

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра фінансів

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Лада ШПІНЯН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування
на тему: **Фінансова стратегія банківської установи як елемент цілісної системи контролінгу**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗФІ-2-9М

_____ Пасічник Дарина Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник: Чернелевська Олена Леонідівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Наталія Скопенко
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувач (ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я, не надавав (ла) і не одержував (ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (ка) _____ Пасічник Д.О.
(підпис)

Київ – 2023р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра фінансів

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма Фінанси, банківська справа та страхування

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

/Лада ШІРІНЯН/

« » 20 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пасічник Дарини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Фінансова стратегія банківської установи як елемент цілісної системи контролінгу

керівник проекту (роботи) Чернелевська О.Л., професор, д.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» вересня 2022 р. № 586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, підручники, навчальні посібники, статті вітчизняних і зарубіжних вчених, які займаються дослідженням особливостей організації фінансів підприємств з різними формами власності, матеріали фінансових звітів про діяльність дослідного банку

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи формування і реалізації фінансової стратегії банківської установи

Розділ 2. Аналіз фінансового стану та фінансової стратегії АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Розділ 3. Пропозиції удосконалення системи контролінгу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» та його фінансової стратегії

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

табл. 1. Види стратегії банківської установи за рівнем ієрархії управління, табл.

2. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії банків, табл. 3.

Показники про фінансові результати банків України у 2021 р., тис. грн, табл. 4.

Аналіз капіталу Креді Агріколь Банку, табл. 5. Аналіз кредитів Креді Агріколь

Банку, табл. 6. Аналіз зобов'язань Креді Агріколь Банку, табл. 7. Основні

показники стратегії Креді Агріколь Банку за напрямками, табл. 8. Процентна

маржа та чиста процентна маржа Креді Агріколь Банку, табл. 9. ROA та ROE Креді Агріколь Банку, табл. 10. Ключові показники фінансової стратегії Креді Агріколь Банку, табл. 11. Планування Звіту про прибутки і збитки Креді Агріколь Банку у 2022 р., табл. 12. Планування фінансових ресурсів Креді Агріколь Банку у 2022 р.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Чернелевська О.Л.		
II	Чернелевська О.Л.		
III	Чернелевська О.Л.		

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми, написання заяви і узгодження плану кваліфікаційної роботи з керівником	30.09.2022	
2	Робота над 1-м розділом та перевірка керівником	09.11.2022	
3	Робота над 2-м розділом та перевірка керівником	30.11.2022	
4	Робота над 3-м розділом та перевірка керівником	21.12.2022	
5	Оформлення роботи і подання керівникові для проходження попереднього захисту	09.01.2023	
6	Попередній захист	17.01.2023	
7	Подання кваліфікаційної роботи з підтвердження керівника на перевірку академічного плагіату.	24.01.2023	
8	Доопрацювання кваліфікаційної роботи після попереднього захисту та перевірки на плагіат, узгодження змісту доповіді та презентації з керівником, отримання відзивів на роботу	30.01.2023	
9	Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри	02.02.2023	

Здобувач

(підпис)

Пасічник Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Чернелевська О.Л.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пасічник Д. О. «Фінансова стратегія банківської установи як елемент цілісної системи контролінгу»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню теоретичних та практичних проблем формування та реалізації фінансової стратегії банківської установи як елемент цілісної системи контролінгу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літератур і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження та визначено мету, основні завдання.

У першому розділі досліджено суть фінансової стратегії банківської установи, теоретичні та методичні аспекти, модель її формування.

Другий розділ присвячено загальній характеристиці АТ «Креді Агріколь Банк», його позиції у банківській системі України, проведено аналіз фінансового стану та аналіз стратегії розвитку банку.

У третьому розділі обґрунтовано пропозиції удосконалення системи контролінгу АТ «Креді Агріколь Банк» та його фінансової стратегії.

Ключові слова: банківська діяльність, банківська установа, фінансова стратегія банку, корпоративна стратегія банку, контролінг, фінансовий контролінг

SUMMARY

Pasichnyk D. O. "Financial strategy of a banking institution as an element of a complete controlling system"

Master's work for obtaining Master's degree in specialty 072 Financial, Banking and Insurance. National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The master's work is devoted to solving the theoretical and practical problems of forming and implementing the financial strategy of a banking institution as an element of a complete controlling system.

The master's work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices.

The introduction substantiates the relevance of the research topic and defines the goal and main tasks.

The first chapter examines the essence of the banking institution's financial strategy, theoretical and methodological aspects, and the model of its formation.

The second chapter is devoted to the general characteristics of Credit Agricole Bank, its position in the banking system of Ukraine, an analysis of the financial condition and an analysis of the bank's development strategy.

In the third section, proposals for improving the controlling system of Credit Agricole Bank and its financial strategy are justified.

Keywords: *banking activity, banking institution, financial strategy of the bank, corporate strategy of the bank, controlling, financial controlling*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	9
1.1. Суть фінансової стратегії банківської установи	9
1.2. Теоретичні та методичні аспекти формування фінансової стратегії банківської установи	16
1.3. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	36
2.1. Загальна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» і його позиції у банківській системі України	36
2.2. Аналіз фінансового стану АТ «Креді Агріколь Банк»	44
2.3. Аналіз стратегії розвитку АТ «Креді Агріколь Банк»	54
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ТА ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ	68
3.1. Зарубіжний досвід побудови системи контролінгу та можливості його застосування для банківських установ	68
3.2. Удосконалення системи контролінгу АТ «Креді Агріколь Банк»	75
3.3. Стратегічна карта як інструмент процесу управління фінансовим станом банку	80
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Фактори невизначеності мега- та макрорівнів (вплив пандемії COVID-19 у 2020-2022 рр., воєнні дії на території України у 2022 р., зміна світових та національних трендів монетарної політики та банківського регулювання, наявні геополітичні ризики та загрози) мають значний негативний вплив на функціонування банків України. Водночас попри складні і невизначені умови операційного середовища банки України мають різні результати діяльності, як в частині забезпечення стійкості, так і ефективності діяльності, конкретності банківського ринку.

У таких умовах набуває актуальності формування та реалізація ефективної фінансової стратегії, націленої на дослідження змін внутрішнього та зовнішнього середовища, основних положень корпоративної стратегії з метою формування та прийняття випереджувальних управлінських рішень, спрямованих на збільшення ринкової вартості банківської установи, її прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості.

Фундаментальні засади та принципи стратегічного управління банком, в тому числі формування фінансової стратегії представлені в працях закордонних та вітчизняних науковців: Вядрова Н.Г., Гончаренко Т. П., Гордієнко Т.М., Гриджук Д. М., Зверук Л. А., Краснова І.В., Коцюба І.І., Казарезов А. Я., Матвієнко С. В., Родченко С. С., Черкасова М. В., Харченко Т. О. та інші. Попри значний науковий доробок вчених, остаточно не вирішеною залишається низка теоретичних та прикладних проблем, що реалізація фінансової стратегії банківської установи як елементу цілісної системи контролінгу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення реалізація фінансової стратегії банківської установи як елементу цілісної системи контролінгу.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити суть фінансової стратегії банківської установи;

- систематизувати теоретичні та методичні аспекти формування фінансової стратегії банківської установи;
- сформуувати модель фінансової стратегії комерційного банку;
- визначити загальну характеристика банку і його позиції у банківській системі України;
- провести аналіз фінансового стану банку на основі аналізу фінансової звітності;
- провести аналіз стратегії розвитку банку;
- систематизувати зарубіжний досвід побудови системи контролінгу та можливості його застосування для банківських установ;
- обґрунтувати пропозиції удосконалення системи контролінгу банківської установи;
- розробити стратегічну карту як інструмент процесу управління фінансовим станом банківської установи.

Об'єктом дослідження є фінансова стратегія банківської установи як елемент цілісної системи контролінгу.

Предметом дослідження є теоретико, методичні та прикладні засади формування і реалізації фінансової стратегії банківської установи.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи виступають фундаментальні положення теорії банківського та фінансового менеджменту. Для вирішення поставлених завдань було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: наукову абстракцію, індукцію та дедукцію, аналіз та синтез, логічне узагальнення – при уточненні суті фінансової стратегії, їх видів; порівняльний, статистичний аналіз – при оцінці фінансового стану банку, аналізу результатів реалізації стратегії, планування фінансового стану банку; графічний аналіз – при побудові стратегічної карти та інших наочних представленнях наукових результатів.

Інформаційна база дослідження – законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність банків України та європейських банків; статистичні та аналітичні дані Національного банку України, фінансова

звітність банків, статистичні та дослідницькі матеріали міжнародних фінансових організацій; наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань формування і реалізації фінансової стратегії банків.

Практичне значення одержаних результатів. Підхід до удосконалення фінансового стану банку через побудову стратегічної карти та моделювання системи контролінгу рекомендовано використовувати АТ «Креді Агріколь Банк».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Суть фінансової стратегії банківської установи

Фінансова стратегія банківської установи покликана забезпечити позиціонування банку в довгостроковому періоді «як надійного, стабільного партнера здатного до розширення та оптимізації взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, яка сприятиме формуванню та ефективному використанню фінансового ресурсного потенціалу та його консолідації» [1, с. 154]. Фінансова стратегія банківської установи важлива для комерційних банків України, оскільки вони працюють в конкурентних умовах.

Станом на 01.01.2022 р. в Україні налічується 69 банків, з яких 31 з іноземним капіталом, у тому числі 22 зі 100 % іноземним капіталом [2]. Згідно з Річним звітом НБУ за 2021 р., у звітному році вітчизняні банки мали достатні запаси капіталу та ліквідності для забезпечення стійкості щодо зовнішніх викликів [3, с. 36]. Вітчизняна банківська система з моменту утвердження незалежності України неодноразово переживала кризові стани, іноді навіть безпрецедентні, як вказує Фукс Н. А., «усім відомий «банкопад» 2014-2018 рр., наслідком чого стало масове виведення неплатоспроможних банків з ринку та скорочення кількості банків зі 180 (на 01.01.2014 р.) до 82 (на 01.01.2018 р.) або на 54,4 %» [4, с. 98]. Комерційні банки, які залишилися у банківській системі України залишаються конкурентами з високими показниками капіталізації, ліквідності та стійкості, мають розробляти дієві фінансові стратегії.

Пріоритетний характер фінансової стратегії банку детермінується тим, що фінансова діяльність виступає основним напрямком функціонування всіх банківських установ. Це відображається у всіх аспектах їх діяльності: як суб'єкт підприємницької діяльності банк виступає на ринку в якості

фінансового посередника; головним місцем роботи банку є фінансовий ринок або ринок фінансових послуг; основними видами продукції банку, що реалізуються, виступають фінансові послуги та фінансова інформація [1, с. 155]. Варто розмежувати фінансову діяльність комерційного банку у частині операційної діяльності банку та фінансову діяльність комерційного банку у частині фінансової діяльності через формування власного капіталу та формування фінансових ресурсів не для операційної діяльності.

Враховуючи неоднозначність, суперечливість, складність і багатоплановість категорії «фінансова стратегія», її використання немає єдиної думки та залежить від загального контексту проблеми фінансового регулювання. Вітчизняні й зарубіжні фахівці фінансову стратегію банків визначають для банків окремо або для підприємств як універсальної форми суб'єктів господарювання як:

– «розроблення заходів зі стабілізації фінансового стану підприємства, що здійснюватимуться у довгостроковій перспективі та сприятимуть реалізації місії і завдань підприємства» [5, с. 63]. Основний фокус підходу Степанової Д. С., Яременко А. М. – довгострокова перспектива для реалізації місії та завдань підприємства, сукупність заходів;

– «собою складну багатофакторно орієнтовану модель дій та заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу» [1, с. 154], визначення Краснової І.В. базується на процесному підході через дії та заходи для досягнення цілей відповідно до загальної концепції розвитку, вірно було б зазначити відповідно до загальної стратегії розвитку;

– «є необхідним елементом управління, її побудова і проведення не тільки відображають цілі роботодавців, а й характеризують цілеспрямованість керівництва, здатність систематично переслідувати і реалізовувати інтереси сторін управління в фінансово-виробничих процесах» [6, с. 49] або «фінансова стратегія – одна з частин загальної стратегії економіки сільськогосподарського

підприємства, покликана носити по відношенню до неї підлеглий характер і узгоджуватися з її цілями і завданнями [6, с. 50];

– «фінансовий курс, розрахований на довгострокову перспективу, передбачаючи рішення крупно масштабних задач розвитку підприємства і сприяючи реалізації основній стратегічній цілі – максимізація добробуту власника. Ця головна ціль потребує певної конкретизації із врахування завдань і особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. При цьому особливу увагу необхідно приділяти моніторингу темпів розвитку власного капіталу, оптимізації його структури з позиції допустимого рівня ризику» [7, с. 48]. Бланк І.А. запропонував визначення, що фокус визначає на довгостроковій основі фінансової стратегії підприємства та максимізації добробуту власника, у сучасних трактуваннях максимізації ринкової вартості бізнесу, навіть якщо банківського;

– «фінансова стратегія, з одного боку, корелює із загальною стратегією розвитку підприємства, а з іншого — є основною функцією фінансового менеджменту, оскільки передбачає визначення конкретних фінансових цілей та завдань, обґрунтовує стратегічні орієнтири фінансової діяльності» [8, с. 55]. Романишин В. О., Бернацька А. О. популяризують застосування комплексного підходу через кореляцію з загальною стратегією та фінансовим менеджментом, тобто управлінням формуванням і використанням фінансових ресурсів;

– «сукупність заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, спрямованих на таку організацію фінансових відносин підприємства з контрагентами, яка дозволяє досягти встановлених цілей, насамперед – забезпечення зростання його ринкової вартості» [9, с. 102]. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. продовжують концепцію процесного підходу через заходи управління залученням, розподілом та використанням фінансових ресурсів;

– «довгостроковий план управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього

середовища, загальної корпоративної та інших стратегій організації з метою її ефективної та стабільної діяльності» [10]. Ознака плановості фінансової стратегії визначається також у працях інших вчених: «комплексний план дій, спрямований на досягнення встановлених довгострокових цілей за умови найефективнішого розподілу фінансових ресурсів, мінімізації ризиків, досягнення стійкості та збереження цілісності банку» [11, с. 62].

Цільовий підхід до розуміння фінансової стратегії банку (банківської установи) пропонують Казарезов А.Я., Матвієнко С.В., Вядрова Н.Г.: «фінансова стратегія банку – це система взаємопов’язаних цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання доходності та ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності» [12, с. 67]; «фінансова стратегія – це система основних довгострокових цілей та завдань у сфері акумулювання та ефективного розподілу фінансових ресурсів та капіталу для забезпечення прибутковості банківської діяльності, фінансової стійкості та ліквідності, максимізації ринкової вартості банківського бізнесу в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища» [13].

Фінансова стратегія на продовження процесного підходу визначається Черкасовою М. В. для «досягнення поставлених темпів зростання ринкової вартості банку, рівня капіталізації, показників рентабельності, ділової активності тощо» [14, с. 138] при цьому стратегія банківської установи – це генеральний план дій, який визначає пріоритетність стратегічних завдань, ефективність розподілу ресурсів та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей [14, с. 139]. Якщо об’єднати дві категорії, то можна визначити розуміння фінансової стратегії банку як генерального плану дій щодо ефективного розподілу фінансових ресурсів для досягнення поставлених темпів зростання ринкової вартості банку, рівня капіталізації, показників рентабельності, ділової активності тощо [14, с. 138].

Отже, у наукових працях розуміють «фінансову стратегію банку» як:

- вид функціональної стратегії, яка розроблена та реалізується відповідно до загальної стратегії (корпоративної) банку;
- сукупність дій і заходів;
- загальний план дій;
- довгострокова основа, чим і відрізняється фінансова стратегія від фінансової тактики. Фінансова стратегія виступає в якості ефективного інструменту довгострокового планування [15, с. 196];
- систему відносин [10];
- засіб прогнозування та корегування фінансових потоків [10];
- форму управління фінансами [10].

За першою ознакою фінансової стратегії банку необхідно внести уточнення, оскільки фінансова стратегія – це один із видів функціональної стратегії банку. На прикладі підприємства, «фінансова стратегія знаходиться на нижньому ступені ієрархії стратегій підприємства та безпосередньо визначається корпоративною та конкурентною стратегіями» [16, с. 287], але на рівні банківської установи фінансова стратегія перебуває на другому рівні. Вядрова Н.Г. та інші вчені в управлінні банком визначають 4 рівні за рівнем ієрархії: корпоративна стратегія, ділова (конкурентна) стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія [13]. На рис. 1.1 зображено види стратегії банківської установи за рівнем ієрархії управління.

Отже, фінансова стратегія належить до функціональних стратегій банку. Бондарчук М. К. до основних функціональних банківських стратегій відносить такі «фінансова, організаційна, маркетингова, технологічна, обліково-аналітична, кадрова. З поміж функціональних стратегій різні автори називають і такі, як соціальна, екологічна, операційна, інвестиційна, стратегія наукових досліджень та розробок, інноваційна, а також низку стратегій забезпечення: матеріально технічного, розвитку загального управління, підвищення якості продукції та ін., але більшість із них у банківській діяльності має другорядне значення» [17, с. 200].

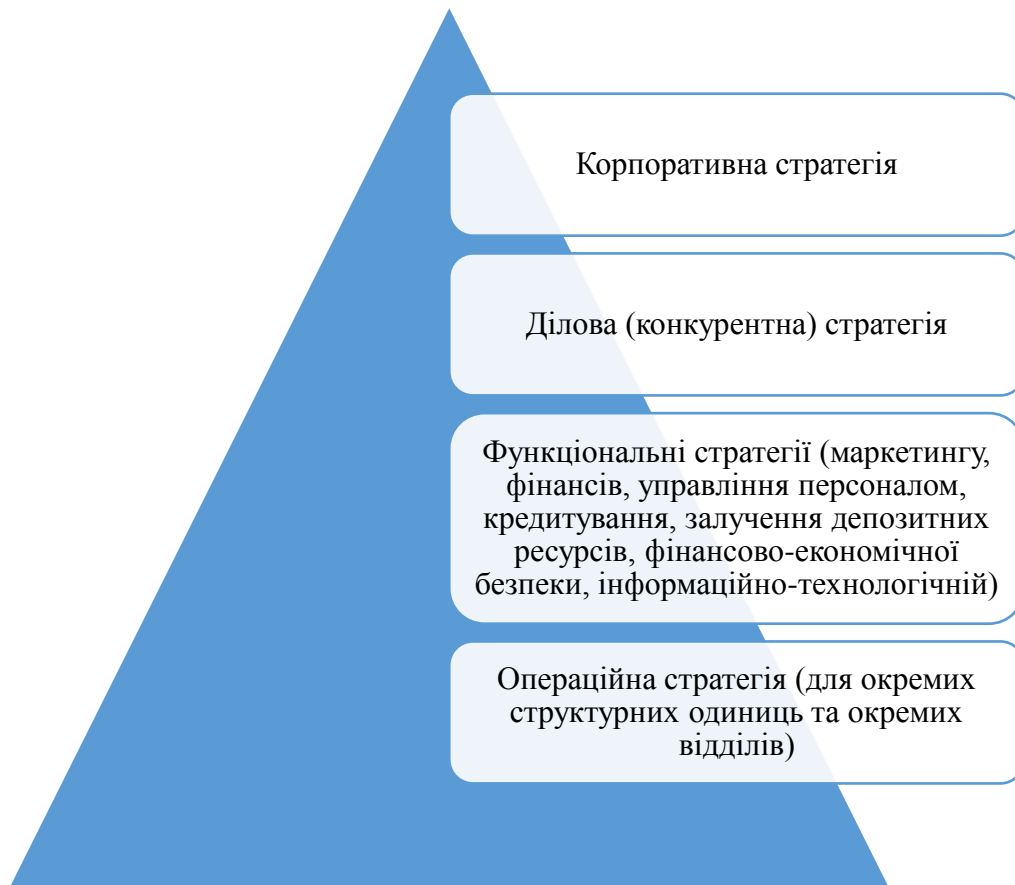


Рис. 1.1. Види стратегії банківської установи за рівнем ієрархії управління
Джерело: побудовано з таблиці [13]

Фінансова стратегія банку належить до функціональних стратегій, підпорядкована його корпоративній стратегії, водночас здійснює суттєвий вплив на формування корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку, адже визначає цілі, методи, інструменти та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації та формування конкурентних переваг на ринку банківських послуг [13]. Таким чином, фінансова стратегія здійснює суттєвий вплив на формування всіх інших стратегій банку, в тому числі операційної діяльності через формування фінансового забезпечення окремих структурних одиниць.

