприємства, але можна розглянути різну позицію авторів на таблиці 1.1 яка сутність фінансової стратегії підприємства.

Фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, які включають в себе формування, планування та управління фінансових ресурсів з метою покращити та збільшити вартість підприємства.

Таблиця 1.1

**Концепції щодо визначення авторів щодо визначення поняття  
«Фінансова стратегія підприємства»**

| Автори         | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Головна ознака                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Масленіков О.Ю | Фінансова стратегія – стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Підвищення вартості підприємства              |
| Аранчій В.І    | Фінансова стратегія підприємства – стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Управління фінансовими ресурсами підприємства |
| Бланк І.О      | Фінансова стратегія підприємства – один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища | Вид функціональної стратегії підприємства     |
| Петрова А.І    | Складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу                                                                                                                                                                                                           | Складна багатофакторна орієнтована модель дій |

Продовження Таблиці 1.1

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                         |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Будник М.М<br>Сорочан Р.С | Стратегія – це комплексний план управління, спрямований на досягнення стратегічних цілей реалізації місії підприємства, що має стійку схему дій з координації і розподілу ресурсів, спрямовану на зростання прибутку, ефективності та стійкості розвитку | Комплексний план управління             |
| Мартиненко М.М            | Фінансова стратегія є стратегічною програмою формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу, а також ефективного використання в процесі реалізації стратегій.         | Програма формування фінансових ресурсів |

*Джерело: складено автором за [8, с.19; 5, с.86-88]*

Розглянемо основні концепції науковців щодо основних властивостей та сутності фінансової стратегії (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Властивості та сутність фінансової стратегії за дослідженнями деяких науковців**

| Автор               | Головні властивості сутності фінансової стратегії                                                                                                                                             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мица Н.В., Мица В.В | Ефективний інструмент перспективного управління                                                                                                                                               |
| Гудзь О.І           | Аналіз факторів, підтримка фінансової політики, планування, пристосування до змін зовнішнього середовища, підвищення ринкової вартості підприємства, максимізація прибутку та зниження витрат |
| Бочаров В.В         | Довгостроковий курс фінансової політики, який розрахований на перспективу                                                                                                                     |

*Джерело: складено автором за [15, с. 165-167]*

Для формування фінансової стратегії передбачається велика кількість різноманітних умов. Щоб отримати найефективніший результат діяльності підприємства, потрібно з першу визначити види та напрями її розробки. Детальна класифікація дає змогу краще вивчити та зрозуміти основні складові частини формування фінансової стратегії підприємства для успішної її реалізації в сучасних умовах. Визначимо види фінансової стратегії за основними класифікаційними ознаками (Таблиця 1.3):

Таблиця 1.3

### Класифікація та види фінансової стратегії підприємства

| Класифікаційні ознаки                         | Види фінансової стратегії                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За сферою впровадження                        | Інвестиційна стратегія.<br>Стратегія забезпечення фінансової безпеки.<br>Стратегія формування фінансових ресурсів.<br>Антикризова стратегія.<br>Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю. |
| За напрямом розвитку                          | Короткострокова фінансова стратегія.<br>Довгострокова фінансова стратегія.                                                                                                                                    |
| За стадіями життєвого циклу підприємства      | Стратегія інтенсивного зростання потенціалу підприємства.<br>Стратегія обмеженого зростання потенціалу підприємства.<br>Стратегія скороченого потенціалу підприємства.                                        |
| За обсягом вирішення фінансових завдань       | Генеральна фінансова стратегія.<br>Оперативна.<br>Стратегія досягнення конкретного завдання.                                                                                                                  |
| За рівнем стратегічних рішень, що приймаються | Портфельні, базові стратегії.<br>Конкурентні стратегії.<br>Функціональні стратегії.                                                                                                                           |

Джерело: складено автором за [29;23,с.80;18]

Розглянемо детальну класифікацію за стадіями життєвого циклу підприємства [14, с. 75; 26].

Стратегія інтенсивного зростання потенціалу підприємства – це поступове нарощування потенціалу підприємства за допомогою більш ефективнішого застосування внутрішніх ресурсів, що надаються зовнішнім середовищем.

Стратегія обмеженого зростання потенціалу підприємства – застосовується до великих підприємств, які вже знаходяться на ринку та мають стабільні обсяги продаж, стратегія проводиться з метою підтримання існуючого стану підприємства якнайдовше.

Стратегія скороченого потенціалу підприємства – це коли всі показники підприємства продовжують погіршуватися через економічний спад і при загрозі банкрутства. В даній стратегії можливі інші варіанти, такі як ліквідація підприємства, скорочення обсягів діяльності та ліквідація окремих підрозділів підприємства.

Більшість науковців згодні з думкою А.А. Томпсона і А. Дж. Стрикленда, що стратегія підприємства будується за ієрархією (рис. 1.4) Корпоративна (загальна), ділова (конкурентна), функціональні стратегії, операційні стратегії.



Рис. 1.4 Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: складено за [5, с. 86-88]

На першому місці посідає корпоративна стратегія підприємства, вона має загальний план керівництва підприємства, яке не зациклюється на конкретній сфері діяльності, а постійно поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи при тому всі сторони підприємства [24; 27].

На другому місці йдеться про ділові стратегії підприємства, якщо загальна стратегія відноситься до всього підприємства, то ділова має конкретику та здійснюється в кожній стратегічній області бізнесу. Вона має високий рівень для вузьких спеціалізацій підприємств. Частіше ділова стратегія здійснюється у бізнес-планах, де визначаються методи управління з різними видами бізнесу, щоб збалансувати господарський портфель [19].

Третя функціональна стратегія виділяє напрямок діяльності відділу усередині однієї сфери бізнесу. Вона є більш вузька, ніж ділова стратегія, але вона має важливу роль в «піраміді стратегій» Саме в конкретизації окремих деталей у корпоративних та ділових стратегіях підприємства. На останньому місці посідає операційна стратегія, вона забезпечує досягнення мети в головних та інших видах діяльності підприємства, окрім фінансової та інвестиційної [1, с. 52].

Необхідно дотримуватися певних принципів при розробці фінансової стратегії, І.А Бланк виділяє такі [2, с. 96-110]:

- Розглядати підприємство, як відкриту соціально-економічно систему, яка здатна до самоорганізації;
- облік основних стратегій господарських операцій;
- підприємницький стиль, пов'язаний насамперед зі стратегічним управлінням фінансовою діяльністю;
- обрати напрями переваги стратегії фінансового розвитку;
- забезпечення гнучкості фінансових стратегій, альтернативних стратегічних фінансових варіантів, результатів безперервного використання технологічних процесів у фінансовій діяльності;
- облік фінансових ризиків, які приймаються у процесі стратегічних фінансових рішень;

- орієнтир на професійний апарат фінансових менеджерів у процесі реалізації стратегії та забезпечення відповідною організаційною структурою управління фінансовою діяльністю.

Наступним важливим фактором для визначення типу фінансової стратегії є розмір самого підприємства. За рівнем концентрації та централізації виробництва і капіталу підприємства поділяють на малі, середні та великі. Тому дивлячись на це, фінансова стратегія класифікується таким способом (рис. 1.5)

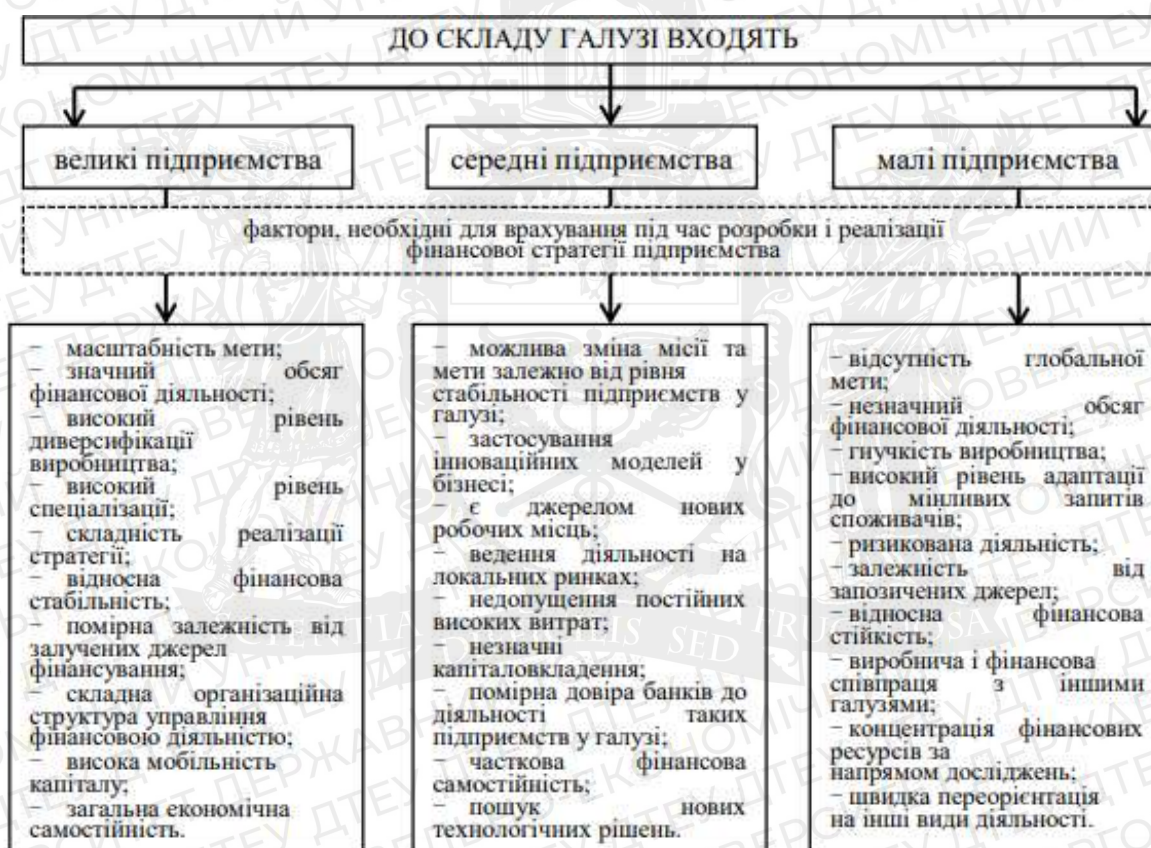


Рис. 1.5 Фактори для розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства залежно від його розміру

Джерело: [20, с. 58-60]

Тож фінансова стратегія має забезпечувати формування та ефективне використання фінансових ресурсів.

До розробки фінансової стратегії діяльності підприємства потрібно відносити 8 основних етапів, а саме [25, с. 15-18; 32, с.110; 6, с.108]:

1 етап – розуміння місії підприємства. Під місією підприємства слід розуміти головну ціль створення та функціонування підприємства.

Головною умовою його визначення це тривалість періоду прийнятого до формування корпоративної стратегії розвитку підприємства. Оскільки фінансова стратегія має по відношенню до неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього етапу.

2 етап – дослідження та вивчення стану зовнішнього середовища та рівень його впливу на діяльність підприємства.

Таке дослідження визначає вивчення економічно-правові умови фінансової діяльності підприємства та можливі їх зміни в майбутньому.

3 етап – це оцінювання та аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства. У процесі такої оцінки потрібно визначити у підприємства чи має достатній потенціал, щоб користуватися інвестиційними можливостями та виявити у нього які внутрішні характеристики зменшують результативність підприємства. Для того, щоб діагностувати внутрішні проблеми цієї діяльності, потрібно використати метод управлінського обстеження підприємства, який заснований на вивченні різноманітних функціональних сфер підприємства, що забезпечують розвиток фінансової діяльності.

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку для підприємства. Головною метою є підвищення рівня забезпеченості власників підприємства та максимізація його ринкової вартості. Система стратегічних цілей має забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямів фінансової діяльності та формування достатнього обсягу фінансових ресурсів.

5 етап – розроблення стратегічних альтернатив розвитку та їх вибір. На попередньому етапі формування, система стратегічних фінансових цілей повинна отримати конкретику щодо певних цільових стратегічних показників. Розробка є базою для прийняття основних управлінських рішень та забезпечення контролю виконання фінансової стратегії.

6 етап – прийняття основних стратегічних фінансових рішень. На даному етапі, виходячи з цілей і з цільових стратегічних показників фінансової діяльності, визначаються головні стратегії фінансового розвитку підприємства. Формується портфель альтернатив стратегічних підходів до реалізації наступних цілей, також здійснюється їх оцінка та відбір. Це дозволяє сформувати загальну програму стратегічного фінансового розвитку підприємства.

7 етап – оцінювання розробленої фінансової стратегії. Таке оцінювання проводиться за системою спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, які встановлюються підприємством. За результатами оцінювання, в розроблену фінансову стратегію вносяться необхідні виправлення, після чого вона приймається до реалізації.

8 етап – організація контролю реалізації фінансової стратегії. Контроль здійснюється на основі стратегічного фінансового контролю, який відображає хід реалізації основних стратегічних цільових показників фінансової діяльності підприємства.

## **1.2. Характеристика та елементи фінансової стратегії підприємства**

Для детальної характеристики фінансової стратегії підприємства слід спочатку з'ясувати, які цілі та завдання вона має.

Ціллю фінансової стратегії є вироблення та здійснювання конкретних дій у порядку обраних напрямів, щоб покращити фінансові параметри підприємства, враховуючи потенційні, існуючі умови та обмеження на ресурси, способи діяльності та досяжність цілей.

Також загальні стратегічні цілі підприємства мають прямий взаємозв'язок між фінансовими цілями підприємства, вона має підлеглий характер, тому повинна бути погоджена із цілями та напрямками загальної (корпоративної) стратегії, приклад наведений у таблиці 1.6

Таблиця 1.6

**Взаємозв'язок між фінансовими та загальними стратегічними цілями підприємства**

| Фінансові цілі підприємства                        | Загальні цілі підприємства                       |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Зростання доходу                                   | Збільшення частки на ринку                       |
| Зростання дивідендів                               | Підвищення якості товару                         |
| Збільшення доходів на інвестиційний капітал        | Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами |
| Зростання потоків готівки                          | Стійка репутація перед споживачами               |
| Покращення оптимізації структури та джерел доходів | Розширення сфери застосування інновацій          |
| Підвищення курсової вартості акцій                 | Підвищення якості обслуговування                 |

*Джерело: [10, с.47; 7, с. 8-13]*

Можна зробити висновок з таблиці, що фінансові стратегічні цілі формуються на підставі загальних стратегічних цілей.

На формуванні фінансових стратегічних цілей є певні умови, а саме, щоб це було досяжним, гнучким, цілі мають бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було легко виміряти, коли буде можливість оцінити, чи були вони досягнуті, також мають бути конкретизовані, повинні відповідати місії підприємства та не зобов'язані суперечити іншим функціональним цілям.