Основна мета фінансової стратегії банку – забезпечення для установи найбільш оптимального на конкретний момент часу відношення між рівнем ліквідності; плановим рівнем рентабельності, який встановлюється власниками; рівнем надійності, прийнятним для більшості клієнтів [1, с. 155].

Функції фінансової стратегії на рівні підприємства, що можуть бути реалізовані для банківської установи як специфічного виду підприємництва є організаційна, ресурсозберігаюча, адаптивна, оптимізаційна, розподільча, контрольна, інформаційна [8, с. 55]. Організаційна функція фінансової стратегії забезпечує забезпечення узгодженості та кореляції стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю банку; ресурсозберігаюча функція – забезпечує ефективне використання власних фінансових ресурсів та зобов'язань від фізичних та юридичних осіб, субординованого боргу тощо; адаптивна функція – забезпечує швидку адаптацію банку до непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимізаційна функція – забезпечує ефективні взаємозв'язки у внутрішньому середовищі банку, розподільча функція – забезпечує ефективний розподіл фінансових потоків між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльностями банку, контрольна функція – забезпечує виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на процес стратегічного управління банком, виконання планових фінансових показників та розробку адаптивних пропозицій; інформаційна функція – забезпечує систематизацію та обробку інформації про виконання фінансової стратегії.

Враховуючи вищезазначене, фінансову стратегію банківської установи можна розуміти як систему взаємопов'язаних довгострокових цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання доходності та збільшення ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності, конкурентоспроможності. Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій банку, але має бути підпорядкована корпоративній стратегії, водночас здійснює суттєвий вплив на формування та реалізацію корпоративної, ділової, операційної та інших функціональних стратегій банку (маркетингова, технологічна, кадрова тощо).

1.2. Теоретичні та методичні аспекти формування фінансової стратегії банківської установи

Актуальність формування фінансової стратегії банківської установи обумовлена низкою причин:

- фінансові умови, такі як обмеження фінансових ресурсів, можливості і загрози. Для банківських установи фінансові умови через обмеження фінансових ресурсів проявляються у розриві ліквідності у часі отримання коштів від позичальників за наданими кредитами та виплати коштів вкладникам за залученими депозитами, у розриві ліквідності у валютах надання кредитів та залучення депозитів. Додаткове навантаження створюють зобов'язання перед працівниками, акціонерами, державою, іншими кредиторами;

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

В основі традиційних принципів розробки фінансової стратегії лежать принципи нової управлінської парадигми – стратегічного фінансового управління. Аналізуючи практику стратегічного фінансового управління сучасних вітчизняних банків, Краснова І.В., Коцюба І.І. виокремлюють «основні принципи побудови фінансової стратегії банку:

- розгляд банку як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;
- визначення базових стратегій операційної діяльності банку;
- виокремлення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку банку;
- забезпечення гнучкості фінансової стратегії банку;
- забезпечення альтернативності стратегій;

- забезпечення постійного використання результатів технічного прогресу в фінансовій діяльності;
- визначення рівня фінансового ризику в процесі прийняття стратегічного фінансового рішення;
- орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів в процесі реалізації фінансової стратегії;
- забезпечення фінансову стратегію відповідною організаційною структурою та корпоративною культурою» [1, с. 155].

Фінансова стратегія банківської установи формується на довгостроковій основі, індивідуально визначена для кожної установи. Формування фінансової стратегії розпочинається з визначення сукупності стратегічних цілей банку, «пріоритетними серед яких є зростання ринкової вартості банківської установи та зниження її ризикованості» [18, с. 71], або «зростання ринкової вартості банку, рівня капіталізації, показників рентабельності, ділової активності» [14, с. 138] при цьому критерій ризиковості не враховується. Банківська установа є самостійною у визначенні критеріїв фінансової стратегії. Для комерційних банків з державною часткою капіталу цілями є чисті активи, загальні активи, зобов'язання, рівень прибутковості, чисті комісійні та процентні доходи, кількість відділень, кількість співробітників тощо.

Формування фінансової стратегії банку передбачає визначення етапів, змісту цих етапів і логічної послідовності управлінських дій як загального стратегічного управління банківською установою, так у управління її фінансовими ресурсами, тобто фінансова стратегія. Стратегічне управління банківською установою розглянемо за підходами кількох вчених.

Харченко Т. О., Ковтун А. О. розглядають стратегічне управління банківською установою як певну послідовність управлінських дій . Цей процес наведено на рис. 1.2. та складається він з трьох етапів: «стратегічний аналіз, розробка стратегії та безпосередньо її реалізація» [19]. На першому етапі стратегічного управління банківською установою здійснюється стратегічний

аналіз, проводиться оцінка ступеня впливу на теперішній та майбутній рівень розвитку фінансово-кредитної установи зовнішніх та внутрішніх факторів.

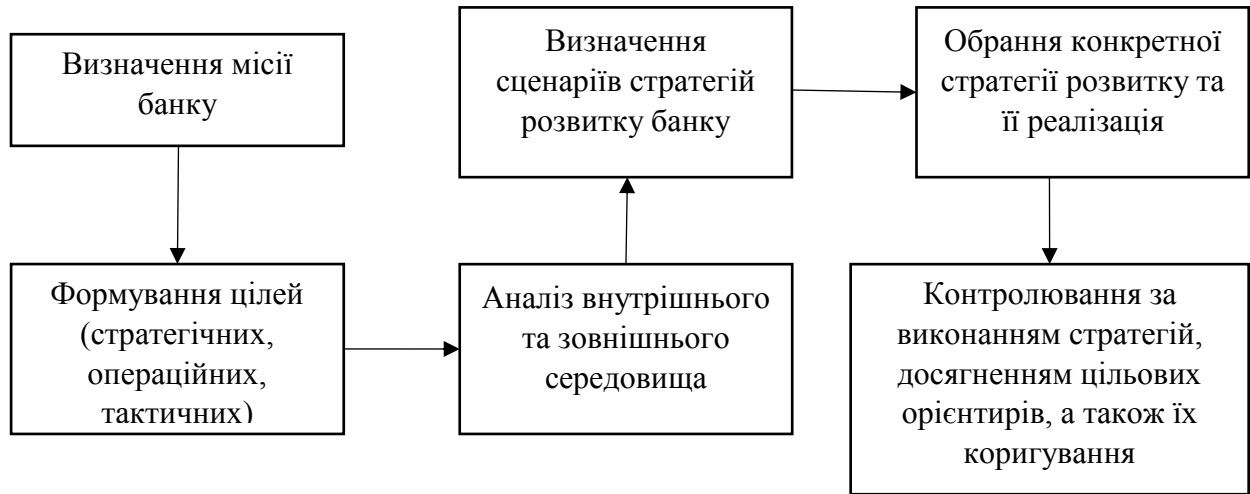


Рис. 1.2. Етапи стратегічного управління в банківській системі [19]

Під час стратегічного аналізу визначається місія банку та узгоджується з акціонерами, правлінням, наглядовою радою тощо, визначаються довгострокові, стратегічні, операційні, сценарії розвитку банку. Саме на даному етапі стратегічного управління банківською установою має формуватися фінансова стратегія та фінансові довгострокові, тактичні і операційні цілі, оскільки визначення обсягу і структури потреб забезпечення банку фінансовими ресурсами є необхідною складовою будь-якого стратегічного плану. Наступним етапом стратегічного управління банківської установи є безпосередньо реалізація обраної загальної стратегії, в тому числі і фінансової стратегії, які мають довгостроковий стратегічний характер і передбачають досягнення місії банку. Сучасний стан економіки, банківської системи та загалом ситуації в державі вимагає забезпечення гнучкого, варіативного та адаптивного управління, що передбачає можливі коригування фінансових планів та фінансової стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Харченко Т. О., Ковтун А. О. розглядають стратегічне управління банківською установою відповідно до основних функцій управління і не

виокремлюють окремі види функціональних стратегій, в тому числі фінансової стратегії. За наведеними етапами стратегічного управління банківською установою фінансові питання узгоджуються на етапі формування цілей стратегічного управління, визначення сценаріїв розвитку банку, в тому числі залучення і розміщення фінансових ресурсів, контролю за досягненням цільових орієнтирів, в тому числі залучення і розміщення фінансових ресурсів.

Формування фінансової стратегії банківської установи залишається дискусійним серед теоретиків та практиків банківського менеджменту. Найпростіший з підходів до формування фінансової стратегії банківської установи наводить Бондарчук М. К. та Ющик Ю. В. (рис. 1.3).

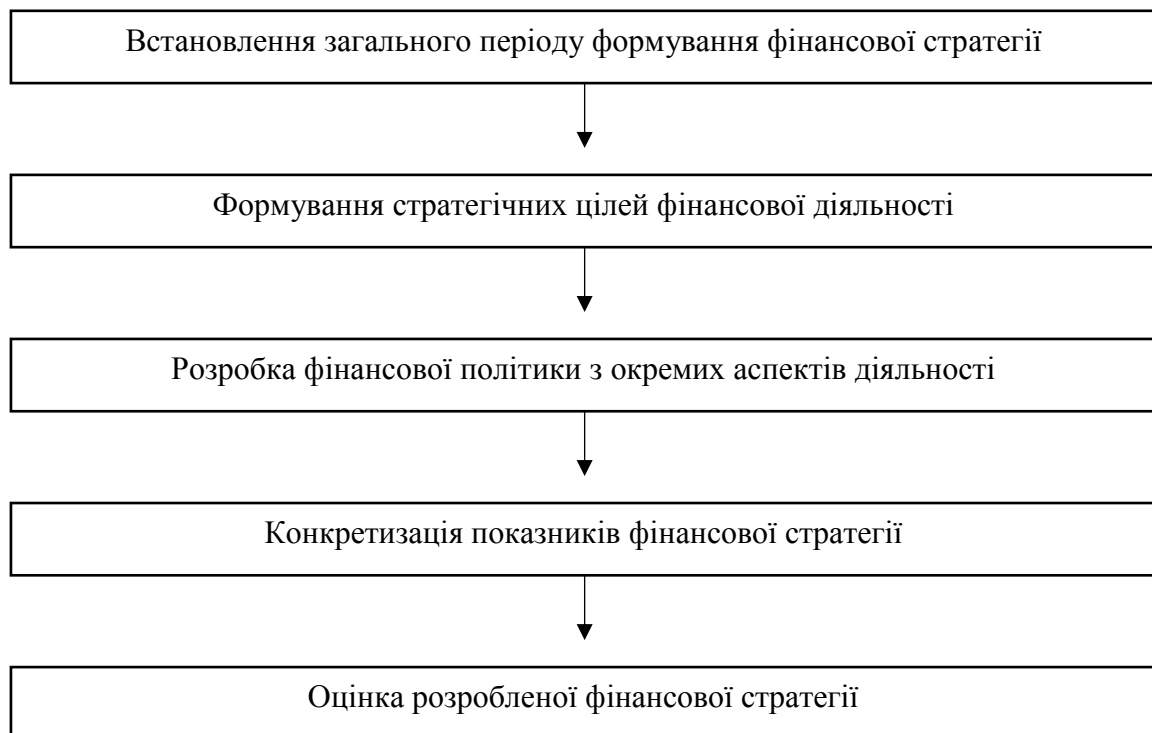


Рис. 1.3. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії банків [17, с. 200]

Бондарчук М. К. та Ющик Ю. В. вважають за доцільне розпочинати формування фінансової стратегії банківської установи з встановлення загального періоду формування фінансової стратегії, хоча такий етап є організаційним питанням поряд з багатьма іншими (встановлення

відповідальних за розробку фінансової стратегії фахівців, встановлення програмного забезпечення, інформаційних ресурсів), які не зазначені та не конкретизовані.

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності – другий етап формування фінансової стратегії, коли «цілі фінансової стратегії мають підпорядкуватись загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватись на максимізацію прибутку банків. В процесі її розроблення слід врахувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності банків» [17, с. 200]. На наступних етапах формування фінансової стратегії розробляється фінансова політика з окремих аспектів діяльності, конкретизуються показники фінансової стратегії (встановлюються планові або цільові показники формування і розподілу, використання, повернення фінансових ресурсів банківської установи), оцінка розробленої фінансової стратегії. Вчені критерії оцінки розробленої фінансової стратегії не визначають, але подальший аналіз проводять за показниками ефективності роботи банку, ефективності використання ресурсів банку, ефективності роботи банку (структури доходів та витрат), надійності банку.

Процес стратегічного управління фінансами банку передбачає логічну послідовність етапів, що базуються на наявності у банківської установи діючої фінансової стратегії. Для стратегічного фінансового управління на підставі діючої фінансової стратегії проводять оцінку ринкової вартості банку та аналіз потенційних можливостей зростання вартості банку та проводять перспективну оцінку ринкової вартості банку. Аналіз потенційних можливостей зростання вартості банку та перспективна оцінка ринкової вартості банку мають наслідком вдосконалення фінансової стратегії для реалізації потенціалу зростання ринкової вартості банку.

Наступні етапи стратегічного управління фінансами банку є розроблення стратегічного плану фінансової діяльності банку та реалізація даного стратегічного плану [18, с. 71]. Якщо ці всі етапи складають п'ять етапів, то

формування фінансової стратегії відбувається на третьому та четвертому етапах на основі фінансового документу – стратегічного плану фінансової діяльності банку.

На всіх етапах стратегічного управління фінансами банку застосовують контроль за виконанням, оцінкою стратегічного фінансового плану та можлива оптимізація стратегічного плану [18, с. 71].

Процес формування фінансової стратегії банківської установи визначав Лисенок О. В. (рис. 1.4.).

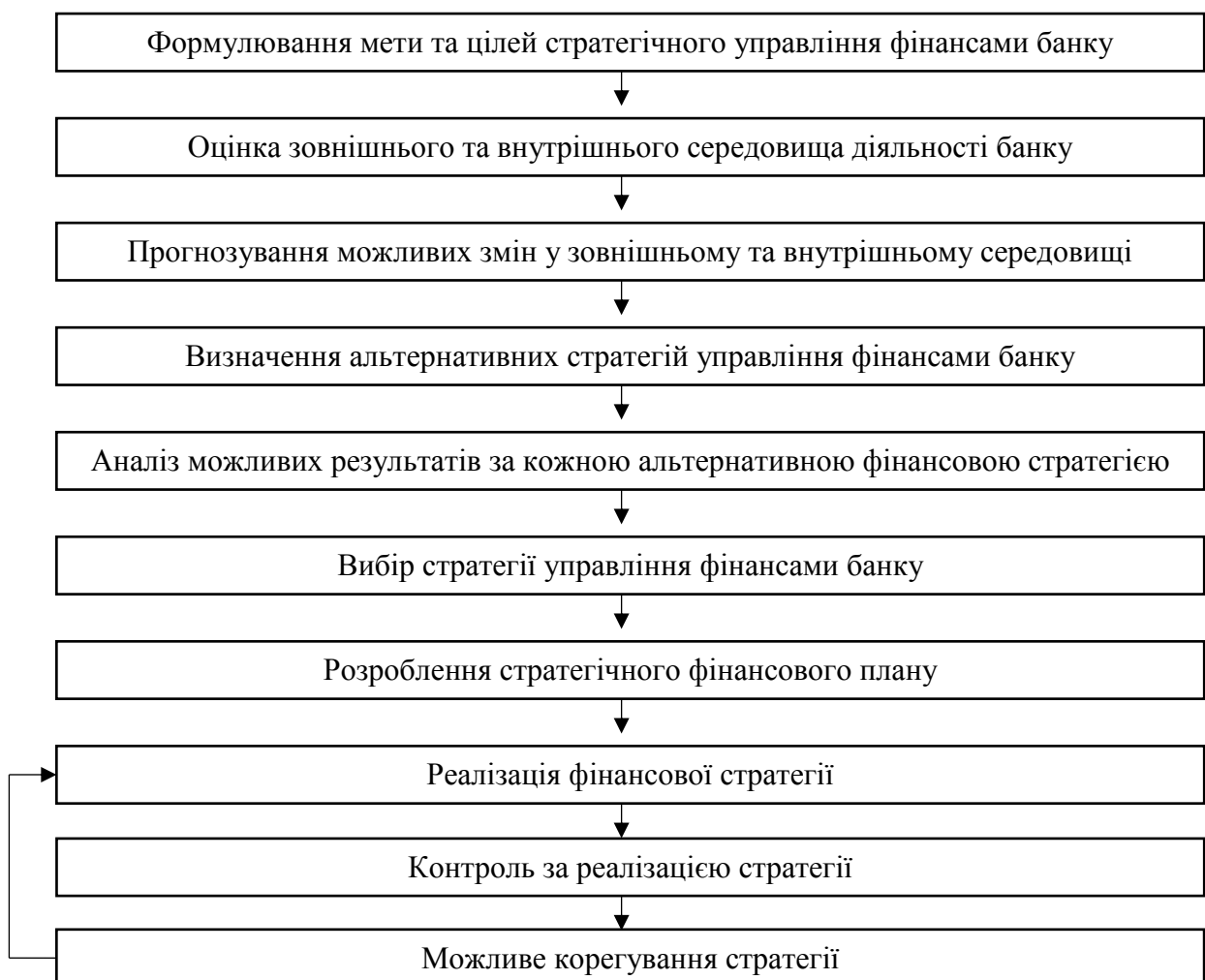


Рис. 1.4. Процес визначення стратегії управління фінансами банку [18, с. 73]

Фінансова стратегія обов'язкова пов'язана з процесом складання стратегічного фінансового плану діяльності банку. Це описова модель об'єкта управління та зовнішнього середовища, в якому він функціонує. Для формування чіткої, економічно обґрунтованої і реалістичної фінансової стратегії банку описової моделі замало, тому що «у сфері фінансів слід спиратися на конкретні числові значення фінансових показників, зокрема таких, як прибутковість та ризик, порівнюючи їх з аналогічними показниками діяльності інших банків, із середніми значеннями по банківській системі в цілому чи по групі банків, що сприяє формуванню адекватної самооцінки та стратегічних орієнтирів фінансової діяльності банківської установи. Результати такого порівняння дають можливість отримати відповіді на основні запитання стратегічного управління фінансами: позиція банку сьогодні і на майбутнє. Зауважимо, що в такому разі відповіді формулюються в конкретних числових значеннях фінансових показників» [18, с. 73-74].