У процесі реалізації цілей, фінансова стратегія вирішує такі завдання[20, с.58-60]:

- визначення засобів потреби у фінансових ресурсах і використання фінансових можливостей;
- забезпечення покращення ринкової вартості підприємства;
- розроблення ефективної системи управління фінансами;
- фінансове забезпечення інвестиційної та операційної діяльності на найближче майбутнє;
- визначення кращого співвідношення між власним і борговим капіталом;

- здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розроблення методів управління та способи виходу із кризової ситуації.

Розвиток факторів зовнішнього середовища викликає зміну й у внутрішньому середовищі підприємства. Це відображається на функціонуванні механізму управління підприємством.

В процесі діяльності підприємства, необхідно корегувати параметри, які відносяться до складових фінансової стратегії: стратегія формування фінансових ресурсів, інвестиційна стратегія, стратегія забезпечення фінансової безпеки, структурна стратегія, податкова, кредитна. Усі ці стратегії є основними компонентами фінансової стратегії [3, с.102-107].

Стратегія формування фінансових ресурсів – це створення зручних за обсягом і складом фінансових ресурсів, які забезпечують формування активів, що необхідні для реалізації для довгострокових планів підприємства.

Інвестиційна стратегія – це стратегія довгострокових цілей в інвестиційної діяльності підприємства, визначає характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації для довгострокових інвестиційних цілей, які дають потім загальний розвиток підприємства.

Завдання податкової стратегії – це встановлювати тактичний і стратегічний план досягнення встановлених перед нею цілей, які записані в податковій політиці.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки – це об'єднання політики управління структурою капіталу, фінансовими ризиками та рухом грошових потоків.

Кредитна стратегія – частина фінансової стратегії, яка спрямована на покращення загального розміру заборгованості покупців за продукцію та забезпечення вчасної її інкасації.

При зміні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, одна фінансова стратегія може перетворитися в іншу, тому підприємство за необхідністю може реалізувати одночасно декілька фінансових стратегій. До складу головних об'єктів фінансової стратегії підприємства входять:

- оборотні та необоротні активи;
- власний і позиковий капітал;
- сукупність фінансових ризиків;
- податкові платежі і ризики;
- фінансові відносини між різними суб'єктами господарювання.

До детальної характеристики, що таке фінансова стратегія підприємства, розкривається в її функціях (рис. 1.7)

|                            |                                                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Організаційна</b>       | •забезпечення узгодженості стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства                                             |
| <b>Ресурсозабезпечуюча</b> | •ефективне використання наявних фінансових ресурсів                                                                                                |
| <b>Адаптивна</b>           | •швидка адаптація підприємства до непередбачуваних змін зовнішнього середовища                                                                     |
| <b>Оптимізаційна</b>       | •налагодження системи зв'язків у внутрішньому середовищі підприємства                                                                              |
| <b>Розподільча</b>         | •прогнозування та планування строків та обсягів інвестицій, інших видатків, пошуку об'єктів капіталовкладень                                       |
| <b>Контрольна</b>          | •виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, які негативно впливають на процес стратегічного управління та розробка пропозицій щодо їх послаблення |
| <b>Інформаційна</b>        | •систематизація та обробка вхідної інформації та формування на її основі пропозицій за напрямками стратегічної діяльності                          |

Рис. 1.7 Функції фінансової стратегії підприємства

Джерело:[20, с.58-60]

До сформульованого визначення фінансової стратегії підприємства, визначимо її базові елементи, а саме 4 ключових [30]:

1. Придбання капіталу для реалізації стратегій. Успішна та ефективна реалізація стратегії часто вимагає від підприємства додатковий капітал. Окрім чистого капіталу для компанії, є борг і власний капітал. Відповідне

поєднання в структурі капіталу фірми може бути необхідно важливим для успішної реалізації стратегії.

Основні фактори, які мають враховуватися стратегіями:

- вибір правильної структури капіталу;
- закупівля капіталу;
- резерви та приріст, як джерела коштів;
- відносини з фінансовими установами, банками, кредиторами.

2. Прогнозовані фінансові звіти. Аналіз прогнозованої фінансової звітності є ключовим для впровадження фінансової стратегії, оскільки він дозволяє підприємству досліджувати очікувані результати різних дій і підходів. Прогнозована фінансова звітність – це тип аналізу, який може бути використаний, коли потрібно прогнозувати вплив різних доходів і витрат на майбутні грошові надходження. Майже всі фінансові установи вимагають прогнозованих фінансових звітів щоразу, коли бізнес шукає капітал.

3. Використання коштів. Плани та політика використання коштів пов'язані з рішенням про інвестиції та зміщення активів, тобто які активи слід придбати, а які утилізувати.

4. Оцінка вартості бізнесу. Оцінка вартості бізнесу є важливим критерієм реалізації фінансової стратегії, оскільки компанія може придбати іншу компанію в рамках диверсифікації, або взагалі відмовитися від стратегії скорочення. Всі методи оцінки вартості бізнесу можна з'єднати в два основних підходи: у першому підході це вартість бізнесу, який визначається через чистий або акціонерний капітал; другий підхід базується переважно на майбутніх вигодах, які власники бізнесу можуть отримати через чистий прибуток.

Для розробки фінансової стратегії може застосовуватися достатньо велика кількість різних методів, але з першу з них є методи стратегічного фінансового планування, прогнозування, моделювання та метод сценаріїв. Стратегічне фінансове планування, як один з методів фінансової стратегії є елементом функції

управління, який спрямовується на вироблення фінансових планів підприємства, за якими буде її фінансова діяльність формуватися в довгостроковому періоді. Цей метод, з одного боку, знижує рівень невизначеності розвитку підприємства, а з іншого боку виконує функцію процесу навчання, відбору ефективних рішень, набір корисного досвіду. Окрім цього, стратегічне фінансове планування призначене на основі планування різних способів фінансової діяльності розробляти різні цілі та завдання власне саме фінансової стратегії, а також можливі варіанти їх досягнення. Відомо, що об'єктом фінансового планування – це рух грошових потоків підприємства, але об'єктом стратегічного фінансового планування – це формування фінансової рівноваги компанії, розподіл фінансових ресурсів та ефективність управління фінансовою діяльністю [16, с. 26-30].

Тож можна виділити такі головні завдання методу стратегічного фінансового планування: планування дій, щодо покращення системи управління фінансовою діяльністю, визначення спільних інвестиційних можливостей підприємства, планування джерел залучення капіталу та їх вартості. До процесу реалізації методу відносять: планування варіантів фінансової звітності підприємства, обсяг реалізації продукції та бюджету надходження грошових ресурсів, опрацювання планів зовнішнього фінансування враховуючи оптимальну структуру капіталу, вкладення інвестицій у різні проекти, встановлення цілей фінансової діяльності. Застосування даного методу дозволяє зробити систему фінансових планів, які містять дані про ціль та завдання фінансової стратегії [4, с. 18-20; 12, с.187-190].

До вищезазначеного методу його основу становить фінансове прогнозування. Це є ключовим для планування та надає можливість вирішувати поставлені задачі, також передбачити негативні економічні наслідки та вплив фінансових ризиків. Головним методом фінансової стратегії є фінансове моделювання, яке передбачає вивчення особливостей об'єкта на основі побудови його моделі.

При виборі одного із числа альтернативних фінансових стратегій, можна використовувати метод фінансового моделювання. Застосування цього методу дозволяє вирішити багато завдань, серед яких: виявлення найбільш проблемних

сфер підприємства з точки зору його стратегічних завдань, визначення стійких темпів зростання, а також необхідності та методу підвищення темпів зростання при зміні зовнішнього та внутрішньо-фірмових факторів, збалансоване зростання продажів, активів та капіталу. Загалом, завдання цього методу полягає у створенні такого схожого реального об'єкта, де будуть відображатися однакові властивості та параметри, які мають вирішальний вплив на результати підприємства.

Останнім методом фінансової стратегії є метод сценаріїв. Його сутність полягає у складанні та дослідженні сценаріїв розвитку найважливіших процесів підприємства і створювати на цій основі аналітичні дані, які необхідні для розробки та реалізації фінансової стратегії. Такий метод досягається шляхом побудови сценаріїв – опис процесів приблизного перебігу подій, щоб зосередитися на причині та наслідку і ключових моментах їх розвитку, які потребують прийняття відповідних рішень. Сценарій містить характеристики дій, факторів і подій, які забезпечують реалізацію цілей і прогнозованого стану підприємства. У цьому методі використовується детальний опис об'єкту, який робить його відмінним від прогнозування та де більше зосереджено на його кількісних показниках. Для фінансової стратегії вищезазначені методи можна вважати основними, які допомагають реалізувати стратегії підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, на основі проведеного дослідження поняття «фінансової стратегії підприємства» та її детальна характеристика, можна зробити висновок, що фінансова стратегія має довгострокові фінансові цілі, головна мета фінансової стратегії це забезпечити ефективне функціонування в ринкових умовах. Для формування фінансової стратегії впливають такі чинники: погодження стратегії із загальною стратегією, реалізація фінансової стратегії, прийняття рівня ризиків, які пов'язані із реалізацією фінансової стратегії та ефективність реалізації стратегії.

Фінансова стратегія підприємства є необхідним елементом в управлінні підприємства, бо без неї неможливе успішне функціонування у сучасному ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТП Банк»

### 2.1 Аналіз ринку фінансових установ в Україні та в світі

У сучасному світі особливе місце у фінансовій системі посідає фінансовий ринок. Фінансовий ринок включає в себе грошовий ринок, ринок капіталу та валютний ринок.

На сьогоднішній час, активними учасниками фінансового ринку є комерційні банки. Вони мають вагому частку активів усіх фінансових установ. За даними Національного банку України, розглянемо інфографіку фінансового ринку за 2020 рік, який наведено на рис. 2.1



Рис. 2.1 Фінансовий ринок України за 2020 рік

Джерело: [28]

Детально проаналізуємо кількість діючих банків за 2018-2022рр. що наведено у таблиці нижче.

Таблиця 2.2

**Статистика основних показників діяльності банків України за 5 років**

| Роки                        | Основні показники кількості діючих банків України                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2018</b> (за 01.01.2018) | Кількість діючих банків – <b>82</b><br>З них з іноземним капіталом: <b>38</b> |
| <b>2019</b> (за 01.01.2019) | Кількість діючих банків – <b>77</b><br>З них з іноземним капіталом: <b>37</b> |
| <b>2020</b> (за 01.01.2020) | Кількість діючих банків – <b>75</b><br>З них з іноземним капіталом: <b>35</b> |
| <b>2021</b> (за 01.01.2021) | Кількість діючих банків – <b>73</b><br>З них з іноземним капіталом: <b>33</b> |
| <b>2022</b> (за 01.01.2022) | Кількість діючих банків – <b>71</b><br>З них з іноземним капіталом: <b>33</b> |

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Проаналізувавши статистичні дані, варто відмітити, що станом на 01.01.2022 року кількість банків в Україні значно зменшилася, ніж на початку 2018 року. На результаті досліджень даних Національного банку України щодо загальних активів комерційних банків, можна сказати, що на початку 2018 року вони становили 1 839 958 млн. грн. та з кожним роком все більше зростали. Вже на початку 2022 року загальні активи досягли до 2 358 324 млн. грн. Незважаючи на те, що в 2020 році у світі з'явилася пандемія, активи банків продовжували підвищуватися. Це дає змогу зробити висновок, що з кожним роком банківська система має значний ріст прибутку на фінансовому ринку.

Щоб визначити лідерів за рейтингом стійкості банків, впливають такі показники:

- прибутковість;
- залежність від вкладів фізичних осіб;
- достатність капіталу;
- масштаб діяльності.

За офіційними даними сайту Міністерства фінансів, 10 лідерів серед стійкості банків за 3 квартал 2022 року визначено у таблиці 2.2. За даними рейтингу, на першому місці посідає Райффазен Банк, на другому – Укрсиббанк, на третьому – Креді Агріколь Банк. Вони мають найвищу оцінку серед стійких банків. Оцінка рейтингу надається за 5-тибальною шкалою.

Таблиця 2.3

### 10 найстійкіших банків в Україні за 3 квартал 2022 року

| №  | Банк                | Загальний рейтинг | Стресостійкість | Лояльність вкладників (депозитні продукти) | Оцінка аналітиків |
|----|---------------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------|-------------------|
| 1  | Райффайзен Банк     | 4.10              | 3.9             | 4.2                                        | 4.33              |
| 2  | Укрсиббанк          | 3.93              | 4               | 3.7                                        | 4.22              |
| 3  | Креді Агріколь Банк | 3.87              | 3.9             | 3.8                                        | 3.89              |
| 4  | Приватбанк          | 3.83              | 3.5             | 3.9                                        | 4.33              |
| 5  | Кредобанк           | 3.77              | 3.7             | 4                                          | 3.44              |
| 6  | Укргазбанк          | 3.72              | 3               | 4.5                                        | 4.11              |
| 7  | Ощадбанк            | 3.69              | 3.2             | 4.1                                        | 4.11              |
| 8  | ОТП Банк            | 3.64              | 3.8             | 3.2                                        | 4                 |
| 9  | Універсал Банк      | 3.58              | 3.2             | 4.3                                        | 3.22              |
| 10 | Укрексімбанк        | 3.55              | 3.1             | 3.9                                        | 3.89              |

Джерело: складено автором на основі [21]

Надійність банків є важливим критерієм для фізичних та юридичних осіб, які готові класти свої кошти на депозит, знаючи, що банк їх поверне потім.

Також ознакою надійності є отримання кредиту з гарантією, що банк не закритється і не підвищить свої відсоткові ставки від будь-яких фінансових змін в країні.

З іншої сторони, дохід банків є також одним із важливих показників під час всебічного ґрунтового аналізу діяльності банків.

Пропонуємо провести аналіз рейтингів прибутковості трьох великих банків України за період останніх 5 років: 2018-2022 рр. (Таблиця 2.4.):

Таблиця 2.4

**Рейтинг прибутковості банків України за 2018-2022рр.**

| Банк            | Рік         | Загальний дохід за рік<br>(млн.грн) |
|-----------------|-------------|-------------------------------------|
| <b>2018</b>     |             |                                     |
| ПриватБанк      | за грудень  | 27 472, 620                         |
| Райффайзен Банк | за грудень  | 9 846, 154                          |
| ПУМБ            | за грудень  | 5779, 515                           |
| <b>2019</b>     |             |                                     |
| ПриватБанк      | за грудень  | 44 306, 960 (+61,3%)                |
| Райффайзен Банк | за грудень  | 10 156, 491 (+3,1%)                 |
| ПУМБ            | за грудень  | 6946,803 (+20,2%)                   |
| <b>2020</b>     |             |                                     |
| ПриватБанк      | за грудень  | 49 501, 234 (+12%)                  |
| Райффайзен Банк | за грудень  | 10 386, 410 (+2,2%)                 |
| ПУМБ            | за грудень  | 8480,190 (+22%)                     |
| <b>2021</b>     |             |                                     |
| ПриватБанк      | за грудень  | 43 310, 911 (-12,5%)                |
| Райффайзен Банк | за грудень  | 11 361, 840 (+9,3%)                 |
| ПУМБ            | за грудень  | 10 787, 119 (+27,2%)                |
| <b>2022</b>     |             |                                     |
| ПриватБанк      | за вересень | 47 759, 438 (+56%)                  |
| Райффайзен Банк | за вересень | 11 338, 426 (+40%)                  |
| ПУМБ            | за вересень | 9765,851 (+32%)                     |

*Джерело: складено автором за [31]*

Зробивши дослідження, можна побачити, що найприбутковіший банк за останні 5 років це ПриватБанк. Він має найвищі показники загального доходу, до 2021 року його дохід зростав, а вже в 2021 зменшився на -12,5%, коли інші банки мали поступове зростання. Незважаючи на це, у 2022 році за вересень місяць усі банки мають високе збільшення доходу, що свідчить про позитивну динаміку у фінансовому середовищі.