Вядрова Н.Г. до проблемати фінансової старетегії банку у частині її реалізації доповнює: «інструментом реалізації фінансової стратегії банку виступають бюджети – плани майбутніх банківських операцій (за обсягами, тривалістю та структурою), виражених у кількісних показниках. Бюджети розробляються на рівні банку та деталізуються на рівні його структурних підрозділів. Ефективність реалізації бюджетів банку і, як наслідок, його фінансової стратегії визначається його фінансовою структурою (склад центрів фінансової відповідальності), згрупованих у бізнес – напрями й центри інфраструктури та рівнем корпоративної культури банку» [13].

Стратегічний фінансовий план може формуватися як система фінансових планів (бюджетів). Гриджук Д. М. наводить типовий перелік фінансових планів банківської установи: план ресурсної бази; планування процентних ставок відповідно до процентної політики банку; план доходів і витрат банку; план капітальних витрат за джерелами фінансування; планування чистої процентної маржі і чистого спреду; інші показники залежно від конкретних завдань відповідного періоду [20, с. 14]. На нашу думку, склад і структура фінансових

планів банку визначають менеджери банку і основними вимогами до фінансових планів є зручність, зрозумілість та взаємоузгодженість. З позиції зручності стратегічний фінансовий план повинен бути сукупністю планів, які узагальнюються у формах фінансової звітності банку:

- Звіт про фінансовий стан (Баланс),
- Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати),
- Звіт про власний капітал,
- Звіт про рух грошових коштів), затверджених Постановою Національного банку України від 24.10.2011 № 373 [21].

Більшість вчених наполягають на формуванні кількох фінансових стратегій банківської установи, їх називають альтернативними. Прогнози динаміки ринкових параметрів будують, як правило, за кількома сценаріями: базовим, песимістичним та оптимістичним [18, с. 74]. Серед кількох альтернативних фінансових стратегій банківської установи вибирають фінансову стратегію, яка відповідає одночасно місії та стратегічним цілям банку, враховує зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, формування фінансової стратегії комерційної банківської установи є складовою стратегічного управління банківською установою через необхідність узгодження цілей та завдань стратегічного управління з формуванням, розподілом, використанням і поверненням фінансових ресурсів. Основні етапи формування фінансової стратегії банківської установи: формування фінансової стратегії на основі корпоративної стратегії банку, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності банку, визначення альтернативних фінансових стратегій, аналіз можливих результатів за альтернативними фінансовими стратегіями, вибір оптимальної фінансової стратегії з альтернативних, розроблення та реалізація стратегічного фінансового плану, контроль за реалізацією фінансової стратегії та у разі відхилення від цільових показників, її коригування або зміна на альтернативну.

1.3. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку

Процес стратегічного фінансового управління та побудова моделі фінансової стратегії в банку може здійснюватися на основі різних методів та інструментів, в залежності від пріоритетів розвитку, цілей, завдань та можливостей комерційного банку. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку побудовано на основі бізнес-моделі як формалізованої управлінсько-вимірювальної системи стратегічного менеджменту банку [22, с. 8]. Бізнес-стратегія комерційного банку розуміється як корпоративна (загально) стратегія, а бізнес-модель – фінансова стратегія комерційного банку (рис. 1.5).

Модель фінансової стратегії банківської установи передбачає визначення окремих аспектів: організаційний, правовий, соціальний, видів і типів фінансової стратегії тощо.

Організаційний аспект фінансової стратегії банківської установи збалансовує інтереси ключових стейкхолдерів (держава, основний регулятор – Національний банк України, власники (акціонери), менеджери, наділені від акціонерів управлінськими повноваженнями, клієнти (отримувачі банківських послуг), працівники), забезпечує досягнення стратегічних цілей, місії та завдань діяльності банку.

Соціальний аспект фінансової стратегії банківської установи регулює стратегічні можливості функціонування банків у майбутньому та узгоджує їх з потребами споживачів банківських послуг з метою досягнення відповідного рівня прибутковості та задоволення потреб клієнтів, а також реалізації корпоративної соціальної відповідальності банку як роботодавця та члена відкритого суспільства, соціального захисту працівників. АТ «Ощадбанк», наприклад, має інклюзивні відділення, соціальні кредити, допомога особам з вадами зору, допомога співробітниками банку тяжкохворим дітям, АТ «Райффайзен Банк Аваль» – соціальний захист співробітників, аналіз задоволення роботою. спонсорство, благодійництво в різних сферах; формування екологічно свідомої поведінки тощо [23, с. 59].

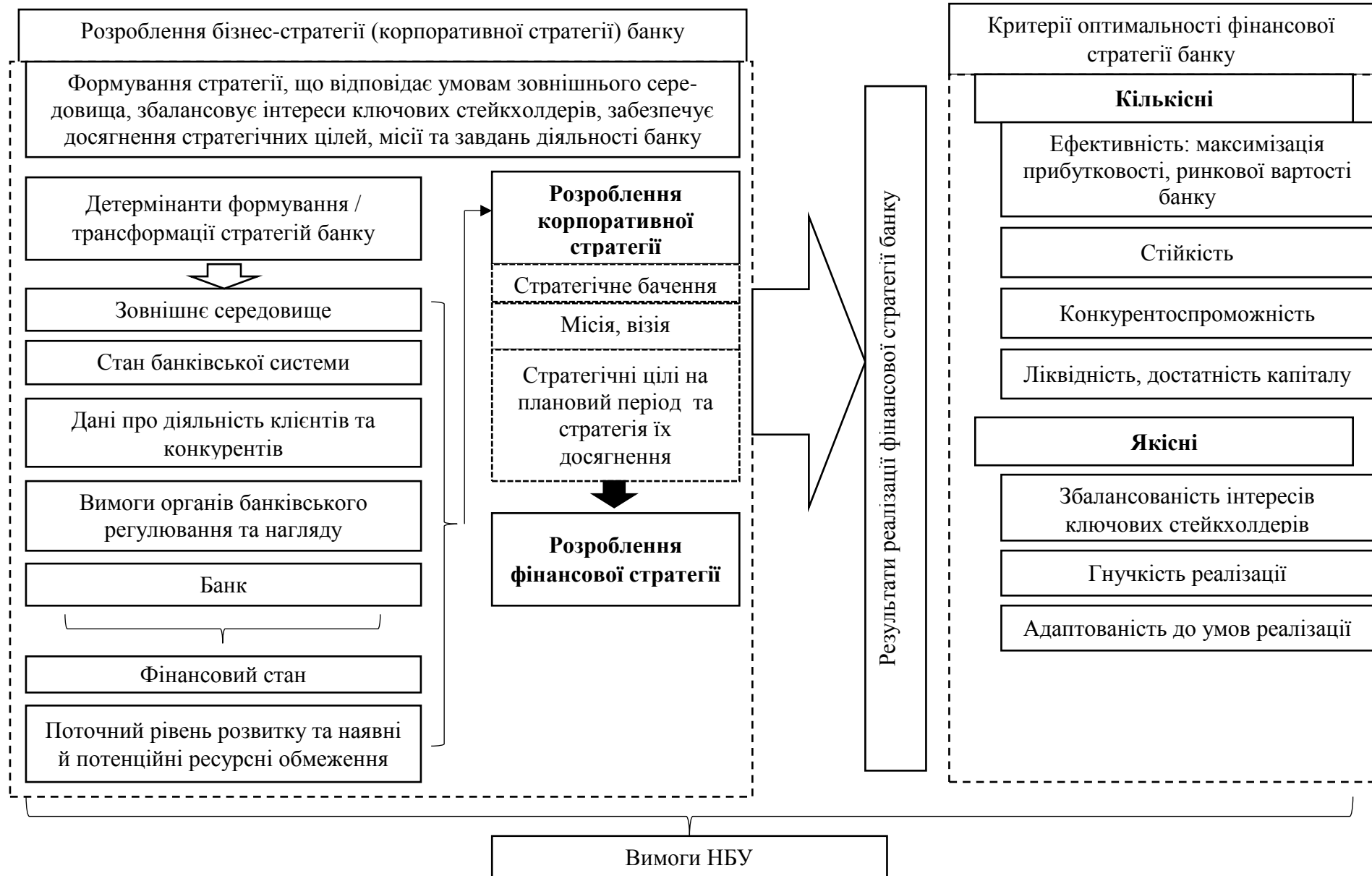


Рис. 1.5. Модель фінансової стратегії банківської установи

Правовий аспект фінансової стратегії банківської установи характеризує відповідність певних управлінських рішень, стосовно банківської діяльності, нормативно-правовим нормам та нормативам, які регулюють функціонування банків:

- Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [24],
- Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України від 22.12.2017 № 141 [25],
- Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні від 28.08.2001 № 368 [26],
- Положення про ліцензування банків від 22.12.2018 № 149 [27].

За час повномасштабної війни в Україні з 24.02.2022 р. НБУ прийнято достатньо документів, які стосуються регулювання діяльності банків в умовах збройної агресії з боку російської федерації, серед яких виокремимо Постанову Правління НБУ «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 18 [28], Постанову НБУ «Про особливості підтримання ліквідності банків у період дії воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 22 [29], Постанову НБУ «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» від 25.02.2022 р. № 23 [30], Постанову НБУ «Про складання та подання фінансової звітності в період запровадження воєнного стану» від 07.03.2022 р. № 41 [31], «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні» від 08.03.2022 р. № 42, «Про діяльність банків у територіальних громадах, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні)» від 05.05.2022 р. № 94, рішення Правління НБУ «Про розмір облікової ставки» від 02.06.2022 р. № 262-рш та інші.

Фінансово-економічний аспект забезпечує досягнення певного рівня кількісних критеріїв фінансової стратегії за напрямками ефективності фінансової стратегії, стійкості, конкурентоспроможності, ліквідності та достатності капіталу банку, зокрема чистий фінансовий результат, частка установи на

ринку банківських послуг, ринкова вартість банку. Існує система якісних критеріїв, за якими буде доцільно провести оцінку фінансової стратегії через дотримання балансу інтересів різних стейкхолдерів, реалізація публічних інтересів, гнучкість реалізації фінансової стратегії та її адаптивність відповідно до змін умов реалізації фінансової стратегії банківської установи.

Модель фінансової стратегії банківської установи передбачає обґрунтування виду фінансової стратегії. Існує багато методик узгодження та оцінки фінансової стратегії. Зокрема вчені Ж. Франшон (Franchon G.) та І. Романе (Romanet Y.) розробили методику фінансової стратегії підприємства, засновану на побудові фінансової матриці [32, с. 56].

Модель фінансової стратегії передбачає розрахунок трьох показників: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД). По горизонталі відкладаються значення результатів фінансової діяльності (РФД), по вертикалі – результатів господарської діяльності (РГД). Загалом матриця складається з 9 квадрантів, кожен з яких характеризує певну фінансову стратегію; «над діагоналлю – зона успіхів – зона позитивних значень аналітичних показників; під діагоналлю – зона дефіцитів – зона негативних значень аналітичних показників; по горизонталі РФД пов'язаний зі зростанням залучення ресурсів підприємством; по вертикалі РГД пов'язаний із реалізацією інвестиційного проекту» [8, с. 57].

Для банківський установ матрицю фінансових стратегій необхідно змінити результат господарської діяльності підприємства змінити на результати операційної банківської діяльності (РОД), пов'язаної з депозитними та кредитними, валютними операціями, операціями з цінними паперами та іншими фінансовими інструментами, результат фінансово-операційної банківської діяльності (РФОД).

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе наведено на рис. 1.6.

	Результат фінансової банківської діяльності < 0	Результат фінансової банківської діяльності = 0	Результат фінансової банківської діяльності > 0
Результат операційної банківської діяльності > 0	1 РФОД=0	4 РФОД > 0	6 РФОД > 0
Результат операційної банківської діяльності = 0	7 РФОД < 0	2 РФОД=0	5 РФОД > 0
Результат операційної банківської діяльності < 0	9 РФОД < 0	8 РФОД < 0	3 РФОД=0

Рис 1.6. Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе за іншим підходом [16, с. 288] наведено на рис. 1.7.

		Результат фінансової банківської діяльності < 0	Результат фінансової банківської діяльності = 0	Результат фінансової банківської діяльності > 0
		гальмування	оптимізація	розвиток
Результат операційної банківської діяльності > 0	уповільнене зростання	КвADRANT 1 «Батько сімейства»	КвADRANT 4 «Рантьє»	КвADRANT 6 «Материнське товариство»
Результат операційної банківської діяльності = 0	оптимальне зростання	КвADRANT 7 «Епізодичний дефіцит»	КвADRANT 2 «Стілка рівновага»	КвADRANT 5 «Атака»
Результат операційної банківської діяльності < 0	форсоване зростання	КвADRANT 9 «Криза»	КвADRANT 8 «Дилема»	КвADRANT 3 «Нестійка рівновага»

Рис. 1.7. Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе

Джерело: адаптовано з [16, с. 288]

Класифікація фінансових стратегій банківських установ може здійснюватися за різними ознаками та банківські установи незалежні у виборі фінансової стратегії.

За критерієм рівня планування та управління комерційним банком виокремлюють генеральну, оперативну та стратегію приватних цілей фінансові стратегії банківської установи.

Генеральна фінансова стратегія – фінансова стратегія, яка визначає основні засади формування, використання і повернення фінансових ресурсів банківської установи у довгостроковому періоді. У свою чергу, генеральна фінансова стратегія може поділятися на: стратегію фінансової підтримки прискореного росту; стратегію фінансового забезпечення стійкості росту; антикризову фінансову стратегію, що визначається поточним фінансовим станом банківської установи та зовнішнім банківським середовищем.

Оперативна фінансова стратегія – це фінансова стратегія формування, використання і повернення фінансових ресурсів, стратегія контролю за витрачанням фінансових ресурсів та мобілізацією внутрішніх резервів. «Оперативна фінансова стратегія включає в себе поточні доходи та витрати банківської установи, постійний контроль за дотриманням нормативних вимог центрального банку та ін. Дана стратегія надає можливість передбачити всі майбутні обороти з приводу їх надходження та розміщення, а також, розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретному проміжку часу» [1, с.156].

Стратегія досягнення приватних цілей банку полягає в ефективному використанні фінансових ресурсів, які направлені на забезпечення реалізації генеральної та оперативної фінансових стратегій.

У залежності від розвитку філіальної мережі банківської установи та від екстраполяції на неї фінансової стратегії, можна деталізувати фінансові стратегії:

- фінансова моностратегія, тобто фінансова стратегія, яка реалізується у всіх філіалах банківської установи на території країни або кількох країн у разі діяльності банківської групи як Райффайзен, ОТП;

- фінансова мультистратегія, тобто комбінована фінансова стратегія, яка реалізується через різні фінансові стратегії банку в залежності від його конкретного філіалу, регіону тощо.

Для класифікації фінансових стратегій банківської установи можна використовувати, на погляд Краснової І.В., ознаку переважного характеру операцій банку. Тому, можна виділити наступні види фінансових стратегій банку:

- стратегія залучення ресурсів;
- стратегія розміщення ресурсів;
- комбінована фінансова стратегія;
- комісійна фінансова стратегія;
- фондова фінансова стратегія;
- валютна фінансова стратегія;
- інформаційна фінансова стратегія [1, с.156].

Стратегія залучення ресурсів банківської установи визначає оптимальне відношення зовнішніх (залучених та запозичених) та внутрішніх (власних) джерел фінансування та їх складові; оптимальну ціну залучення фінансових ресурсів, яку банк може заплатити за кожним джерелом фінансових ресурсів. При прийнятті даної стратегії банківська установа практично фокусується на пасивних операціях, проте не на активних. Комісійні операції використовується банківською установою переважно для покриття операційних витрат та забезпечення мінімального рівня прибутку. Така фінансова стратегія характерна для банківських установ, які переживають кризові часи та не мають інвестиційних проєктів, кредитоспроможних клієнтів інвестиційно привабливих цінних паперів. Таку фінансову стратегію називають стратегією управління пасивами [33, с. 309] або стратегією управління капіталом [34, с. 105].

Стратегія розміщення ресурсів банківської установи визначає стратегію розміщення фінансових ресурсів за активної кредитної та інвестиційної діяльності. Реалізація даної стратегії базується на детермінації об'єктів кредитування, способів кредитування кредитних продуктів та кредитних програм. Таку фінансову стратегію називають стратегією управління активами [33, с. 309].

Комбінована фінансова стратегія характеризується відсутністю пріоритету у конкретному типі банківських операцій чи статусу спеціалізованої банківської установи відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-П [24].

Банківська установа має статус універсального, займається кредитуванням, інвестуванням, залученням коштів на депозити, емісію боргових цінних паперів, платіжними та валютними операціями. Така фінансова стратегія зустрічається в універсальних банківських установах з широкою філіальною мережею (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація фінансових стратегій банківської установи в залежності від віднесення її на філіали [1, с.156]

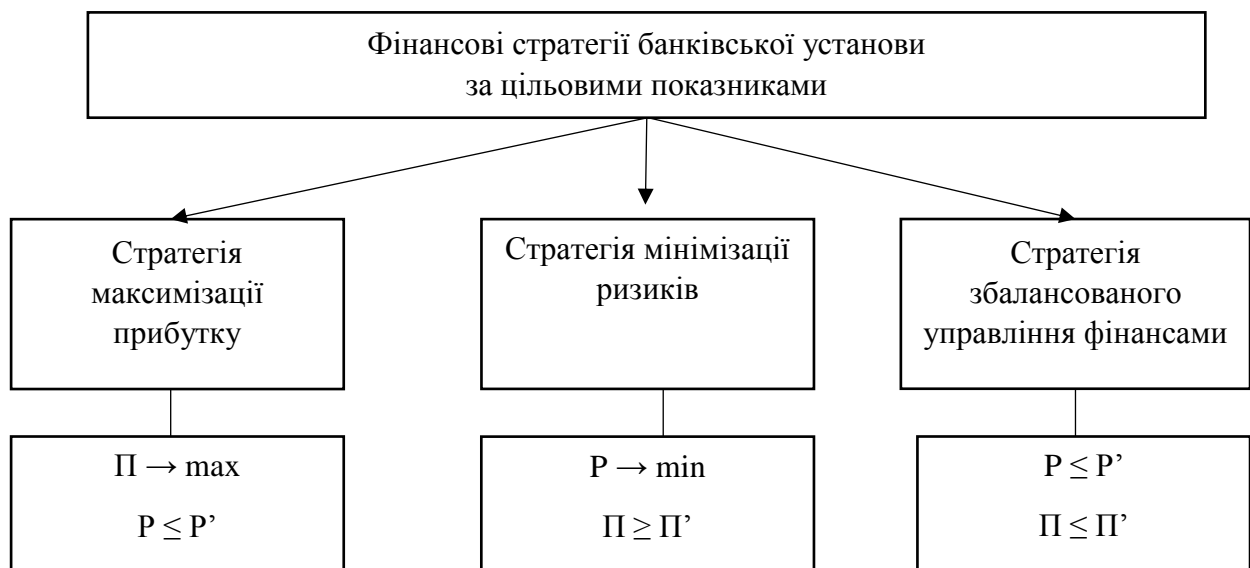
Фінансова стратегія	Філіал 1	Філіал 2	...	Філіал n
Моностратегія (Стратегія X)	(Стратегія X)	(Стратегія X)	(Стратегія X)	(Стратегія X)
Мультистратегія (Комбінована фінансова стратегія)	Стратегія X			
		Стратегія Y		Стратегія Y
			Стратегія Z	

Фондова фінансова стратегія визначає стратегію банківської установи на ринку цінних паперів як з метою інвестиційної діяльності, так і з метою залучення фінансових ресурсів через емісію власних боргових та корпоративних цінних паперів. Відмінністю таких банківських установ виступає розвиненість різних посередницьких функцій на фондовому ринку (брокеридж, репозитарій, інвестиційна консультація та ін.).