Розглядаючи на міжнародному рівні найбільші банки світу за загальними активами, нижче наведено список топ-10 банків (рис.2.5) Вже шостий рік поспіль Industrial & Commercial Bank of China (ICBC) посідає перше місце у світі за загальними активами, які складають 4 трильйонів доларів. Це також найбільший

банк у світі за депозитами, кредитами та кількістю клієнтів і співробітників. Варто відмітити, що чотири з п'ятірки найбільших банків є китайськими фінансовими установами. Станом на 2017 рік, за сукупними активами 10 найбільших банків володіють близько 28 трильйонами доларів.

| Rank | Bank                                  | Country | Total assets, US\$b | Balance sheet |
|------|---------------------------------------|---------|---------------------|---------------|
| 1    | Industrial & Commercial Bank of China | China   | 4,005.58            | 12/31/2017    |
| 2    | China Construction Bank Corp          | China   | 3,397.13            | 12/31/2017    |
| 3    | Agricultural Bank of China            | China   | 3,232.68            | 12/31/2017    |
| 4    | Bank of China                         | China   | 2,989.16            | 12/31/2017    |
| 5    | Mitsubishi UFJ Financial Group        | Japan   | 2,773.82            | 12/31/2017    |
| 6    | JPMorgan Chase & Co                   | USA     | 2,533.60            | 12/31/2017    |
| 7    | HSBC Holdings                         | UK      | 2,521.77            | 12/31/2017    |
| 8    | BNP Paribas                           | France  | 2,348.11            | 12/31/2017    |
| 9    | Bank of America                       | USA     | 2,281.23            | 12/31/2017    |
| 10   | China Development Bank                | China   | 2,201.86            | 12/31/2016    |

Рис. 2.5 Рейтинг найбільших світових банків за 2017 рік

Джерело:[22]

За рейтингом, який наведено на рисунку 2.6, визначаються найбільші транснаціональні банки ЄС за рівнем їх капіталізації за 2018 рік. На першому місці в рейтингу посідає банк Великобританії HSBS Holding PLC(Міжнародний інвестиційний банк і фінансові послуги холдингової компанії), який має ринкову капіталізацію 194, 07 млрд. євро. В ЄС серед лідерів банків, 4 банки належать Великобританії, що робить її лідером в європейській банківській сфері.

| Місце в рейтингу | Назва банку                     | Країна         | Ринкова капіталізація (млрд. євро) |
|------------------|---------------------------------|----------------|------------------------------------|
| 1                | HSBC Holdings PLC               | Великобританія | 194.07                             |
| 2                | Banco Santander                 | Іспанія        | 86.79                              |
| 3                | BNP Paribas                     | Франція        | 77.44                              |
| 4                | Lloyds Banking Group            | Великобританія | 60.58                              |
| 5                | UBS                             | Швейцарія      | 58.66                              |
| 6                | ING Group                       | Нідерланди     | 57.97                              |
| 7                | Intesa Sanpaolo                 | Італія         | 51.96                              |
| 8                | Barclays                        | Великобританія | 45.68                              |
| 9                | Banco Bilbao Vizcaya Argentaria | Іспанія        | 45.53                              |
| 10               | Royal Bank of Scotland Group    | Великобританія | 44.54                              |

Рис. 2.6 Рейтинг лідерів транснаціональних банків Європейського Союзу за 2018 рік

Джерело: [11]

В європейсько-банківській системі особливістю є їх дворівнева побудова, яка визначає функціонування центрального банку, що знаходиться на першому рівні, на другому це функціонування комерційних банків.

Отже, сьогодні транснаціональні банки є головними партнерами міжнародних корпорацій, однією з головних функцій їхньої діяльності є фінансове, консультативне та інформаційне обслуговування. До інших функцій світових банків можна віднести кредитування держав, розрахункове обслуговування населення та інше. Проаналізувавши рейтинги, можна зробити висновок, що Китаю належить найбільша кількість транснаціональних банків у світі, це говорить про зростання та динамічний розвиток китайської економіки та в банківській сфері.

## **2.2 Оцінка фінансових стратегій акціонерного товариства «ОТП Банк»**

ОТП Банк – є одним найбільших серед українських банків зі 100%-им іноземним капіталом, він був визнаний як лідер фінансового сектору країни, член європейської фінансової групи, що працює в 10 країнах. Окрім України, банк знаходиться в Центральній та Східній Європі (Угорщина, Албанія, Болгарія, Молдова, Румунія, Хорватія, Сербія, Словенія, Чорногорія)

На українському ринку він був зареєстрований 2 березня 1998 року як «Райффайзенбанк Україна», а в 2006 році був перейменований в «ОТП Банк». Головний офіс ОТП Банку знаходиться в м. Київ. Акціонерами банку виступає OTP Group, юридична особа за законодавством Угорщини, яка розташована в м. Будапешт, Угорщина.

За структурою власності банківської групи, акціонерами OTP Group є:

- угорські інвестори (32,39%);
- іноземні компанії та приватні особи;
- міжнародні організації (66,85%);
- урядові організації (0,07%)

«ОТП Банк» надає свої фінансові послуги, серед яких є кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг. Банк увійшов в ТОП-10 найстійкіших банків України за 2022 рік на офіційному сайті Міністерства фінансів.

Щоб оцінити фінансову стратегію АТ «ОТП Банк», спочатку проаналізуємо фінансовий стан. У 2021 році активи продовжують суттєво зростати та досягли 82,8 млрд. грн.

**Консолідований звіт про фінансовий стан  
за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року  
(у тисячах українських гривень)**

|                                                                                     | Примітки | 31 грудня<br>2021 року | 31 грудня<br>2020 року<br>(як<br>рекласифіковано) | 31 грудня<br>2019 року<br>(як<br>рекласифіковано) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                                                       |          |                        |                                                   |                                                   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                     | 4        | 3,870,163              | 3,510,420                                         | 3,139,593                                         |
| Кредити та аванси банкам                                                            | 5        | 9,200,700              | 13,736,333                                        | 4,315,031                                         |
| Кредити та аванси клієнтам                                                          | 6        | 52,335,750             | 37,831,266                                        | 32,068,799                                        |
| Інвестиції в цінні папери                                                           | 7        | 14,923,501             | 12,681,471                                        | 10,835,721                                        |
| Похідні фінансові активи                                                            |          | 8,376                  | 10,561                                            | 454                                               |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства | 8        | 139,143                | 139,143                                           | 139,143                                           |
| Інвестиційна нерухомість                                                            |          | 26,075                 | 27,857                                            | 28,152                                            |
| Поточні податкові активи                                                            |          | 110                    | 90                                                | 64                                                |
| Відстрочені податкові активи                                                        | 19       | 68,847                 | 76,544                                            | 38,747                                            |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу                                            | 9        | 349,899                | 362,624                                           | 200,399                                           |
| Основні засоби                                                                      | 9        | 1,130,418              | 878,668                                           | 671,469                                           |
| Інші фінансові активи                                                               | 10       | 138,480                | 106,693                                           | 166,878                                           |
| Інші нефінансові активи                                                             | 10       | 682,871                | 452,350                                           | 378,131                                           |
| <b>Загальна сума активів</b>                                                        |          | <b>82,874,333</b>      | <b>69,814,020</b>                                 | <b>51,982,581</b>                                 |

Рис. 2.7 Фінансовий стан ОТП Банку за 2021 рік

Джерело: [9]

За 2021 рік, Банк увійшов у ТОП-10 (8-ме місце) найбільших банків України за рівнем чистого прибутку, який становить 2 745 млн. грн. (рис. 2.8) На графіку можна побачити, що порівняно з 2020 роком, прибуток значно зріс.