Валютна фінансова стратегія банківської установи передбачає управління валютним ризиком, валютною позицією, ефективністю операцій з обміну валют. Краснова І.В. аргументує, що «дана фінансова стратегія не довгострокова, її вибирають невеликі банки в період кризи, для яких традиційний банківський бізнес (залучення депозитів та надання позик) виступає високо ризикованим, а комісійний бізнес через зменшення кількості клієнтів не дозволяє компенсувати зниження прибутку. Тому такі банки орієнтуються на активні валютні операції» [1, с.156].

Інформаційна фінансова стратегія характеризується широкою автоматизацією та інформатизацією традиційного банківського сервісу. Банк, використовуючи дану стратегію, намагається широко використовувати інформаційні технології для обслуговування клієнтів. Він впроваджує новітні платформи клієнтського сервісу, постійно оновлює та оптимізує наявні банківські інформаційні технології, мобільні додатки.

За цільовими показниками фінансові стратегії поділяються на дві стратегії (стратегія максимізації прибутку, стратегія мінімізації ризиків) або три стратегії (стратегія максимізації прибутку, стратегія мінімізації ризиків, збалансована фінансова стратегія, рис. 1.8).



Примітки: Π – прибуток, Π' – цільове значення прибутку, P – рівень ризику, P' – граничне значення рівня ризику

Рис. 1.8. Фінансові стратегії банківської установи за цільовими показниками [18, с. 72]

У першій фінансовій стратегії «Стратегія максимізації прибутку» прибуток прямує до максимального значення, але рівень ризику банківської діяльності не повинен перевищувати встановлене банком граничне значення. Як вказує вчений, «ця фінансова стратегія максимізації прибутку передбачає, що менеджери банку свідомо йдуть на збільшення ризику заради отримання високих прибутків, але можуть зазнати і значних збитків, в разі неправильної реалізації даної стратегії. Стратегічне завдання управління фінансами в цій стратегії – не допустити ситуацію, коли ризик із контрольованого рівня переросте в неконтрольований і загрожуватиме діяльності банку та може призвести до його банкрутства» [18, с. 72]. Таким чином, у даній фінансовій стратегії важливо дотримуватися оптимального рівня ризику та не порушувати нормативи чинного законодавства з питань ризиків: Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах від 11.06.2018 № 64 [35] та Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями від 30.06.2016 № 351 [36], Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні від 28.08.2001 № 368 [26].

У другій фінансовій стратегії «Стратегія мінімізації ризиків» основним завданням є зниження ризиків за умови отримання прибутків не нижче встановленого (планового, цільового) значення. Цю фінансову стратегію треба обирати тоді, коли поточний рівень прибутків банківської установи задовольняє акціонерів та менеджерів.

У третій фінансовій стратегії «Стратегія збалансованого управління фінансами», яка є поєднанням першої та другої фінансових стратегій, стратегічною ціллю є недопущення ситуації, коли рівень ризиків перевищуватиме їх граничне значення, але одночасно рівень прибутків не може перевищувати максимального значення. Тобто, рівень прийнятих банком ризиків повинен пропорційно відповідати отриманому прибутку. За такої ідеальної збалансованості, вважаємо, ринкова вартість банку буде зростати.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

1. Фінансову стратегію банківської установи можна розуміти як систему взаємопов'язаних довгострокових цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання доходності та збільшення ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності, конкурентоспроможності. Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій банку, але має бути підпорядкована корпоративній стратегії, водночас здійснює суттєвий вплив на формування та реалізацію корпоративної, ділової, операційної та інших функціональних стратегій банку (маркетингова, технологічна, кадрова тощо).

2. Функції фінансової стратегії на рівні підприємства, що можуть бути реалізовані для банківської установи як специфічного виду підприємництва є організаційна, ресурсозберігаюча, адаптивна, оптимізаційна, розподільча, контрольна, інформаційна.

3. Основні етапи формування фінансової стратегії банківської установи: формування фінансової стратегії на основі корпоративної стратегії банку, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності банку, визначення альтернативних фінансових стратегій, аналіз можливих результатів за альтернативними фінансовими стратегіями, вибір оптимальної фінансової стратегії з альтернативних, розроблення та реалізація стратегічного фінансового плану, контроль за реалізацією фінансової стратегії та у разі відхилення від цільових показників, її коригування або зміна на альтернативну.

4. Процес стратегічного фінансового управління та побудова моделі фінансової стратегії в банку може здійснюватися на основі різних методів та інструментів, в залежності від пріоритетів розвитку, цілей, завдань та можливостей банку. Модель фінансової стратегії банківської установи передбачає визначення окремих аспектів: організаційний, правовий, соціальний, виду фінансової стратегії (за критерієм рівня планування та

управління комерційним банком: генеральна, оперативна та стратегія приватних цілей; за ознакою банківських операцій: стратегія залучення ресурсів, стратегія розміщення ресурсів, комбінована, комісійна фондова, валютна, інформаційна; за цільовими показниками: стратегія максимізації прибутку, стратегія мінімізації ризиків, збалансована фінансова стратегія).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» і його позиції у банківській системі України

Наприкінці ХІХ століття аграрії Франції були заклопотані пошуками зручного кредиту, тобто довгострокового, гнучкого та дешевого. На той час вже існувало декілька невдалих спроб утворення сільськогосподарських банків. У 1884 році виходить закон про свободу професійних асоціацій, який дозволяє формувати сільськогосподарські союзи. Події у Франції підживлюють середовище, яке нагнітає потребу в цільових банках.

Зацікавленість Третьої французької республіки у залученні виборчих голосів аграріїв вилилася у підтримку нею дрібних сімейних фермерств. Результатом цього стає Постанова уряду від 5 листопада 1894 року, якою, власне, і було засновано Credit Agricole. Постанова дала право створювати місцеві банки Credit Agricole членам фермерських союзів. Такі банки були власністю учасників, а їх функціонування базувалося на засадах взаємодопомоги.

З метою надати більшої самостійності діючому при Міністерстві департаментові сільського господарства та створити центральну платформу для взаєморозрахунків між Регіональними банками Постановою від 5 серпня 1920 року було організовано Національний офіс Credit Agricole. Ця установа державного сектору була перейменована у 1926 році на Caisse Nationale de Credit Agricole (CNCA), що робить акцент на її більшій ролі як банку. Об'єднання державного та приватного секторів Групи довершило її організаційну сформованість до моменту Приватизаційної постанови, яка вийшла у 1988 році.

У 20-х роках ХХ століття Credit Agricole географічно поширилася по усій Франції, отримала дозвіл на кредитування дрібних сільських торговців, та право фінансувати програму електрифікації сіл (1923). Перші кредити під низькі відсотки фермерам Група почала видавати у 1928 році.

У 1945 році створено Національну федерацію Credit Agricole (FNCA), яка представляє інтереси Регіональних банків узгоджено із державою та CNCA. CNCA реорганізовано у 1947 році та орієнтовано на навчання і підвищення компетенції персоналу Credit Agricole. Для Групи важливо отримувати нові знання, щоб розробляти та впроваджувати актуальні продукти, які вкладники просили в обмін на свої заощадження.

1959 рік дуже важливий для Credit Agricole, оскільки саме тоді вона отримала дозвіл на фінансування житлових потреб французів для поселення у сільських місцевостях. У 1966 році уряд припиняє фінансувати Credit Agricole та надає Caisse Nationale de Credit Agricole фінансову автономію. Притік заощаджень більше не проходив через Казначейство, а CNCA стає відповідальним органом за збалансованість грошових надлишків та дефіцитів у Регіональних банках.

Подальші реформи ще більше розширили діяльність Credit Agricole: розпочалося кредитування малого та середнього бізнесу в сільських регіонах. Аби задовольняти зростаючі потреби Група утворює дочірні компанії: 1967 році UI (Інвестиційний Союз) для інвестування власного капіталу, у 1968 році Segespar для управління активами, та Unicredit у 1971 році для кредитування виробників продуктів харчування.

Новий етап розвитку розпочався в Credit Agricole із появою Постанови Уряду про приватизацію CNCA 18 січня 1988 року. CNCA було трансформовано на відкрите акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю, 90% акцій якого було продано Регіональним банкам, а 10% — співробітникам. Credit Agricole отримала повну незалежність від уряду. Наприкінці 80-років ХХ століття розпочалася диверсифікація бізнесу Credit Agricole. У 1986 році утворено компанію Predica, яка займається страхуванням

життя, а вже у 1994 році стає № 1 у Франції. У 1990 році страховий бізнес отримав поповнення: нова компанія Pacifica розпочала роботу у напрямку страхування нерухомості та ризиків, пов'язаних із нещасними випадками. У період 1989-1991 рр. Credit Agricole придбала частки в банках поза межами Франції: Ambrosiano Veneto (Італія, 1989) та Espirito Santo (Португалія, 1991). У 1999 році Credit Agricole придбала частку у щойно приватизованому банку Credit Lyonnais та викупила провідну фінансову компанію у сфері споживчого кредитування Sofinco.

У 2005 році група Credit Agricole S.A. взяла за мету збільшити свій міжнародний потенціал. Протягом 2006-2008 рр. план втілено в життя із рекордною швидкістю, а інвестиції у роздрібний банкінг у Єгипті, Україні, Греції, Італії та експансія банківського страхування у Португалії допомогли Групі здобути сильну міжнародну позицію.

У 1993 році Національним банком України зареєстровано акціонерне товариство «Креді Агріколь Банк» (далі – Креді Агріколь Банк) за реєстраційним № 149. Власником істотної участі банку стала фінансова установа CREDIT AGRICOLE S.A. (Франція), яка володіла часткою у розмірі 100% статутного капіталу. Сучасний Креді Агріколь Банк був заснований у Львові, як приватний банк під назвою Комерційний банк «Золотий Лев».

28 жовтня 1996 року банк змінив свою назву на Акціонерне товариство «Індустріально-експортний банк» (АТ «Індекс-банк»). Розвиток банку, зростання його фінансових показників і вихід на загальнонаціональний ринок зумовили прийняття рішення про переведення головного офісу АТ «Індекс-банк» зі Львова до Києва. Вже 2000 року Київ став новою адресою головного офісу банку. Після переведення головного офісу до Києва було прийнято нову стратегію розвитку банку та його регіональної мережі, спрямовану на максимальну універсалізацію, розширення спектру послуг, створення розгалуженої мережі відділень Банку для обслуговування клієнтів у всіх регіонах України.

31 серпня 2006 року відповідно до договору купівлі-продажу Група «Crédit Agricole» (Франція) стала власником 99,967 % акцій АТ «Індекс-банк». У 2011 році змінив назву на «Crédit Agricole». Банк надає банківські та фінансові послуги відповідно з банківською ліцензією № 99, що видана Національним банком України, ліцензіями Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення депозитарної, брокерської та дилерської діяльності. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Мережа банку об'єднана в 5 макрорегіонів: Східний регіон, Західний регіон, Центральний регіон, Південно-Східний регіон, Південний регіон. Регіональна мережа станом на 31 грудня 2021 року налічує 148 відділень, власна банкоматна мережа – 305 банкоматів. Організаційна структура Креді Агріколь Банку наведена на рис. 2.1, складається з Наглядової Ради та Правління, 1 лінія захисту – бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки, 2 лінія захисту – підрозділи з управління ризиками та підрозділи контролю за дотриманням норм (комплаєнс), 3 лінія захисту – підрозділ внутрішнього аудиту. Правління – виконавчий орган банку, який здійснює управління його поточною діяльністю та відповідає за результати його роботи згідно з принципами та процедурами, встановленими Статутом, рішеннями Загальних зборів акціонерів (єдиного Акціонера) і Наглядової Ради банку. З квітня 2020 року Правління банку очолює Голова Правління Де Корду Карлос, Станіслав, Марі, Фернанд.

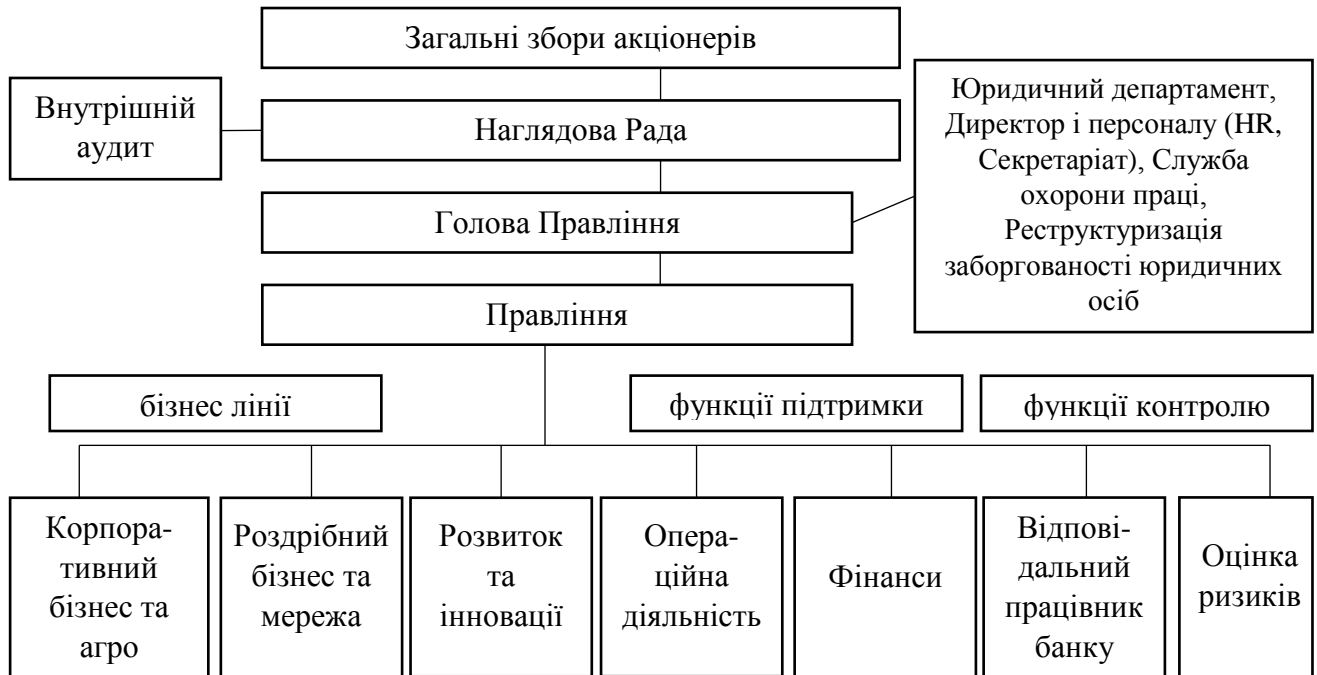


Рис. 2.1. Організаційна структура Креді Аґріколь Банку

Оцінка позиції Креді Аґріколь Банку у банківській системі України формувалася під впливом таких факторів: у 2021 році відновлення економіки становило 3% рік до року від -4,0% за попередній рік, значне підвищення приватного споживання стало в минулому році основним каталізатором поживлення української економіки, жодних суттєвих змін валютного курсу в річному обчисленні за 2021 рік (зниження на 3,6% до 27,29 гривень за 1 долар США) Але волатильність курсу в межах року залишалася великою через сезонні чинники. Валютні резерви НБУ (Національний банк України або Національний банк) продовжували поступово зростати протягом 2021 року (на 6,2% рік до року) до десятирічного максимуму – 30,9 млрд. доларів США. Активне скуповування надлишків іноземної валюти з ринку та транш на суму 2,7 млрд Доларів США від МВФ поповнили валютні резерви НБУ. В будь-якому разі валютні резерви нині покривають близько 4,5 місяців імпорту, що вказує на здатність регулятора контролювати надмірну волатильність валютно-обмінного курсу на ринку. За 2021 рік інфляція помітно прискорилася через зростання як глобальних, так і внутрішніх інфляційних ризиків .

Фінансові результати банківської системи за 2021 рік демонстрували відновлення сектору після минулорічної кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу. Так, фінансовий результат сектору оновив свій історичний максимум 77,5 млрд. грн. проти лише 39,7 млрд. грн. у 2020 році.

Показники про фінансові результати банків України у 2021 р. вказують, що Креді Агріколь Банк отримав 1552720 тис. грн чистого прибутку (табл. 2.1), що було 11 позицією у банківській системі України за наступного рейтингу: 1 п. – ПриватБанк, 2 п. – Райффайзен Банк, 3 п. – ПУМБ, 4 п. – МР Банк, 5 п. – Укргазбанк, 6 п. – Альфа-банк, 7 п. – Універсал Банк, 8 п. – ОТП Банк, 9 п. – Укрексімбанк, 10 п. – Сітібанк. Найбільш прибутковими є банки з державною часткою капіталу та банки з іноземним капіталом, проте позиція Креді Агріколь Банку вказує на його лідерство.

Таблиця 2.1

Показники про фінансові результати банків України у 2021 р., тис. грн

Банк	Чистий процентний дохід/ (Чисті процентні витрати)	Чистий комісійний дохід/ (Чисті коміс. витрати)	Всього доходів	Всього витрат	Прибуток/ (збиток) до оподаткування	Витрати на податок на прибуток	Прибуток/ після оподаткування
Банки з державною часткою							
ПриватБанк	29 316 919	23 217 302	50 937 542	15 870 434	35 067 108	16 698	35 050 411
Ощадбанк	13 364 517	6 199 953	15 567 435	14 514 144	1 053 291	-2 087	1 055 378
Укресімбан	4 580 940	1 200 826	6 995 862	4 267 444	2 728 417	0	2 728 417
Укргазбанк	5 259 516	1 580 359	7 909 478	3 224 116	4 685 362	914 356	3 771 007
Усього по банках з державною часткою	52 521 891	32 198 440	81 410 317	37 876 138	43 534 179	928 967	42 605 212
Банки іноземних банківських груп							
Райффайзен Банк	8 204 160	3 237 191	12 672 633	6 725 670	5 946 963	1 073 624	4 873 339
Альфа-Банк	6 332 587	3 828 138	12 667 675	9 341 677	3 325 998	6 877	3 319 121
Укрсиббанк	3 727 374	1 902 932	6 753 965	4 971 157	1 782 807	328 321	1 454 486
ОТП Банк	4 682 147	1 284 234	6 611 751	3 261 021	3 350 730	605 620	2 745 111
МР Банк	1 433 278	385 665	2 024 663	-1 873 304	3 897 967	499	3 897 468
Креді Агріколь Банк	2 972 450	832 058	4 267 792	2 373 456	1 894 336	341 616	1 552 720
Кредобанк	1 990 277	548 688	2 781 114	1 809 248	971 865	175 565	796 300
Сітібанк	1 543 570	270 587	2 424 136	279 879	2 144 258	386 149	1 758 108
Прокредит Банк	1 382 659	284 906	1 715 757	778 271	937 487	172 121	765 365
Промінвестбанк	202 089	38 401	632 129	376 859	255 270	0	255 269
ІНГ Банк Україна	514 452	66 903	696 515	352 796	343 719	61 916	281 803
Ідея Банк	2 064 947	156 219	2 262 344	1 551 136	711 208	130 135	581 073
Усього по банках іноземних банківських груп	36 739 255	13 152 500	57 705 723	32 212 253	25 493 469	3 243 416	22 250 053
Банки з приватним капіталом							
ПУМБ	9 230 891	1 718 079	11 917 728	6 806 456	5 111 272	923 680	4 187 592
Універсал Банк	5 182 760	2 898 871	9 419 702	6 139 516	3 280 186	207 975	3 072 211

За показником доходів банківської установи Креді Агріколь Банк заробляв 4 267 792 тис. грн у 2021 р., перебуваючи на 11 позиції, поступаючись таким банкам: ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, Альфа-Банк, ПУМБ, Універсал Банк, Укргазбанк, Укрексімбан, Укрсиббанк, ОТП Банк.

Чисті активи Креді Агріколь Банку становили 54 870 973 тис. грн у 2021 р. (табл. 2.2), що також є 11 позицією у банківській системі України за наступного рейтингу: 1 п. – ПриватБанк, 2 п. – Ощадбанк, 3 п. – Укрексімбанк, 4 п. – Райффайзен Банк, 5 п. – Укргазбанк, 6 п. – Альфа-банк, 7 п. – ПУМБ, 8 п. – Укрсиббанк, 9 п. – ОТП Банк, 10 п. – Універсал Банк. Загальні активи Креді Агріколь Банку становили 56 671 964 тис. грн.

Таблиця 2.2

Активи банків України у 2021 р., тис. грн

Банк	Чисті активи, усього	Усього резервів	Загальні активи, усього
Банки з державною часткою			
ПриватБанк	407 256 669	-175 594 422	582 851 091
Ощадбанк	236 887 702	-13 050 273	249 937 975
Укрексімбан	192 086 965	-17 975 778	210 062 743
Укргазбанк	123 272 188	-6 991 237	130 263 426
Усього по банках з державною часткою	959 503 524	-213 611 711	1 173 115 235
Банки іноземних банківських груп			
Райффайзен Банк	131 736 429	-1 915 054	133 651 482
Альфа-Банк	115 712 302	-9 636 648	125 348 950
Укрсиббанк	78 259 835	-1 260 163	79 519 998
ОТП Банк	69 862 590	-3 562 877	73 425 468
МР Банк	33 630 398	-25 250 009	58 880 407
Креді Агріколь Банк	54 870 973	-1 800 992	56 671 964
Кредобанк	33 221 584	-768 364	33 989 948
Сітібанк	33 685 382	-84 833	33 770 215
Прокредит Банк	31 628 729	-673 029	32 301 758
Промінвестбанк	6 663 160	-20 797 363	27 460 523
ІНГ Банк Україна	13 644 504	-3 904	13 648 408
Ідея Банк	6 073 326	-3 877 976	9 951 302
Усього по банках іноземних банківських груп	639 176 031	-70 058 578	709 234 609
Банки з приватним капіталом			
ПУМБ	104 648 824	-5 486 172	110 134 996
Універсал Банк	57 587 717	-2 619 490	60 207 207

Репутація є дуже важливим активом банку і кожен співробітник працює над її збереженням. Високі стандарти відносин з нашими клієнтами та співробітниками, а також бездоганна ділова репутація банку в Україні підтверджуються найвищими результатами рейтингу Standard Rating, провідними позиціями в рейтингах стабільності, надійності і соціальної відповідальності банків. Найвищі позиції в рейтингу від Standard Rating: довгостроковий кредитний рейтинг uaAAA, рейтинг депозитів ua1 за шкалою агентства, короткостроковий кредитний рейтинг uaK1 за національною шкалою.

Креді Агріколь Банк підтримав суспільство від початку війни: 5 650 тис. грн на допомогу Запорізькій обласній клінічній дитячій лікарні, 5 000 тис. грн Червоному Хресту в Україні, 4 700 тис. грн на ультразвукову діагностичну систему експертного класу для ШПАГу, 2 100 тис. грн на наркозно-дихальний апарат для реанімаційного блоку ШПАГу, 500 тис. грн для допомоги пораненим військовим та мирним жителям, 600 000 злотих Креді Агріколь в Польщі спрямував на допомогу українським лікарням.

Креді Агріколь Банк підтримав клієнтів від початку війни:

- 1 200 000 000 грн кредитів від початку війни надав в рамках державної програми «Доступні кредити 5- 7- 9%». Агробізнес,
- у липні банк відновив автокредитування та за кілька місяців видав кредитів на суму 200 000 000 грн,
- від 24 лютого до 1 серпня у банку діяли спеціальні умови обслуговування – банк не застосовував штрафні санкції у разі несвоєчасного внесення обов'язкового платежу за кредитними продуктами,
- від 24 лютого до 1 липня у банку була скасована щомісячна плата за обслуговування всіх карткових пакетів,
- картки, строк дії яких закінчується починаючи з лютого 2022 р., банк автоматично подовжив, щоб ними можна було користуватися і надалі,

– в Польщі запровадив безкоштовні грошові перекази в Україну та безкоштовне відкриття та обслуговування банківських рахунків для українців [37].

2.2. Аналіз фінансового стану АТ «Креді Агріколь Банк»

Динаміка капіталу Креді Агріколь Банку наведена у табл. 2.3. У 2019 р. капітал банку збільшився на 8% через збільшення переважно резервних фондів та нерозподіленого прибутку, у 2020 р. капітал збільшився на 43% через збільшення переважно нерозподіленого прибутку, у 2021 р. капітал збільшився на 9% через збільшення резервних фондів.

Статутний капітал Креді Агріколь Банку був незмінним та становив 1 222 929 тис. грн. Статутний капітал розподілений на 1 222 928 760 акцій, з яких 1 222 926 760 штук – прості іменні акції номінальною вартістю 1,00 грн кожна та 2 000 штук – привілейовані іменні акції номінальною вартістю 1,00 грн кожна.

Станом 2018-2021 роки єдиним акціонером банку є Credit Agricole S.A.

У квітні 2020 року 5% прибутку банку, отриманого за результатами діяльності у 2019 році, в сумі 86 500 тис. грн. згідно рішення єдиного акціонера Банку № 1 від 30 квітня 2020 року направлено на формування резервного фонду. Решта прибутку у сумі 1 643 431 тис. грн. була залишена нерозподіленою.

У лютому 2021 року рішенням єдиного акціонера банку №1 від 08 лютого 2021 року затверджено розподіл нерозподіленої частини прибутку, отриманого за результатами діяльності банку у 2019 році наступним чином: 986 061 тис. грн. направлено на виплату дивідендів, залишок прибутку в сумі 657 371 тис. грн. направлено на формування загальних резервів Банку.

У квітні 2021 року рішенням єдиного акціонера банку №2 від 30 квітня 2021 року затверджено розподіл прибутку, що отриманий за результатами діяльності банку у 2020 році у розмірі 927 294 тис. грн. наступним чином: 5%

прибутку в сумі 46 370 тис. грн. направлено на формування резервного фонду; решта прибутку у сумі 880 924 тис. грн. була залишена нерозподіленою.

Резервні та інші фонди банку збільшувалися на 627 730 тис. грн у 2019 р., на 86 500 тис. грн у 2020 р., на 703 740 тис. грн у 2021 р.,

Інші резерви збільшувалися на 56 278 тис. грн у 2019 р., на 17 582 тис. грн у 2020 р., на 31 100 тис. грн у 2021 р.

Таблиця 2.3

Аналіз капіталу Креді Агріколь Банку

Показник	2018, тис. грн	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2019- 2018	2020- 2019	2021- 2020	2019- 2018	2020- 2019	2021- 2020
Статутний капітал	1 222 929	1 222 929	1 222 929	1 222 929	0	0	0	100	100	100
Нерозподілений прибуток	1459321	1 729 931	2 570 725	2 433 644	270 610	840 794	-137 081	119	149	95
Резервні та інші фонди	1511817	2 139 547	2 226 047	2 929 787	627 730	86 500	703 740	142	104	132
Інші резерви	7181	63 459	81 041	112 141	56 278	17 582	31 100	884	128	138
Усього власного капіталу	4201248	5 155 866	6 100 742	6 698 501	954 618	944 876	597 759	123	118	110
Усього зобов'язань та власного капіталу	32788696	35 301 814	50 360 045	54 840 517	2 513 118	15 058 231	4 480 472	108	143	109

Водночас обсяг активів, зважених на ризик, збільшився на 8,3 млрд грн (до 43,2 млрд грн) у 2021 р., в основному за рахунок кредитів, наданих клієнтам та адаптації НБУ правил розрахунку до міжнародних стандартів. Розмір активів Креді Агріколь Банку у 2019 р. збільшився на 8% через збільшення кредитів та авансів банкам та клієнтам, інвестицій в цінні папери, похідних фінансових активів, інвестиційної нерухомості, основних засобів, нематеріальних активів, інших нефінансових активів.

Розмір активів Креді Агріколь Банку у 2020 р. збільшився на 43% через збільшення грошових коштів, кредитів та авансів банкам та клієнтам, інвестицій в цінні папери, відстрочених податкових активів, основних засобів, нематеріальних активів. Розмір активів Креді Агріколь Банку у 2021 р. збільшився на 9% через збільшення кредитів та авансів клієнтам, інвестицій в цінні папери, основних засобів, нематеріальних та інших нефінансових активів.

Основними складовими активів Креді Агріколь Банку були кредити та аванси клієнтам, їх частка становила 66% у 2018-2019 рр., 55% у 2020 р., 62% у 2021 р. Загальний розмір заборгованості за кредитами поділяється на кредити, що надані юридичним особам, іпотечні кредити фізичних осіб, споживчі кредити, що надані фізичним особам, резерв під очікувані кредитні збитки. До споживчих кредитів фізичних осіб відносяться переважно автокредити та готівкові незабезпечені кредити. Відповідно до табл. 2.4, 2.5 основним напрямом кредитування Креді Агріколь Банку є кредитування юридичних осіб. Структура кредитного портфеля банку є неоднорідною за напрямками кредитування. На прикладі 2021 р. можна визначити переваги

- оптової та роздрібної торгівлі (11 206 508 тис грн або 31,55%),
- сільське господарство, мисливство, лісове господарство (9 867 393 тис грн або 27,78%),
- переробна промисловість (5 238 399 тис грн або 14,75%),
- інформація та комунікації (1 616 641 тис грн або 4,55%),
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (1 038 976 тис грн або 2,93%).

Аналіз активів Креді Агріколь Банку

Показник	2018, тис. грн	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2019- 2018	2020- 2019	2021- 2020	2019- 2018	2020- 2019	2021- 2020
Грошові кошти та їх еквіваленти	8217346	6 873 541	13 096 793	10 317 866	-1 343 805	6 223 252	-2 778 927	84	191	79
Кредити та аванси банкам	1090865	2 485 102	4 561 726	3 977 742	1 394 237	2 076 624	-583 984	228	184	87
Кредити та аванси клієнтам	21686097	23 223 940	27 779 293	33 796 740	1 537 843	4 555 353	6 017 447	107	120	122
Інвестиції в цінні папери	999536	1 457 831	3 593 129	5 370 487	458 295	2 135 298	1 777 358	146	246	149
Похідні фінансові активи	47243	49 078	7 008	6 833	1 835	-42 070	-175	104	14	98
Інвестиційна нерухомість	5321	6 161	3 109	2 745	840	-3 052	-364	116	50	88
Відстрочені податкові активи	16142	0	27 095	18 268	-16 142	27 095	-8 827	0	0	67
Основні засоби	623606	803 527	845 042	845 408	179 921	41 515	366	129	105	100
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		219 141	297 268	360 516	219 141	78 127	63 248	0	136	121
Інші фінансові активи	94017	88 088	49 934	47 119	-5 929	-38 154	-2 815	94	57	94
Інші нефінансові активи		94 450	92 130	95 904	94 450	-2 320	3 774	0	98	104
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		955	7 518	889	955	6 563	-6 629	0	787	12
Усього активів	32788696	35 301 814	50 360 045	54 840 517	2 513 118	15 058 231	4 480 472	108	143	109

Максимальний рівень ризику на десять найбільших контрагентів станом на 31 грудня 2018 року 5 616 845 тис. грн., 2019 року - 6 516 262 тис. грн, 2020 року - 7 686 110 тис. грн, 2021 року становить 7 468 768 тис. грн. Станом на 31 грудня 2021 року кредити, що надані юридичним особам, включали заборгованість за фінансовим лізингом у сумі 420 657 тис.грн. Максимальний рівень кредитного ризику на одного контрагента/групу пов'язаних осіб у 2019 році становив 1 355 892 тис. грн.. Порівняно з 31 грудня 2018 року кредитний ризик збільшився на 637 222 тис. грн.

Інша важлива складова активів Креді Агріколь Банку – це грошові кошти та їх еквіваленти (25% у 2018 р., 19% у 2019 р., 26% у 2020 р., 19% у 2021 р.). На інвестиції в цінні папери припадало 3% у 2018 р., 4% у 2019 р., 7% у 2020 р., 10% у 2021 р. У 2021 році банк придбав ОВДП на суму 2 410 000 тис. грн. (за номінальною вартістю) з середньозваженою дохідністю 11,76% та продав ОВДП на суму 450 000 тис. грн. (за номінальною вартістю) з середньозваженою дохідністю 8,22% річних. За 2021 рік відбулось погашення ОВДП на загальну суму 980 000 тис. грн. (за номінальною вартістю).

У 2021 році банк придбав казначейські облигації США на суму 60 000 тис. дол. США. (за номінальною вартістю) або 1 636 692 тис. грн. з середньозваженою дохідністю 0,156% річних та продав казначейські облигації США на суму 30 000 тис. дол. США. (за номінальною вартістю) або 818 346 тис. грн. з середньозваженою дохідністю 0,056% річних. Станом на 31 грудня 2021 року середньозважена дохідність за казначейськими облигаціями США складала 0,156% річних, коли у 2020 році становила 0,09%-0,11% річних із строками погашення у січні 2022 – грудні 2022 року.

Попри негативний вплив пандемії, викликаной коронавірусною інфекцією, банк продовжує демонструвати сильну позицію капіталу: коефіцієнт достатності капіталу (N2) склав 15,3% (нормативний мінімальний рівень складає 10%), коефіцієнт достатності основного капіталу (N3) слав 8,8% (мінімальний нормативний рівень складає 7%).

Аналіз кредитів Креді Агріколь Банку

Показник	2018, тис. грн	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Кредити, що надані юридичним особам	20 095 628	20 169 469	24 347 396	29 539 281	73 841	4 177 927	5 191 885	100	121	121
Іпотечні кредити фізичних осіб	97 782	94 059	102 293	141 548	-3 723	8 234	39 255	96	109	138
Споживчі кредити, що надані фізичним особам	3 759 134	4 797 537	4 857 257	5 828 505	1 038 403	59 720	971 248	128	101	120
Резерв під очікувані кредитні збитки	(2 266 447)	(1 837 125)	(1 527 653)	(1 712 594)	429 322	309 472	-184 941	81	83	112
Усього кредитів за мінусом резервів	21 686 097	23 223 940	27 779 293	33 796 740	1 537 843	4 555 353	6 017 447	107	120	122

Депозити клієнтів є базою комфортного рівня ліквідності банку як у гривні, так і в іноземній валюті. Станом на кінець грудня 2021 року депозитний портфель Креді Агріколь Банку склав 46,0 млрд грн, збільшившись на 3,3 млрд грн, порівняно з кінцем 2020 року. Таким чином, у 2021 р. депозитний портфель збільшився на 8% проти 2020 р., коли депозитний портфель збільшився на 48%. Депозитний портфель банку формувався з строкових та поточних рахунків як фізичних, так і юридичних осіб.

Станом на 31 грудня 2019 року залишок коштів на рахунках десяти найбільших клієнтів складав 3 774 591 тис. грн.. або 13,10% від загального залишку коштів по рахунках клієнтів, а у 2018 р.: 4 632 827 тис. грн або 17,12%. Частка коштів клієнтів у зобов'язаннях банку становила 94,64% у 2018 р., 95,58% у 2020 р., 96,63% у 2021 р., 95,71% у 2021 р.

Надлишкова ліквідність Креді Агріколь Банку в іноземній валюті зберігається на кореспондентських рахунках в іноземних банках з інвестиційним класом та у цінних паперах Міністерства фінансів США. Доступний буфер ліквідності в гривні розміщується в ліквідних інструментах НБУ та Міністерства фінансів України (депозитні сертифікати та ОВДП).

Аналіз зобов'язань Креді Агріколь Банку проведено у табл. 2.6 вказує, що темпи росту капіталу та зобов'язань були майже однаковими. Збільшення зобов'язань банку у 2019 р. відбулося через збільшення коштів банків, коштів клієнтів, податкових зобов'язань, нефінансових зобов'язань. У 2020 р. зобов'язання банку збільшилися майже у половину через збільшення коштів клієнтів, похідні фінансові зобов'язання, податкові зобов'язання, резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії, субординований борг. У 2021 р. зобов'язання банку збільшилися на 9% через збільшення коштів клієнтів, інші залучені кошти, податкові зобов'язання, інші фінансові та нефінансові зобов'язання.

Аналіз зобов'язань Креді Агріколь Банку

Показник	2018, тис. грн	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Кошти банків	6 142	7 006	2212	13 969	864	-4 794	11 757	114	32	632
Кошти клієнтів	27 054 046	28 812 862	42 766 641	46 078 279	1 758 816	13 953 779	3 311 638	107	148	108
Похідні фінансові зобов'язання	346	0	14 270	5 024	-346	14 270	-9 246	-	-	35
Інші залучені кошти	1 165	0	0	484 707	-1 165	0	484 707	-	-	-
Поточні податкові зобов'язання	30115	57 093	66 724	106 540	26 978	9 631	39 816	190	117	160
Відстрочені податкові зобов'язання	0	2 973	0	0	2 973	-2 973	0	-	-	-
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	94084	47 843	124 238	122 094	-46 241	76 395	-2 144	51	260	98
Інше забезпечення		34 266	37 641	45 288	34 266	3 375	7 647	-	110	120
Інші фінансові зобов'язання	336909	312 122	273 892	284 830	-24 787	-38 230	10 938	93	88	104
Інші нефінансові зобов'язання		193 245	165 118	221 211	193 245	-28 127	56 093	-	85	134
Субординований борг	1064641	678 538	808 567	780 074	-386 103	130 029	-28 493	64	119	96
Усього зобов'язань	28587448	30 145 948	44 259 303	48 142 016	1 558 500	14 113 355	3 882 713	105	147	109

Субординований борг залучено на 20 років або 10 років та інвестор CREDIT AGRICOLE, SA.