Стратегією банку передбачено подальше диверсифіковане зростання кредитних портфелів по усіх бізнес-напрямах на продуктах. Фіксування на ринку іпотечного кредитування та подальше розширення інвестиційного кредитування для юридичних осіб, що дасть банку можливість сформувати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечити подальше зростання активів та прибутку

банку. Стратегічною метою банку є постійне покращення внутрішніх процесів і клієнтського досвіду користування його продуктами та сервісами.



Рис. 2.8 Чистий прибуток ОТП Банку за 2019-2021рр.

Джерело: [9]

У сегменті роздрібного бізнесу, «ОТП Банк» постійно реалізує стратегію нарощування обсягів бізнесу та збільшення частки ринку, дотримуючись при цьому високих стандартів щодо якості сервісу та впровадження інноваційних рішень. Завдяки збільшенню довіри до ОТП Банку, зацікавленості депозитних продуктів та програм лояльності, у 2021 році кошти фізичних і юридичних осіб зросли на 19,3% і сягнули рекордного рівня – 57 065 млн. грн. при плані, який повинен бути 49 521 млн. грн



Рис. 2.9 Статистика коштів клієнтів банку за 2019-2021рр.

Джерело: [9]

«ОТП Банк» не збільшував кількість відділень, що саме це стало мотивуючим викликом у підвищенні ефективності мережі продажів та стимулом у досягненні стратегічних цілей без додаткових капіталовкладень та витрат. Банк позиціонує себе як «супермаркет кредитів» та розпочав надавати кредити під державні гарантії, який став найбільшим банком з іноземним капіталом в Україні, що забезпечив можливість такого фінансування для своїх клієнтів. Також «ОТП Банк» увійшов до лідерів за розміром кредитного портфелю за Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» таким чином профінансував близько 20% від загальної суми нових контрактів. У лютому 2021 року, банк долучився до Державної програми «Доступна іпотека 7%» і став першою фінансовою установою, що надав кредит за цією програмою. Протягом 2021 року працюючий кредитний портфель зріс на 48,7% і досяг 41,1 млрд. грн. Таке зростання було зумовлено збільшенням кредитного портфелю юридичних осіб у національній валюті через суттєве збільшення продажів у сегменті великого корпоративного бізнесу, зменшення відсоткових ставок та участі у програмі фінансування у секторі малого та середнього бізнесу (5-7-9%)

Ще одним рішенням для кредитування клієнтів, стала можливість надавати розстрочку в мобільному додатку без відвідування відділення банку. Завдяки йому, клієнти можуть переводити будь-яку свою покупку у розстрочку, яка була вже сплачена кредитною картою.

Щодо розгляду стратегій, то якраз застосування діджиталізації (цифрової трансформації) сервісів банку, таких як онлайн-спілкування з клієнтом, удосконалення додатку банка дають змогу збільшити обсяг і покращити якість обслуговування клієнтів. Сьогодні клієнт може зручно отримувати всю йому необхідну інформацію не виходячи з дому. У межах цієї стратегії, 2021 року банк зробив спрощену ідентифікацію BankID Національного банку України, щоб клієнти мали можливість легко та швидко ідентифікуватися для користування фінансових, інформаційних та адміністративних послуг.

Також банк перевів у централізований електронний документообіг виплати пенсій та фінансової допомоги у співпраці з Державним пенсійним фондом України. Перехід забезпечив централізацію взаємодії між Банком і Пенсійним фондом, налагодив електронну взаємодію з регіональними відділеннями та відмовився від паперових документів для отримання пенсійних зарахувань.

У 2020 році фінансова стратегія ОТП Банку полягала в тому, що банк розробив акцію «Вигравай авто з ОТП Банк» Щоб стати учасником акції, умовою було відкрити новий депозит від 10 000 грн. або розрахуватися спеціальною карткою на загальну суму від 10 000 грн. Кожні 10 000 грн це новий шанс на виграш. Можливість виграти автомобіль була висока, так як розігрували цілих 5 авто упродовж декількох етапів часу. Це була одна з найкращих фінансових стратегій, тому що банк за допомогою цього збільшив свої активи та розширив клієнтську базу.

У 2021 році банк запустив акцію, якої ще не було в інших банківських установах, а саме «Вигравай 100% кешбек!» запущеною разом з Mastercard. Умовою акції було розрахуватися кредитною картою на суму від 500 грн і автоматично стати учасником акції, де переможці 100% отримують кешбек за покупку з кредитної картки. Це дало приріст оформлення кредитних карт і активне користування кредитним лімітом.

Саме клієнтоорієнтованість та турбота про клієнта стали гарантією успіху та міжнародного визнання у фінансовій сфері – банк здобув нагороду «Best Retail Bank Ukraine 2021» у рейтингу The Global Banking & Finance Awards від міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.

Загалом, стратегічні цілі у 2021 році були досягнуті, а в деяких напрямках, такі як кредитування юридичних осіб, навіть суттєво перевищено. Стратегією банку передбачається подальше зростання кредитних портфелів по усіх бізнес-напрямах на продуктах. Подальше розширення інвестиційного кредитування юридичних осіб та закріплення на ринку іпотечного кредитування дасть можливість

довгострокових відносин з клієнтом і забезпечити подальше зростання активів і прибутку банку. У роздрібному кредитуванні, цілями залишаться на кредитах готівкою та кредитних картках.

Наразі «ОТП Банк» розробляє фінансову стратегію щодо залучення нових депозитів та фокусує напрямок на нових клієнтах. Через підвищення депозитних ставок та цікавих акцій, все більше людей відкривають довгострокові вклади, що дає змогу покращити банківську діяльність у фінансовому середовищі.

Наприклад, в червні 2022 року діяла акція на виграш електро-скутера, який дає потім змогу переможцю вільно пересуватися. У грудні 2022 банк запустив акцію на виграш генератора, умовою якою є відкрити депозит від 1 місяця на суму 10 000 грн і більше та автоматично стати учасником розіграшу генератора, який в наш час дає змогу не залежати від обмежень та бути вільним попри будь-які обставини.

Отже, проаналізувавши дані, можна відзначити, що фінансова стратегія банку в 2021 році була для збільшення кредитного портфелю, який мав доволі розвинутий характер, але на сьогоднішній час банк активно приділяє увагу депозитним вкладам та на залученні нових клієнтів для подальшого розвитку та фінансової стабільності банку. Оцінивши фінансову стратегію банку, з'ясовується те, що банк прислухається до потреб клієнта, підбирає варіанти, які будуть найактуальнішими та допомагає здійснити мрію своїх клієнтів. В свою чергу, клієнт бачить важливість призу та зацікавлений в участі акцій.