дата залучення коштів 12.09.2006 р., дата повернення коштів 27.09.2026 р., розмір ставки - 3m USD LIBOR + 3.34% (плаваюча),

дата залучення коштів 03.11.2014 р., дата повернення коштів 14.11.2023 р., розмір ставки - 6m USD LIBOR + 3.10% (плаваюча),

дата залучення коштів 03.11.2014 р., дата повернення коштів 14.11.2024 р., розмір ставки - 6m USD LIBOR + 3.15% (плаваюча).

У 2021 році банк продовжував диверсифікацію ресурсної бази. Так було залучено 15 млн євро (в еквіваленті) від ЄБРР для фінансування підприємств малого та середнього бізнесу за програмою ЄС та ЄБРР «Кредитна лінія EU4Business-EBRD». У квітні 2021 року Банком було підписано кредитну угоду з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) щодо отримання кредиту в «синтетичних» гривнях на суму до 25 мільйонів євро (в еквіваленті) строком на 4 роки. Кредит надається траншами у сумі 15 млн євро (Транш А) та 10 млн євро (Транш В).

Транші кредиту перераховуються ЄБРР в євро, але зараховуються Банком в гривні, що визначено у повідомленні про надання траншу і розраховано за офіційним курсом НБУ на відповідну дату отримання коштів. Гривнева сума траншів є фіксованою на дату отримання коштів, суми траншів та відсотки, нараховані на суму в гривні кожного наданого траншу погашаються Банком в євровому еквіваленті за офіційним курсом НБУ на відповідну дату перерахування коштів. Мета позики підтримати малий та середній бізнес (МСБ) шляхом надання фінансового лізингу, що відповідає вимогам Програми розвитку конкурентоспроможності МСБ ЄБРР. Умови позики включають можливість пропонувати клієнтам Банку додаткову технічну та фінансову допомогу для реалізації їх інвестиційних проектів.

У липні 2021 року Банком було отримано першу виплату Траншу А у розмірі 5 млн. євро, або 161 732 тис. грн., а у вересні 2021 року – другу виплату Траншу А у розмірі 10 млн. євро, або 312 856 тис. грн. Дата погашення виплат 1 серпня 2025 року. Процентна ставка для кожної виплати траншу фіксована та

базується на 12 місячному UIRD для гривні. Другий Транш В у розмірі 10 млн. євро заплановано отримати у 2022 році.

Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні [26] та Положенням про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення лімітів відкритої валютної позиції банку № 290 [38 розраховані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Економічні нормативи та ліміти Креді Агріколь Банку

Показник	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Нормативи капіталу					
Н1, Регулятивний капітал, тис. грн	не менше 200 млн грн	4 746 765	5 245 262	6 220 308	6 593 432
Н2, Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	не менше 10 %	19,41	19,75	17,80	15,25
Н3, Норматив достатності основного капіталу	не менше 7 %	-	11,86	8,90	8,77
Нормативи ліквідності					
Н6, Норматив короткострокової ліквідності	не менше 60 %)	94,15	92,20	94,28	85,62
LCR _{вв} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами	не менше 100%)	-	177,46	218,31	152,2163
LCR _{ів} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті	не менше 100%)	-	134,91	206,01	171,9599
Нормативи кредитного ризику					
Н7, Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	не більше 25 %	12,49	19,08	19,79	19,48
Н8, Норматив великих кредитних ризиків, %	не більше 8-кратного розміру РК	49,60	41,14	60,76	68,21
Н9, Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	не більше 25 %	0,74	0,50	0,35	0,46

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Нормативи інвестування					
Н11, Норматив інвестування в ЦП окремо за кожною установою	не більше 15 %)	0,07	0,07	0,07	0,07
Н12, Норматив загальної суми інвестування	не більше 60 %)	0,07	0,07	0,07	0,07
Ліміти відкритої валютної позиції					
Л13-1, Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції	не більше 5%	0,7910	0,0626	1,1156	0,5081
Л13-2, Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції	не більше 5%	0,1108	0,1698	0,0000	0,1206

Банк підтримує всі обов'язкові нормативи капіталу, кредитного ризику, інвестування, ліквідності на високому рівні, включаючи коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) (152 % у всіх валютах і 172 % в іноземній валюті), та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR): 132% у всіх валютах.

Креді Агріколь Банк зарекомендував себе як активний учасник і на валютному, і на грошовому ринках та в управлінні короткостроковою ліквідністю, а також у корпоративному банкінгу, де банк пропонує широкий спектр фінансових продуктів своїм клієнтам. Корпоративним і приватним клієнтам банку пропонуються фінансові продукти для задоволення їх потреб, пов'язаних із грошовим ринком та обміном валют (як на спотовому, так і на форвардному ринках).

2.3. Аналіз стратегії розвитку АТ «Креді Агріколь Банк»

2019 рік був дуже важливим, оскільки він пов'язаний із запуском нового середньострокового плану банку на 2019-2022 рр. у рамках нової стратегії групи Credit Agricole та Креді Агріколь Банку в Україні. Цей план визначав ключові прагнення та цілі на наступні роки. Стратегія банку базувалася на середньостроковому плані групи, і банк продовжить впроваджувати стратегію Credit Agricole в Україні. Він розкриває сенс існування (Raison d'être) Креді Агріколь – спільну мету: «Діємо щодня в інтересах наших клієнтів і

суспільства». Втілюючи Raison d'être банк посилить власну модель відносин трьома ключовими проектами:

Клієнтський Проект, орієнтований на передовий досвід у взаємодії з клієнтами, втілює прагнення стати улюбленим банком клієнтів – фізичних осіб, приватних підприємців і корпорацій,

Людський Проект, в основі якого лежить розширення повноважень наших співробітників і збільшення довіри до них, та

Соціальний Проект, який передбачає реалізацію нашого взаємного прагнення до інклюзивного розвитку та перетворення «зеленого» фінансування на один із ключових драйверів нашого зростання.

27 Жовтня 2021 Креді Агріколь Банк презентував нову стратегію – AIR, яка створена у відповідності до глобального проекту Групи та визначає ключові цілі розвитку банку в Україні на наступні 5 років. На найвищому рівні банк зафіксував мету бути надійним партнером для клієнтів і суспільства, що означає діяти етично, прозоро та відповідально, досягати лідерства на цільових ринках, підтримувати експертизу співробітників, досконалість у відносинах та інновації. Для цього Креді Агріколь працює за трьома основними напрямками:

- Клієнтський проект орієнтований на те, щоб бути досконалим у відносинах з клієнтом банком, лідером у цільових сегментах ринку, №1 за рівнем задоволеності клієнтів.

- Людський проект, в основі якого лежать людські відносини, розширення повноважень і відповідальності команд.

- Соціальний проект, який передбачає підвищення соціальної відповідальності компанії через втілення благодійних та волонтерських ініціатив, Кліматичної стратегії та розвиток теплої корпоративної культури.

«Стратегія AIR 2025 – це свідчення наших довгострокових амбітних планів розвитку в Україні, а ще це наші зобов'язання перед клієнтами, співробітниками та суспільством. Наш стратегічний план передбачає виважений підхід, прискорення органічного зростання та високу ефективність, щоб відповідати на виклики мінливого середовища, поєднуючи багатоканальність і людське спілкування, синергію та партнерство, високу

експертизу та сервіс-бачення для ще кращого обслуговування клієнтів. Ми посилимо свої провідні позиції в сегменті міжнародного бізнесу, автокредитуванні, агрі-агро бізнесі, а також нашу експертизу на ринку, щоб стати референтним банком в Україні та надійним партнером, який привносить інновації на ринок. На роздрібному ринку ми прискоримо свій розвиток в усіх цільових сегментах. У сфері цифрових технологій ми вже зробили важливий крок, запустивши сучасний мобільний додаток SA+, і будемо продовжувати розробляти найкращі рішення для наших клієнтів. Ми впевнені: майбутнє за AIR!» - розповідає Карлос де Корду, голова правління Креді Агріколь Банку.

Фокуси розвитку та основні цільові показники банку до 2025 року:

1. У сегменті роздрібних клієнтів банк виділяє нову для себе цільову аудиторію IT-спеціалістів, буде розвивати діджитал-канали, одночасно зберігаючи особистий контакт з клієнтами у відділеннях. У 2021 році в Діджитал одним із ключових трендів було подальше прагнення українців широко застосовувати цифрові технології для щоденних банківських потреб. Після 2020 року, що ознаменувався поширенням вірусу COVID-19, ті, хто раніше не користувались цифровим банкінгом, змінили свій вибір на користь щоденного дистанційного доступу до банківського обслуговування. У зв'язку з цим у 2021 році також відбулось зростання кількості нефінансових сервісів, які забезпечують потреби клієнтів за допомогою банківських додатків. SA+ пропонує значно більше, ніж банківське обслуговування он-лайн Аби забезпечити найбільш нагальні потреби своїх клієнтів, Креді Агріколь Банк продовжує розробку флагманського продукту у Каталозі Діджитал, що вийшов у 2020 році – застосунку SA+. Коли було запущено цей мобільний застосунок для фізичних осіб-, він покривав основні потреби клієнтів, тобто такі, які могли б забезпечити повний спектр щоденних банківських послуг у розпал кризи, спричиненої вірусом COVID-19, а саме: платіжні операції, управління продуктами і шопінг.

2. У автокредитуванні банк прагне зберегти лідерство з часткою ринку 30%, а в сегменті лізингу - увійти в ТОП- 3 лідерів ринку. Цьому сприятиме

синергія між двома бізнес-лініями, яка створить особливу глобальну пропозицію для клієнтів.

3. В сегменті міжнародного бізнесу банк активно підтримує перехід клієнтів на відновлювані джерела енергії та планує досягти 10% частки зеленого фінансування у кредитному портфелі корпоративного бізнесу. Для цього впроваджує оцінку клієнтів за критеріями ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). У агрі-агро напрямі банк буде зміцнювати свої лідерські позиції з амбітною метою досягти 15% частки ринку агрофінансування. Фокусуватиметься на синергії і можливостях Групи.

4. Креді Агріколь розвиває омніканальну модель відносин з клієнтами та прагне, щоб мобільні додатки банку були в ТОП-3 лідерів ринку. Для цього банк розширить функціонал додатку для фізичних осіб SA+ та запустить новий клієнт-банк для фізичних осіб-підприємців - SA+ Pro.

5. Банк прагне увійти в ТОП-5 найкращих роботодавців на банківському ринку, створити збалансовану кадрову та організаційну структуру.

6. Креді Агріколь планує зменшити свій прямий вуглецевий слід на 25%, стати визнаним учасником трансформації енергетичного сектору в Україні, розвивати соціальну відповідальність в рамках програми We Care!

7. Банк сповідує принципи сталого розвитку та планує бути в ТОП-10 соціально відповідальних компаній України.

Агробізнес є однією із стратегічних основ у стратегії Креді Агріколь Банку. За останні десять років Креді Агріколь Банк зміг здобути позицію, який виступає помітним гравцем на українському агроринку.

Важливі досягнення банку в цьому секторі базуються на досвіді Групи Креді Агріколь, на відданій агрокоманді, яка глибоко розуміє особливості сільськогосподарського виробництва, стратегію розвитку аграрного бізнесу та середовище, в якому працюють клієнти, зокрема, вплив клімату, економічні та технологічні фактори. У 2019 році Банк успішно запустив освітній проект «Агрошкола». Його ключовою метою є розширення досвіду та поглиблення знань банківських фахівців в агробізнесі, а також створення бізнес-спільноти.

Стратегічні напрямки Креді Агріколь Банку за напрямками:

1) міжнародний та великий корпоративний бізнес → розширення співпраці з компаніями, що належать іноземним транснаціональним групам. Фокус на важливих клієнтах Crédit Agricole SA та лідерах міжнародного бізнесу,

2) середній корпоративний бізнес → ТОП клієнти українського бізнесу, лідери галузі,

3) малий і середній бізнес → орієнтація на стабільні компанії, диверсифікація портфеля (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники стратегії Креді Агріколь Банку за напрямками

Сегмент	Критерії сегментації	Кількість клієнтів	Портфель пасивів, екв. млн грн	Портфель активів, млн грн	Стратегічні напрямки
Міжнародний та великий корпоративний бізнес	Міжнародні компанії та великі українські компанії з річним доходом від 200 млн євро в еквіваленті	Приблизно 1,120 нових клієнтів у 2021, з яких 84 клієнти міжнародного бізнесу	21,5 +5% 2021 vs 2020	13,3 -4% 2021 vs 2020	Розширення співпраці з компаніями, що належать іноземним транснаціональним групам. Фокус на важливих клієнтах Crédit Agricole SA та лідерах міжнародного бізнесу.
Середній корпоративний бізнес	Компанії з річним доходом від 10 до 200 млн євро в еквіваленті	Майже 1,600 нових клієнтів у 2021	4,3 -20% 2021 vs 2020	13,5 +26% 2021 vs 2020	ТОП клієнти українського бізнесу, лідери галузі
Малий і середній бізнес	Компанії з річним доходом від 2 до 10 млн євро в еквіваленті	Приблизно 7,000 нових клієнтів у 2021	6 +2% 2021 vs 2020	5,7 +64% 2021 vs 2020	Орієнтація на стабільні компанії, диверсифікація портфеля

Стратегія Банку передбачає підтримку клієнтів в їхньому переході на альтернативні джерела енергії та розвиток партнерських відносин із ключовими гравцями ринку, які пропонують сучасні енергозберігаючі технології та рішення щодо реагування на зміну клімату. Банк надає таким клієнтам повний спектр банківських продуктів (розрахунково-касове обслуговування, валютних

операції/хеджування, коротко- і середньострокове фінансування, торговельне фінансування, лізинг, обслуговування зарплатних карток).

Основним показником результативності фінансової стратегії банку виступає прибуток. Аналіз прибутковості банку та результативності його фінансової стратегії здійснюється на підставі аналізу таких показників, як:

– процентна маржа – (процентний прибуток) банку визначається як різниця між процентними доходами та процентними витратами [39, с. 1]. Процентна маржа Креді Агріколь Банку (табл. 2.9) становила 2319210 тис. грн у 2018 р. та збільшилася наступного року на 7%. У 2020 р. процентна маржа зменшилася на 4% через зменшення як процентних доходів (доходи за наданими кредитами, короткостроковими розміщеннями в НБУ, депозитами та кредитами «овернайт» у банках, кореспондентськими рахунками у банках, цінними паперами), так і процентних витрат (витрати за строковими коштами юридичних осіб, поточними рахунками юридичних осіб, строковими коштами фізичних осіб, субординованим боргом, іншими залученими коштами, коштами банків, за кореспондентськими рахунками у банках, за зобов'язаннями з оренди). У 2021 р. процентна маржа збільшилася на 23%, що вказує на ефективність діяльності;

– чиста процентна маржа – співвідношення чистого процентного доходу банку (процентні доходи мінус процентні витрати) до середньої величини чистих активів або підпроцентних активів. Вказує на майстерність керівництва банку у виконанні основної функції банку – фінансового посередництва [40, с. 1]. Чиста процентна маржа дає змогу «оцінити здатність банку утворювати чистий процентний дохід, використовуючи загальні активи. До деякої міри можна вважати, що цей показник характеризує ефективність структури активів банку» [41, с. 379].

Процентна маржа та чиста процентна маржа Креді Агріколь Банку

Показник	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Процентні доходи, тис. грн	3747025	4294454	3525872	3838723	547 429	-768 582	312 851	115	82	109
Процентні витрати, тис. грн	1427815	1817113	1148759	919774	389 298	-668 354	-228 985	127	63	80
Процентна маржа (процентний прибуток), тис. грн	2319210	2477341	2377113	2918949	158 131	-100 228	541 836	107	96	123
Величина чистих активів на поч. року, тис. грн	30945030	32788696	35301814	50360045	1 843 666	2 513 118	15 058 231	106	108	143
Величина чистих активів на кінець року, тис. грн	32788696	35301814	50360045	54840517	2 513 118	15 058 231	4 480 472	108	143	109
Середня величина чистих активів, тис. грн	31866863	34045255	42830929,5	52600281	2 178 392	8 785 675	9 769 352	107	126	123
Чиста процентна маржа, %	7,28	7,28	5,55	5,55	0,00	-1,73	0,00	100	76	100

Чиста процентна маржа Креді Агріколь Банку у 2018-2019 рр. становила 7,28%, а далі зменшилася до 5,55% у 2020-2021 рр.

– рентабельність активів виступає інтегральним показником оцінки прибутковості діяльності банків. Саме цей показник відображає результативність, надійність і перспективи розвитку банку, у чому зацікавлені всі сторони – і власники, і клієнти, і вкладники, і менеджери і, безумовно, держава, оскільки рентабельність активів (*ROA*): це основний показник, що співвідносить чистий прибуток із загальними ресурсами в управлінні (активами) і характеризує ефективність управління активно-пасивними операціями, а саме: рівень віддачі на одиницю вкладених коштів у активні операції; прибутковість активів вважається найкращим показником для оцінки результатів роботи менеджменту банку. Нормативне значення не менше ніж 1% [42, с. 108].

У табл. 2.10 визначено рентабельність активів (*ROA*) за даними фінансової звітності Креді Агріколь Банку обчислена на рівні 4,59% у 2018 р., 5,08% у 2019 р., 2,17% у 2020 р., 2,95% у 2021 р. На рис. 2.2 наведено порівняння рентабельності активів Креді Агріколь Банку та банківської системи України показує, що у 2018-2019 рр. рентабельність банку була вищою за показники інших банків України на 2,90 в. п. та 0,82 в п., відповідно. У 2020-2021 рр. рентабельність банку була нижчою за показники інших банків України на 0,27 в. п. та 1,14 в п., відповідно.

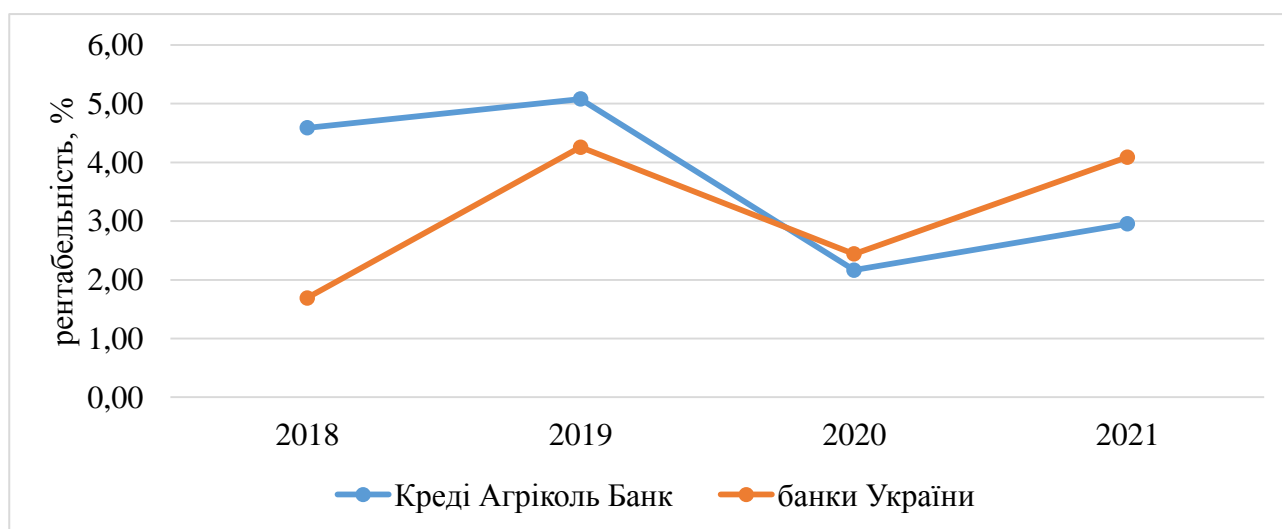


Рис. 2.2. Рентабельність активів (*ROA*)

Таблиця 2.10

ROA та ROE Креді Агріколь Банку

Показник	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	1462649	1729931	927294	1552720	267 282	-802 637	625 426	118	54	167
Величина чистих активів на поч. року, тис. грн	30945030	32788696	35301814	50360045	1 843 666	2 513 118	15 058 231	106	108	143
Величина чистих активів на кінець року, тис. грн	32788696	35301814	50360045	54840517	2 513 118	15 058 231	4 480 472	108	143	109
Середня величина чистих активів, тис. грн	31866863	34045255	42830929,5	52600281	2 178 392	8 785 675	9 769 352	107	126	123
Рентабельність активів (ROA), %	4,59	5,08	2,17	2,95	0,49	-2,92	0,79	111	43	136
Величина капіталу на поч. року, тис. грн	3264004	4201248	5155866	6100742	937 244	954 618	944 876	129	123	118
Величина капіталу на кінець року, тис. грн	4201248	5155866	6100742	6698501	954 618	944 876	597 759	123	118	110
Середня величина капіталу, тис. грн	3732626	4678557	5628304	6399622	945 931	949 747	771 318	125	120	114
Рентабельність капіталу (ROE), %	39,19	36,98	16,48	24,26	-2,21	-20,50	7,79	94	45	147

– рентабельність капіталу (*ROE* – return on equity) прийнято вважати узагальнюючим показником прибутковості, за яким можна визначити рівень віддачі коштів акціонерів. Рентабельність активів (*ROA* – return on asset), своєю чергою, є складником *ROE* та відображає ефективність внутрішньої політики менеджменту банку з погляду доходів та витрат. Нормативне значення не менше ніж 15% [42, с. 108].

Рентабельність капіталу (*ROE*) за даними фінансової звітності Креді Агріколь Банку обчислена на рівні 39,19% у 2018 р., 36,98% у 2019 р., 16,48% у 2020 р., 24,26% у 2021 р. Динаміка рентабельності капіталу (*ROE*) вказує на зменшення ефективності використання капіталу Креді Агріколь Банку у 2018-2020 рр. на 22,71 в. п. і у 2021 р. банк припинив зменшення рентабельності капіталу (*ROE*) і збільшив показник на 7,79 в. п.

У 2018-2019 рр. рентабельність капіталу (*ROE*) Креді Агріколь Банку була вищою від рентабельності інших банків України на 24,52 в. п. та 3,53 в п., відповідно., але у 2020-2021 рр. рентабельність банку була нижчою за показники інших банків України на 2,74 в. п. та 10,82 в п..

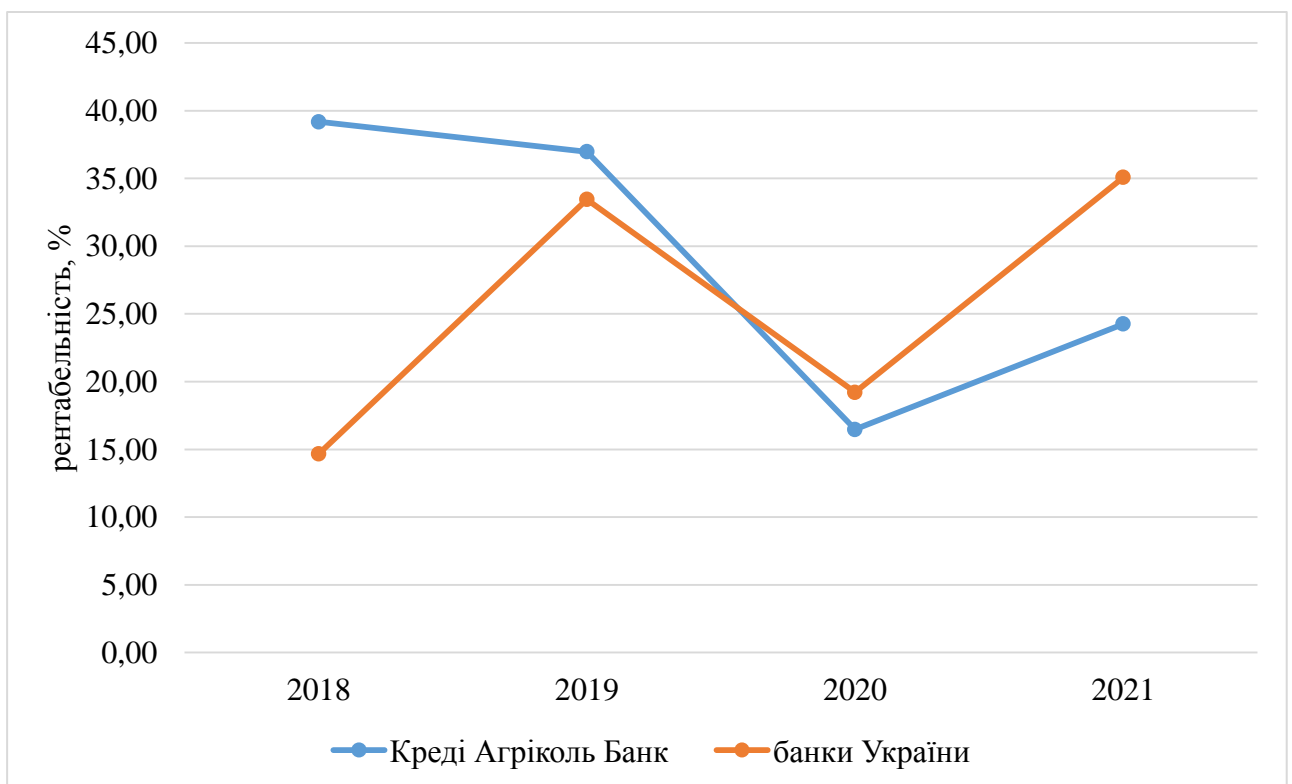


Рис. 2.3. Рентабельність капіталу (*ROE*)

Таким чином, ефективність діяльності Креді Агріколь Банку зменшилася у 2020-2021 рр. та стала нижчою від ефективності діяльності у банківській системі України загалом. Основні причини зменшення ефективності діяльності банку визначено через зменшення чистого прибутку. За даними про Звіту про прибуток або збиток Креді Агріколь Банку визначимо основні напрями втрати ефективності діяльності та порушення цільових показників фінансової стратегії банку.

У 2020 р., коли зменшилася рентабельність активів (*ROA*) та рентабельність капіталу (*ROE*) відбулося зменшення чистого процентного доходу на 100 228 тис. грн, комісійних доходів на 36 442 тис. грн, чистого прибутку від операцій з фінансовими інструментами на 58 521 тис. грн, чистого прибутку від операцій з іноземною валютою на 402 875 тис. грн.

Загалом за 2018-2021 рр. чистий процентний дохід Креді Агріколь Банку збільшився на 599 739 тис. грн, комісійні доходи (доходи від розрахунково-касових операцій, комісійні доходи за операціями на валютному ринку комісійні доходи за позабалансовими операціями клієнтів комісійна винагорода отримана від страхових компаній комісійні доходи від кредитного обслуговування клієнтів інші комісійні доходи) збільшилися та комісійні витрати зменшилися, чистий прибуток від операцій з іноземною валютою збільшився, що вказує на ефективність таких операцій, чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами зменшився, чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти став чистим збитком, що негативно впливає на кінцевий фінансовий результат, інші доходи зменшилися.

Витрати на виплати працівникам, амортизаційні витрати, адміністративні та операційні витрати збільшилися. Витрати на сплату податку становили 17,6% у 2018 р., 18,2% у 2019 р., 17,1% у 2020 р., 18,0% у 2021 р.

Керівництво Креді Агріколь Банку регулярно оцінює результати діяльності банку згідно з установленими цілями. Особлива увага приділяється показникам з табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ключові показники фінансової стратегії Креді Агріколь Банку

Показник	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020	2019-2018	2020-2019	2021-2020
Чистий банківський дохід, млн грн	3426	3558	3 383	4 048	132	-175	665	104	95	120
Співвідношення витрат до доходів (CIR)	40%	45%	52%	48%	5,00%	7,00%	-4,00%	113	116	92
Вартість ризику, млн грн	-269	163	-495	-216	432	-658	279	-61	-304	44
Активи, зважені на ризик, млн грн на кінець року	24 455	26 558	34 946	43 236	2 103	8 388	8 290	109	132	124
Операційні витрати, млн грн	-1382	-1607	-1 770	-1 937	-225	-163	-167	116	110	109
Рентабельність чистого капіталу (RONE)	55%	60%	25%	38%	5%	-35%	13%	109	42	152
Чистий результат, млн грн	1463	1730	927	1 553	267	-803	626	118	54	168

Ключові показники ефективності (чистий банківський дохід, співвідношення витрат до доходів (CIR), вартість ризику, активи, зважені на ризик, операційні витрати, рентабельність капіталу (RONE), чистий результат) Креді Агріколь Банку вказують, що чистий банківський дохід у 2020 р. зменшився і лише у 2021 р. повернулося збільшення.

Недоліком діяльності банку є невідповідність темпів росту чистого банківського доходу та витрат (операційних витрат: витрати на виплати працівникам, витрати на амортизацію, витрати на утримання необоротних активів, телекомунікаційні та інші експлуатаційні послуги, професійні, консультаційні та ІТ послуги, витрати на маркетинг та рекламу, комунальні послуги, витрати на оренду, витрати на охорону, сплата інших податків та зборів, крім податку на прибуток, витрати на сплату внесків до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, витрати на страхування банківських ризиків, витрати на формування резервів під нефінансові зобов'язання, витрати на стягнення заборгованості по кредитах, витрати на реєстраційні послуги, пов'язані з кредитуванням тощо). Співвідношення витрат до доходів становило максимально 52% у 2020 р., у 2021 р. співвідношення витрат до доходів покращилося до 48%. Ключові показники ефективності Креді Агріколь Банку переважно зменшилися у 2020 р. та збільшилися у 2021 р.

Висновки до розділу 2

1. Креді Агріколь Банк – найстарший іноземний банк в Україні, надає весь спектр банківських послуг, є стратегічним партнером для агробізнесу та одним із лідерів ринку автокредитування. Банк входить до міжнародної групи Креді Агріколь (Франція), лідера в банківському страхуванні та управлінні активами на ринку Європи, головного партнера французької економіки.

2. Показники про фінансові результати банків України у 2021 р. вказують, що Креді Агріколь Банк отримав 1552720 тис. грн чистого прибутку, що було

11 позицією у банківській системі України. За показниками чистих активів та доходів Креді Агріколь Банк перебуває на 11 позиції, поступаючись таким банкам як ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, Альфа-Банк, ПУМБ, Універсал Банк, Укргазбанк, Укрексімбан, Укрсиббанк, ОТП Банк.

3. Аналіз фінансового стану підтверджує його нормальний стан. Банк підтримує всі обов'язкові нормативи капіталу, кредитного ризику, інвестування, ліквідності на високому рівні, включаючи коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) (152 % у всіх валютах і 172 % в іноземній валюті), та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR): 132% у всіх валютах. Креді Агріколь Банк зарекомендував себе як активний учасник і на валютному, і на грошовому ринках та в управлінні короткостроковою ліквідністю, а також у корпоративному банкінгу, де банк пропонує широкий спектр фінансових продуктів своїм клієнтам. Корпоративним і приватним клієнтам банку пропонуються фінансові продукти для задоволення їх потреб, пов'язаних із грошовим ринком та обміном валют (як на спотовому, так і на форвардному ринках).

4. У 2019 р. розпочато реалізацію нового середньострокового плану банку на 2019-2022 рр. у рамках нової стратегії групи Credit Agricole та Креді Агріколь Банку в Україні, але його змінено на стратегію AIR 2025. Ефективність діяльності Креді Агріколь Банку зменшилася у 2020-2021 рр. та стала нижчою від ефективності діяльності у банківській системі України загалом, що суперечить цільовим показникам стратегії розвитку банку. Основні причини зменшення ефективності діяльності банку визначено через зменшення чистого прибутку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» ТА ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Зарубіжний досвід побудови системи контролінгу та можливості його застосування для банківських установ

Витоки контролінгу лежать у сфері державного управління. Уже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада *countrollour*, в обов'язки якого входили документування і контроль грошових і товарних потоків. У XIX ст. «контролінг» як характеристика сфери задач на підприємстві став використовуватися в США. Проте широкий розвиток контролінгу розпочався тільки з 20-х років XX ст. [43; 44, с. 100]. Таким чином, становлення та розвиток контролінгу як управлінської технології відбувалося за межами України, що актуалізує дослідження зарубіжного досвіду. Становлення контролінгу в світі відбувалося у декілька етапів: 1 етап (кінець XV ст. – 20-ті роки XX ст.) – становлення контролінгу як підсистеми управління, введення посади контролера та її прирівнювання до фінансового директора; 2 етап (20-ті роки XX ст. – початок 80-х років XX ст.) – інтеграція контролінгу в галузі планування, обліку, контролю і аналізу та впровадження на підприємствах Німеччини, США, Японії та ін.; 3 етап (80-х роки XX ст. – до тепер) – переосмислення контролінгу не лише як нового інструменту, але і як цілісної інтегрованої концепції управління [44, с. 100].

Вперше елементи контролінгу у вітчизняних банках з'явилися в кінці 90-х років XX ст.. На відміну від зарубіжних банків, як зазначає Михайличенко Н.М., Назаренко О.С., «у вітчизняних банках впровадження елементів контролінгу розпочалося із бюджетування. Цьому процесу сприяла активна технічна допомога, яка була надана іноземними фахівцями в рамках програми реструктуризації банківської системи України. На початку XXI ст. найбільш

прогресивні українські банки запровадили стратегічне планування, що, безумовно, сприятиме розвитку стратегічного контролінгу, в деяких банках з'явилися підрозділи з відповідною назвою» [44, с. 101].

З початку становлення і розвитку контролінгу сформовано дві моделі, які умовно називають континентальною (німецькою) та англо-американською [45, с. 586], їх порівняльна характеристика наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей контролінгу

	Німецька модель	Англо-американська модель
Ціль (мета)	Орієнтована на складання планів, здійснення контролю, внутрішнього обліку	Орієнтована на результат (прибуток, ліквідність)
Основні завдання	Планування і контроль Системні розробки та методи планування Облік витрат та доходів Автоматизація обробки інформації	Планування та контроль Облік Податки, страхування Ревізія, аудит Автоматизація обробки інформації
Коло проблем, що вирішуються	Проблеми внутрішнього обліку	Проблеми внутрішнього та зовнішнього обліку, аналізу та оцінки
Зв'язок контролінгу та управлінського обліку	Управлінський облік – елемент контролінгу	Управлінський облік наближений (іноді тотожний) розумінню контролінгу
Напрямок розвитку	Теоретичні розробки	Прикладний характер

Узагальнення порівняльної характеристики зарубіжних моделей контролінгу наводить Островська Н.С.: «за німецькою концепцією головні завдання контролінгу включають у себе вирішення проблем внутрішнього обліку в документальній, плановій та контрольній формах. На відміну від німецької концепції американська концепція включає у себе ще й завдання зовнішнього обліку, аналізу та оцінки. Таким чином, головна відмінність американської концепції контролінгу ризиків від німецької полягає в аналізі зовнішнього середовища та оцінці впливу екзогенних чинників» [46, с. 97-98].

Суттєвий вплив на переосмислення концепції фінансового контролінгу у банках мала світова фінансова криза. Контроль фінансового управління,

дотримання обраної фінансової стратегії та внутрішній контроль стали більш цінними через зростання портфелів непрацюючих кредитів, з одного боку, та погіршення загального макроекономічного середовища, загальної економічної та соціальної нестабільності, з іншого. З цієї причини методологія контролінгу у банківській діяльності, яка використовувалася раніше, і важливість компонентів системи змінилися. Важливим елементом змін було те, що до кризи головна увага приділялася коротко- та середньостроковому фінансовому плануванню, яке було замінено та доповнено довгостроковим плануванням і дедалі більшою увагою до планування управління капіталом [47, с. 42]. Що стосується фінансового контролінгу, раніше фінансове планування (бюджетування) прив'язувалося до 12-місячного періоду з використанням традиційних методів бюджетування з набором показників фінансового ключового показника ефективності (KPI). Новації фінансового контролінгу банківських установ були пов'язані з адаптуванням нових методологій бюджетування (Beyond Budgeting) із практикою бюджетування на 1-3 роки та підвищеною увагою до рентабельності капіталу, ліквідності, коефіцієнтів капіталу та показників витрат/прибутку, що вказує на удосконалення підходів до формування контролінгу та його більшої інформативності, складності та покращення методології.

До фінансової кризи основна увага під час фінансового контролінгу у банківських установах приділялася керівній та організаційній структурі, політикам і процедурам, тоді як після фінансової кризи 2018 року адміністративний контроль було розширено до комплексного контролю ризиків, корпоративного управління та управління корпоративною соціальною відповідальністю, а також вдосконалення процесів внутрішнього аудиту. Що стосується питань корпоративної культури банківської установи, основною функцією було визначення фундаментальних цінностей, на яких працюють банки, але після кризи її було поширено на підтримку впровадження цінностей в організації через практику працевлаштування, соціальні заходи та програми наставництва для керівників і співробітників. У ході цього було змінено

розробку та контроль порядку оплати праці (заробітної плати, винагород і компенсацій), особливо щодо винагороди топ-менеджерів, які в минулому спричиняли проблеми морального та соціального ризиків як у колективі, так і спілкуванні з клієнтами комерційного банку. В управлінні інформацією основна увага перемістилася від внутрішньої звітності з функціями збору інформації до внутрішньої та зовнішньої звітності з функціями централізованого розподілу інформації з новими інструментами, такими як сховища даних та інтегровані інформаційні системи, що базуються на хмарних технологіях, масивах великих даних (Big Data).

Розвиток діючих систем фінансового контролінгу у банківських установах полягає в картографуванні та інтеграції процедур та методологій, що застосовуються під час банківської діяльності. Розвиток інформаційних технологій робить можливим виконання складних завдань та алгоритмів на великих базах даних, що, сприяє більш точному прогнозуванню показників фінансової стратегії та корпоративної стратегії, плануванню доходів і витрат, а також більш ефективному управлінню витратами.