Також загальною стратегічною ціллю банку для подальшого розвитку буде саме:

- покращити рівень обслуговування клієнтів;
- створити найкращі умови праці для співробітників банку;
- удосконалити інформаційні сервіси;
- зберігати лідируючі позиції в банківському секторі.
- розробити нові стратегії для збільшення активів банку.

## Висновки до розділу 2

Таким чином, можна зробити висновки, що важливе значення в розвитку фінансового ринку є саме банківські установи, які мають вагому частку активів усіх фінансових установ. Вони надають фізичним і юридичним особам можливість кредитування, заощадження власних коштів та інші важливі операції. Незважаючи на зменшення кількості банків в Україні за останні 5 років, показники активів та прибутку тільки зростають, що свідчить про позитивний стан в банківській діяльності.

На світовій арені мають велику ринкову капіталізацію китайські банки, що говорить про стрімкий розвиток країни в фінансовому середовищі. Транснаціональні банки є головними партнерами транснаціональних корпорацій, основна їх функція діяльності полягає в консультативному, фінансовому та інформаційному обслуговуванні. Основний фінансовий центр, в якому зосереджено найбільші банки світу це Китай, США, Японія та Західна Європа.

АТ «ОТП Банк» є один з найбільших банків України з 100%-им іноземним капіталом, на ринку вже 24 роки, посідає 9 місце у рейтингу за загальними активами, банк має угорських акціонерів і являється одною з найбільших фінансових інституцій в Центральній та Східній Європі з повним пакетом фінансових послуг для приватних і корпоративних клієнтів. Головна фінансова стратегія банку це кредитування, депозитні вклади, вони забезпечують фінансову стійкість банку та збільшення клієнтської бази.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Охарактеризовано сутність, види та розробка фінансової стратегії підприємства. Зроблено аналіз робіт різних науковців, можна визначити, що фінансова стратегія має довгострокові фінансові цілі та завдання підприємства, які формують, планують та управляють фінансовими ресурсами задля покращення та збільшення вартості підприємства. Ця стратегія є важливим елементом в управлінні підприємств.

З'ясована детальна характеристика фінансової стратегії, яка включає в себе головні завдання, ціль, ключові елементи та її функція. Фінансова стратегія підприємства має такі головні завдання: визначити засоби у фінансових ресурсах і використати фінансові можливості, забезпечити покращення ринкової вартості підприємства, розробити ефективну систему управління фінансами, фінансово забезпечити інвестиційну та операційну діяльність на майбутнє, визначити краще співвідношення між власним і борговим капіталом, здійснити заходи для забезпечення фінансової стійкості, розробити методи управління та способи виходу із кризової ситуації.

Досліджено, що є взаємозв'язок між фінансовою та загальною стратегією підприємства. З'ясовано, що до розробки фінансової стратегії відносяться такі етапи, як: зрозуміння місії підприємства, дослідження та вивчення стану зовнішнього середовища та рівень його впливу на діяльність підприємств, оцінка та аналіз сильних і слабких сторін, формування системи стратегічних цілей розвитку для підприємства, розроблення стратегічних альтернатив розвитку та їх вибір, прийняття основних стратегічних фінансових рішень, оцінка розробленої фінансової стратегії, що проводиться за системою спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, які встановлюються підприємством, організація контролю реалізації фінансової стратегії, який здійснюється на основі стратегічного фінансового контролю, що відображає хід реалізації основних стратегічних цільових показників фінансової діяльності підприємства.

Було здійснено аналіз фінансових установ в Україні, що в результаті показує позитивну динаміку за останні 5 років. Для визначення стійкості банків України, були представлені такі показники: прибутковість, залежність від вкладів фізичних осіб, достатність капіталу, масштаб діяльності.

На міжнародному рівні визначено лідерів серед найбільших банків у світі та дослідивши, можна сказати, що транснаціональні банки є головними партнерами міжнародних корпорацій. Велика кількість китайських банків в рейтингу найприбутковіших у світі дає зрозуміти, що Китай має динамічний розвиток в світовій економіці та в банківській діяльності.

Охарактеризовано фінансову установу АТ «ОТП Банк» та оцінивши фінансовий стан банку і його стратегії, можна зробити висновок, що банк використовує кредитну стратегію, так як має високі показники кредитно-інвестиційного портфелю.

Для покращення подальшого розвитку банку, можна запропонувати удосконалити картковий сервіс, додавання до нього приємні бонуси, такі як наприклад накопичення балів, які можна потім обміняти на цікаві подарунки. Це дасть змогу банку розширити базу клієнтів через зацікавленість банківського продукту. Загалом, розроблена вдала фінансова стратегія в банку на залучення нових коштів, які дають змогу розвиватися та покращувати свої фінансові показники підприємству.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М., Агаркова О.В. Впровадження функціональних стратегій на підприємствах. 2019. №4. С. 52.
2. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. 2 видання – Київ, К: Ельга: Ніка-Центр, 2005. С. 96-110.
3. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І., Теоритичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). С. 102-107
4. Васильківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник – Львів: «ГАЛИЧ ПРЕС», 2017. С. 18-20.
5. Гужавіна І.В., Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. №4(30). 2019. С. 86-88
6. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства / Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. №24(1).2017. С. 108
7. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства: конспект лекцій / Сумський державний університет: Суми. Пр. №2. 2016. С.8-13
8. Журавльова І.В., Фінансова стратегія / ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Пр.№8. 2019. С.19
9. Загальна інформація АТ «ОТП Банк», показники діяльності банку. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/>
10. Іващенко А.І., К.Ф. Юсупова. Фінансова стратегія підприємства: розробка та реалізація в умовах девелоперської компанії. *Економіка та держава*. №1/2018. С. 47
11. Король М.М., Носа А.М. Роль транснаціональних банків у формуванні ринку банківських послуг ЄС. *Економіка і суспільство*. №18. 2018. С. 44-45
12. Лазорчин В.А. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5, №3. 2020. С. 187-190.

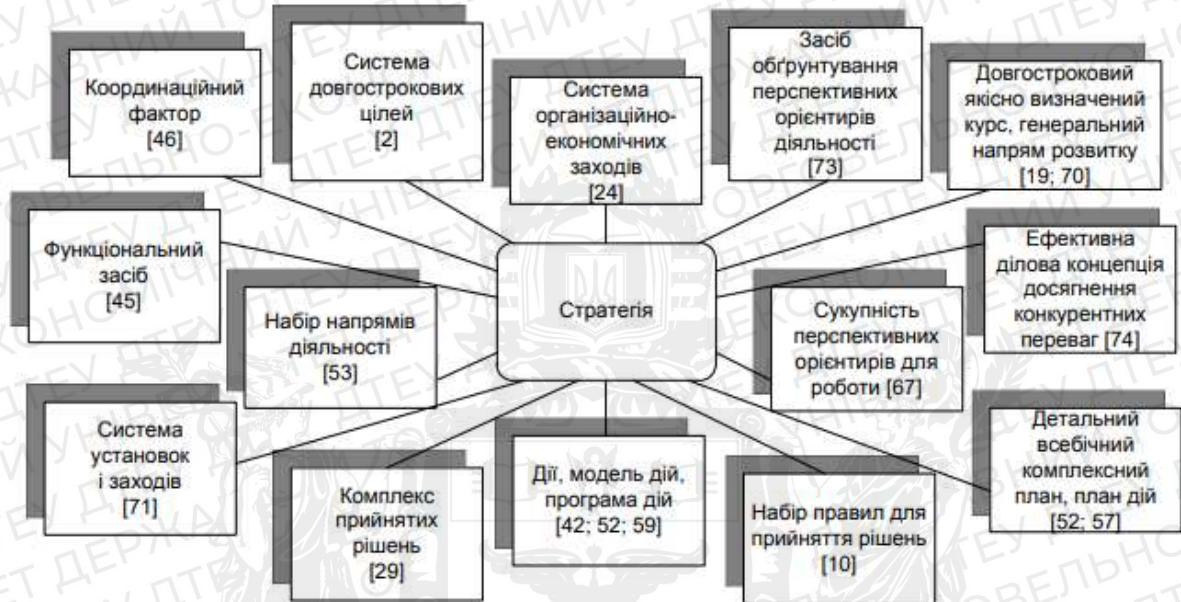
13. Міжнародний бізнес, визначення та поняття, його суб'єкти. Vuzlit.com – Головна. URL: [https://vuzlit.com/1835435/mizhnarodniy\\_biznes\\_ponyattya\\_subyekti\\_tipi\\_vi\\_di](https://vuzlit.com/1835435/mizhnarodniy_biznes_ponyattya_subyekti_tipi_vi_di)
14. Невмержицька С.Н., Левчук Я.В. Формування стратегії інноваційного розвитку. №32. 2018. С. 75
15. Насібова О.В., Косарева І.П., Стукало І.М. Характеристика сутності та визначення змісту поняття фінансової стратегії підприємства. №18. 2018. С. 165-167
16. Нестор О.Ю. Стратегічне фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України / Львів – 2017. С. 26-30
17. Наглядова статистика основних показників діяльності банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
18. Презентація. Фінансова стратегія підприємства. URL: <https://ppt-online.org/375234>
19. Поняття ділової стратегії підприємства. Pidru4niki – Головна. URL: [https://pidru4niki.com/1680102854055/menedzhment/dilovi\\_strategiyi\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1680102854055/menedzhment/dilovi_strategiyi_pidpriyemstva)
20. Романишин В.О., Бернацька А.О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченості стійкого розвитку підприємства. №2. 2020. С. 58-60
21. Рейтинг стійкості банків України за 3 квартал 2022 року. Міністерство фінансів – Головна. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
22. Rating of the world's largest banks (2017) URL: <https://www.worldbank.org/en/home>
23. Савко О.Я., Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. / Науковий вісник Ужгородського національного університету. №8, 2 част. 2016. С. 80
24. Студентська бібліотека. Поняття про корпоративну стратегію підприємства. Buklib.net – Головна. URL: <https://buklib.net/>

25. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». №330. 2006. С. 15-18
26. Стратегія діяльності підприємства: сутність, види, етапи розробки. URL: <https://buklib.net/>
27. Сутність корпоративної стратегії. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F)
28. Сутність фінансового ринку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/about>
29. Фінансова стратегія підприємства: поняття, класифікація, елементи, механізм формування. Aboutmarketing.info – Головна.(2022) URL: <https://aboutmarketing.info/ekonomika/finansova-stratehiya-pidpryyemstva-klasyfikatsiya-elementy-mekhanizm-formuvannya/>
30. Financial Strategy. Businessmanagementideas.com. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/strategic-management/financial-strategy/21040>
31. Фінансові показники банків України за 5 років. Maanimo.ua – Головна. URL: <https://maanimo.ua/banks/rating>
32. Халатур С.М., Костенко Д.С. Фінансова стратегія підприємств національної економіки України. №3. 2018. С. 110

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Підходи до визначення поняття «стратегія»



Джерело: [8]

### Додаток Б

#### Місце фінансової стратегії підприємства в системі стратегій підприємства



## Продовження Додаток Б



Джерело: [3]

## Додаток В

## Особливості розробки фінансової стратегії підприємства



Джерело: [3]

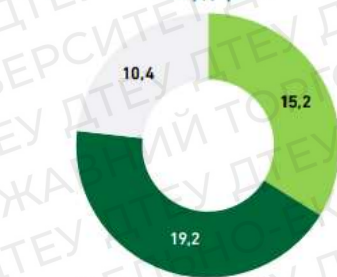
## Ключові етапи розвитку та події АТ «ОТП Банк» за 2021 рік



Джерело: [9]

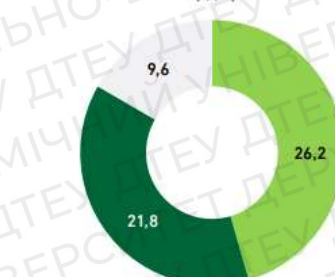
## Кредитно-інвестиційний портфель 2019-2021рр.

КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТФЕЛЬ, 2019 млрд грн



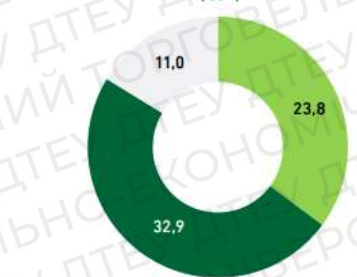
■ Кошти в банках та інвестиції в цінні папери  
 ■ Кредити, надані корпоративним клієнтам  
 ■ Кредити, надані роздрібним клієнтам

КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТФЕЛЬ, 2020 млрд грн



■ Кошти в банках та інвестиції в цінні папери  
 ■ Кредити, надані корпоративним клієнтам  
 ■ Кредити, надані роздрібним клієнтам

КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТФЕЛЬ, 2021 млрд грн

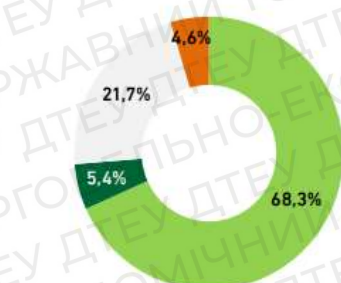


■ Кошти в банках та інвестиції в цінні папери  
 ■ Кредити, надані корпоративним клієнтам  
 ■ Кредити, надані роздрібним клієнтам

Джерело: [9]

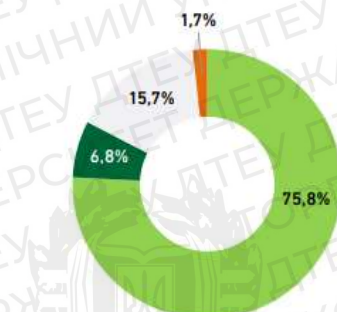
## Статистика оформлення кредитів роздрібним клієнтам за 2019-2021рр.

КРЕДИТИ РОЗДРІБНИМ КЛІЄНТАМ, 2019, %



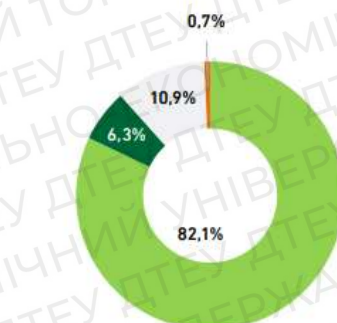
- Споживчі кредити
- Автокредити
- Іпотечне кредитування
- Мікробізнес та самозайняті особи

КРЕДИТИ РОЗДРІБНИМ КЛІЄНТАМ, 2020, %



- Споживчі кредити
- Автокредити
- Іпотечне кредитування
- Мікробізнес та самозайняті особи

КРЕДИТИ РОЗДРІБНИМ КЛІЄНТАМ, 2021, %



- Споживчі кредити
- Автокредити
- Іпотечне кредитування
- Мікробізнес та самозайняті особи

Джерело: [9]