У цьому контексті також важливо зосередитися на корпоративній соціальній відповідальності та її змінах після процесів консолідації банків. Корпоративна соціальна відповідальність, на думку вчених з Угорщини (Лентер Ч., Ваша Л., Коложи П., Земан З.), означає поєднання поведінки та ідей, які передають і стверджують екологічні, соціальні та людські інтереси та цінності за межами внутрішніх корпоративних точок зору щодо сталого розвитку (основний принцип безперервної діяльності в бухгалтерському обліку) та бізнес-етики. Це включає в себе прозорість даної організації, її відповідність етичним нормам і якомога повніше врахування точок зору тих, хто шукає інформацію всередині або за межами компанії у зв'язку з нею [47, с. 42].

Зміни принципів внутрішнього контролю як складової фінансового контролінгу у банківській діяльності були одним із найважливіших та найефективніших інструментів. Під час консолідації банківські установи

змінили підхід до свого кредитного бізнесу, частково за власною ініціативою, частково під зовнішнім тиском (законодавчі зміни, ініційовані центральними банками). Розвиток методологій та інструментів оцінки ризиків, з якими були пов'язані різні структурні зміни, змусили банківські установи приділяти все більшу увагу управлінню своїми кредитними ризиками, а також коефіцієнту достатності капіталу як ознаки фінансової стійкості банку, його платоспроможності та ліквідності у довгостроковому періоді. Цільові показники рівня кредитного ризику, достатності капіталу, платоспроможності та ліквідності зазначаються у фінансовій стратегії банків.

Базельський комітет з банківського нагляду (The Basel Committee on Banking Supervision [48]) переглянув систему, яка становить основи регулювання банківської діяльності у частині фінансових показників, які мають визначатися як цільові у фінансовій стратегії банківської установи, що стосуються достатності капіталу банків. Можна констатувати, що положення Базель II зробило акцент на мікропруденційних питаннях і посилило проциклічний характер банківської практики в кількох аспектах. Він не управляв ефективно макропруденційними ризиками на системному рівні. Іншою важливою умовою є те, що Базель II надав банкам відносно гнучку систему, за допомогою якої вони могли самостійно визначати характер і ступінь ризиків, з якими вони стикаються, посилюючи фактори ринкового ризику фінансових організацій. У вересні 2010 року Базельський комітет з банківського нагляду прийняв рішення щодо Базеля III як набору нормативних актів, що стосуються вимог до капіталу. Метою цього нормативного акту було зміцнення мікропруденційного рівня та підвищення стійкості банків до факторів стресу. У США, наприклад, імплементація Закону Додда-Френка (The Dodd-Frank Act), прийнятого в 2010 році, застосовується в роботі банківських установ. Суворіші вимоги до капіталу, вимоги до ліквідності та додаткові правила, які застосовуються до банків на системному рівні, сприяють посиленню фінансової стійкості банківської системи в довгостроковій перспективі.

Питання корпоративного управління також є у центрі уваги забезпечення фінансового контролінгу банківських установ. Зарубіжний досвід вказує на необхідність виправлення слабкого або поверхневого корпоративного управління банківськими установами, оскільки фінансова стратегія базується та узгоджується з корпоративною стратегією. Адекватне корпоративне управління має вирішальне значення для функціонування як окремих установ, так і банківської системи в цілому. Лі Дж. підтвердив, що система внутрішнього контролю та професійний досвід співробітників сприяють прибутковості інвестицій та рівню прибутку у фінансовому секторі Кореї [49]. На прикладі банківської системи Швеції Ліфф і Вальстром представили що внутрішній контроль та управління ризиками має значний вплив на фінансову ефективність окремих банків [50]. Після глобальної фінансової кризи правила корпоративного управління стали жорсткішими, також у тому сенсі, що більше міжнародних організацій видали суворіші директиви чи рекомендації (Директива 2013/36/ЄС [51], Принципи корпоративного управління для банків від Базельського комітету [52]).

Стаття 74 Директиви CRD 2013/36/ЄС визначає загальні принципи внутрішнього управління та вимагає чіткої організаційної структури з визначеними, прозорими та послідовними лініями відповідальності, ефективними процесами для виявлення, управління, моніторингу та звітування про ризики, включаючи ефективні процедури адміністрування та бухгалтерського обліку, а також політику та практику винагороди, які відповідають і сприяють розумному та ефективному управлінню ризиками.

Базельська рекомендація під назвою «Принципи корпоративного управління для банків» [52] визначає, що ефективне корпоративне управління банківською установою має вирішальне значення для належного функціонування банківського сектора та економіки. Базельський комітет встановлює 13 принципів, які стосуються таких сфер:

1. Загальні обов'язки правління.
2. Кваліфікація та склад ради.

3. Власна структура та методи правління.
4. Вище керівництво.
5. Управління груповими структурами.
6. Функція управління ризиками.
7. Ідентифікація, моніторинг і контроль ризиків.
8. Повідомлення про ризик.
9. Відповідність.
10. Внутрішній аудит. Саме дана позиція покликана забезпечити ефективність фінансового контролінгу через надання повного і безумовного доступу до будь-яких записів, даних файлів; оцінка ефективності внутрішньої системи та процесів контролінгу, управління ризиками та корпоративного управління; якість звітування про ризики перед вищим керівництвом.
11. Компенсація.
12. Відкриття та прозорість.
13. Роль супервайзерів.

На запровадження світових вимог забезпечення фінансової стійкості банківських установ України було змінено вимоги до системи внутрішнього контролю відповідно Постанови Національного банку України від 02.07.2019 № 88 [53] та організації системи управління ризиками відповідно Постанови Національного банку України від 11.06.2018 № 64 [54].

Отже, зарубіжний досвід побудови системи контролінгу банківських установ цінний та корисний для українських банків. Зарубіжний досвід показує, що застосування фінансового контролінгу, ефективних інструментів аудиту та моніторингу дозволить досягти цільових показників фінансової стратегії. Стабілізація діяльності банків і фінансових установ стає можливою завдяки позитивному ефекту фінансового контролінгу та суворо регульованого банківського середовища з боку центрального банку. Кілька міжнародних організацій ухвалили рекомендації після фінансової кризи щодо сприяння належній якості управління банками, також сприяє розвитку фінансового

контролінгу. У цьому відношенні Директива ЄС та рекомендації Базельського комітету мали вирішальне значення.

3.2. Удосконалення системи контролінгу АТ «Креді Агріколь Банк»

Контролінг відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності банківської установи, оскільки ця концепція направлена на ліквідацію «вузьких місць», орієнтована на майбутнє відповідно до поставленої мети та завдань отримання результатів. Основними особливостями контролінгу є:

- єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічних розрахунків і стратегічних рішень;
- нова орієнтація фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
- новий зміст таких традиційних функцій управління: планування, контроль, інформаційне забезпечення, які утворюють ядро контролінгу як концепції управління;
- новий психологічний зміст ролі планово-економічних служб (служб контролінгу)».

Контролінг у банку – це сервісно-економічна підтримка банківського менеджменту, під якою слід розуміти інформаційне, консультаційне, методичне, комунікаційне, координаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в економічній сфері з урахуванням нових досягнень науки та передової практики [55, с. 22].

Як свідчить практика, лише чітка корпоративна мета, яка визначена у корпоративній стратегії, повинна визначати призначення та основні показники контролінгу у діяльності банку. Мета контролінгу полягає у сприянні досягнення основної цілі банківської установи через сервісно-економічну підтримку. Основною ціллю банківського менеджменту є не тільки максимізація прибутку, а й збільшення ринкової вартості банку, що включає:

отримання прибутку у довгостроковому періоді, зростання обсягів операцій банку та кількості клієнтів, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій та стабільні дивіденди при одночасному забезпеченні достатнього рівня ліквідності. Цілі контролінгу мають бути максимально підпорядковані цілям банку та узгоджуватися у корпоративною стратегією, функціональними стратегіями.

Ключовим моментом організації якісного управління банком є узгодженість цілей, завдань та видів діяльності банку. Узгодженість цілей потрібна як на рівні самого банку, так і на рівні структурних підрозділів, що дозволить менеджерам обирати такі дії, які направлені на досягнення основної цілі.

Об'єктами контролінгу, виходячи із поставлених цілей, є процес сервісного супроводження управління, орієнтованого на створення вартості. Об'єкти контролінгу можна розділити на групи:

- ресурси банку (власні та залучені грошові кошти, персонал банку, технічне та інформаційне забезпечення тощо);
- види діяльності (операційна, інвестиційна діяльність, маркетинг, управління ризиками тощо);
- фінансова діяльність (управління прибутковістю, ліквідністю, достатністю капіталу, валютною позицією);
- основні показники ефективності діяльності банку (рентабельність активів та рентабельність власного капіталу).

За даними групами об'єктів контролінгу визначаються конкретні об'єкти, де обліковується та контролюється певний аспект функціонування за: клієнтами, продуктами, філіями, структурними підрозділами чи центрами відповідальності з визначенням системи показників ефективності роботи.

За видами контролінг поділяється на: стратегічний - спрямований на досягнення якісних довгострокових цілей щодо стійкого розвитку та набуття успіху банку на фінансовому ринку та конкурентних переваг в банківському бізнесі; оперативний – орієнтований на досягнення поточних цілей та завдань

банку (ліквідність, рентабельність, валюта балансу, рівень ризику тощо). Він орієнтований на конкретні числові показники та детальну інформацію.

Принципи організації контролінгу забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх погодженість і загальне спрямування на реалізацію цілей, а також виступають своєрідними нормами, які повинні не тільки враховувати основні тенденції і вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії і практики управління [56, с. 89]. До основних принципів контролінгу відносять: цілеспрямованість, безперервність, прозорість, комплексність, своєчасність, орієнтацію на майбутнє, раціональність, доступність, стандартизацію, ефективність, інтегрованість, простоту побудови, гнучкість, інформаційну забезпеченість, стратегічну спрямованість тощо.

Основними напрямками майбутнього розвитку контролінгу є: орієнтація управління на додану вартість; формування корпоративної культури контролінгу; розширення його форм і видів; посилення ролі стратегічного та ризик-контролінгу, самоконтролінгу; стандартизація та уніфікація інструментів контролінгу і процедур; впровадження контакт-центрів служб контролінгу.

Основним завданням контролінгу в Креді Агріколь Банку є побудова і підтримка інфраструктури, орієнтованої на управління банком для управління прибутковістю, ринковою вартістю та конкурентоспроможністю. Тут контролінгу надаються системоутворюючі функції, оскільки організаційна структура банку, системи планування та контролю, а також система управлінської інформації повинні відповідати прийнятній концепції, зокрема орієнтації на прибутковість, ринкову вартість та конкурентоспроможність на ринку банківських послуг України.

З точки зору методології фінансового контролінгу Креді Агріколь Банк розробив на імплементував такі документи: Конвенція про внутрішній контроль; Політика управління операційним ризиком; Політика аутсорсингу критично важливих послуг; Положення про управління операційним ризиком;

Положення про організацію постійних контролів у бухгалтерському обліку; Процедура збору даних за операційними подіями; Процедура моніторингу якості критично важливих послуг, переданих на аутсорсинг; Процедура стрес-тестування операційних ризиків тощо [37, с. 75]. Важливою умовою є постійний перегляд внутрішніх положень та методології фінансового контролінгу відповідно до зміни законодавства та нових вимог групи Креді Агріколь.

Система управління ризиками в Креді Агріколь Банку характеризується наявністю стратегії розвитку банку у середньостроковій перспективі. Політика управління ризиком і бюджет банку будуються таким чином, щоб вони відповідали Стратегії. Відповідно до Стратегії, Декларацією схильності до ризику (ДСР) визначено рівень і види ризику, які банк готовий прийняти або уникнути для досягнення своїх бізнес-цілей. Декларація ризик-апетиту включає якісні та кількісні показники і заходи щодо капіталу, ризику, ліквідності та інші відповідні заходи. Декларація схильності до ризику охоплює увесь спектр типів ризику, а саме, кредитні, ринкові, операційні ризики, ризики ліквідності і відповідності, а також визначає ключові показники ризику (такі, що мають суттєвий вплив на діяльність банку) та інші ліміти і порогові значення (з незначним впливом). ДСР переглядається і затверджується раз на рік (або частіше, у разі змін) та подається на затвердження Наглядовій Раді. Стратегія управління ризиками визначає затверджені ліміти CRG (Комітет Групи з ризиків), максимальні значення, операційні ліміти та інші обмеження, встановлені Комітетом Групи з ризиків (CRG), на основі CRG-презентації, підготовленої бізнес-лініями Креді Агріколь Банку та Департаментом управління активами та пасивами або Казначейством, в оперативному контексті. Крім того, стратегія описує механізм управління і контролю за ризиками, делегування, а також поточний профіль ризику кредитного портфелю Креді Агріколь Банку в розрізі сегментів бізнесу.

На сьогодні конкуренція на банківському ринку України є високою, що знижує банківський спред і значення управління як прибутковістю, так і

продуктивністю, ефективністю активів і капіталу зростає. Контролінг за видами управління (управління активами, управління пасивами, управління прибутковістю, управління продуктивністю діяльності) за підходом Запорожець С. В., Бартош О. М. [57] наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Роль контролінгу за видами управління Креді Агріколь Банку

Основні напрямки управління		Роль контролінгу в процесі управління
Управління пасивами		Активний пошук коштів на грошових ринках - на ринку міжбанківських кредитів і депозитів та на ринку депозитів юридичних і фізичних осіб. Зазвичай це пошук дешевих ресурсів відповідної строкості, що дає змогу збільшити прибуток і у такий спосіб капітал. Використання як цінових, так і нецінових методів управління залученими коштами та вибір оптимальних співвідношень між розмірами різних джерел фінансування
Управління активами		Використання різних методів й порядку розміщення залучених банком коштів з метою забезпечення рентабельної роботи банку та підтримання його ліквідності, прагнути до створення оптимальної структури активів, яка залежить від їх якості. Якість активів визначається їх ліквідністю, об'ємом ризикових активів, об'ємом активів, які приносять дохід
Управління прибутковістю		Калькулювання витрат і оцінка результатів діяльності: за видами банківських продуктів та послуг для стимулювання та розвитку основних (найбільш дохідних) видів продуктів; за клієнтами та їх групами для визначення ефективності клієнтської групи, за видами діяльності
Управління продуктивністю	Організаційна та фінансова структура	Виходячи з організаційної структури банку - сукупності підрозділів банку, які виконують закріплені за ними функції, ґрунтується проектування фінансової структури - центрів відповідальності (центри прибутку, центри витрат та ін.). Фінансова структура дає змогу виділити й ефективно управляти внутрішніми бізнес-процесами банку
	Технічна та інформаційна структура	Застосування специфічних інформаційних технологій і сучасного програмного та інформаційного забезпечення, яке є джерелом конкурентних переваг, оскільки забезпечує своєчасність прийняття управлінських рішень та зменшує втрати від операційних ризиків. Стимулювання розвитку новітніх інформаційних технологій та продуктів
	Управління персоналом	Створення атмосфери довіри між працівниками, розробка системи мотивації персоналу за кількісними та якісними показниками, підвищення кваліфікації, прагнення постійного розвитку та підвищення відповідальності за результат, вплив на працівників, які гальмують виконання поставлених завдань
	Управління дохідністю	Калькулювання витрат і розробка методів та критеріїв оцінки ефективності центрів відповідальності в банку з використанням трансфертного ціноутворення

Завдання контролінгу при управлінні продуктивністю включає управління поточними витратами, формування структури активів та пасивів, доходів та видатків за центрами відповідальності. Управління продуктивністю прагне оптимізувати результати роботи з метою підвищення показника продуктивності, що виражений відношенням чистого доходу після вирахування операційних витрат до чистого доходу до відрахування операційних витрат. У контролінгу немає повноважень прийняття рішень, але він інформаційно підтримує фінансовий менеджмент та менеджмент персоналу.

Контролінг як нова концепція управління є необхідною передумовою досягнення визначеної стратегічної позиції банку на ринку та відповідного рівня рентабельності. Контролінг – це система оперативного реагування на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища Креді Агріколь Банку. Він забезпечує апарат управління прогнозною інформацією для того, щоб відстежити ступінь фактичного наближення до цілей, установлених стратегією, та застосування комплексу дієвих заходів щодо корегування управлінських рішень як в частині прогнозування, так з метою оптимізації фактичної ситуації. Так, в цілях здійснення ефективного аналізу власної ринкової позиції на банківському ринку України, прогнозування реальних конкурентних можливостей, ідентифікації проблемних функціональних зон, здійснення процесу управління, що орієнтується на прибутковість і рентабельність, ринкову вартість, фінансову стійкість, ліквідність. Грамотно побудована система контролінгу дозволяє більш точно виявити ефективні напрямки зростання і в перспективі сформувані позитивний імідж, конкурентну позицію та підвищити рівень надійності банківського бізнесу.

3.3. Стратегічна карта як інструмент процесу управління фінансовим станом банку

Однією з сучасних методологічних інструментів стратегічного управління банком, що пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників, є розробки стратегічної карти або стратегічних карт.

На користь стратегічним картам Тарасюк Г. М. наводить аргументи про застосування у зарубіжній практиці, «оскільки добре сформульована карта показників відображає стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю та довгостроковим успіхом» [58, с. 75]. Базову модель стратегічної карти формують вчені з чотирьох напрямів:

- фінанси (прибутковість; зростання; співвідношення власних та позикових коштів тощо),
- споживачі (задоволення споживачів, нові клієнти тощо),
- розвиток (навчання; отримання нових навиків, підвищення кваліфікації тощо),
- процес (ефективність; накопичення і використання активів тощо) [58, с. 78].

Заслуговує на увагу підхід Мак-Найра К., Лінча Р. та К. Кросса, що передбачає побудову «Піраміди діяльності компанії». Цей підхід популяризує в Україні Бланк І. О. [59] Ця концепція побудована на принципах взаємообумовленості стратегії підприємства із фінансовими та нефінансовими показниками. Визначальною особливістю цієї концепції є розмежування цілей та показників за рівнями ієрархії піраміди (господарські підрозділи, операційні підсистеми, відділи та центри відповідальності), що показує існування вертикальних зв'язків між цілями та показниками піраміди на різних її щаблях.

Біляр А. вважає, що «основною метою побудови стратегічної карти є контроль операційної діяльності підприємства на основі порівняння цільових та фактичних результатів діяльності кожного працівника, ресурсу підприємства,

що дає змогу визначити їх вплив на досягнення стратегічної мети» [60, с. 87]. Якщо підхід Біляр А. адаптувати до банківської установи, що стратегічна карта обмежується лише операційною діяльністю. Проте операційна діяльність доповнюється інвестиційною та фінансовою діяльністю і обмежуватися операційною не доцільно.

В цілому стратегічні карти класифікують за трьома критеріями: метою (планування продукту, стратегічне планування довгострокове планування, планування інтелектуального активу (персоналу), програмне планування, процесне планування, інтегроване планування), за форматом (багаторівнева, стовпчикова, таблиця, графік, графічні подання, блок-схема), за видом (галузева, корпоративна, продуктова, технологічна, дослідницька, програмна) [61]. Модель стратегічної карти Сохацька О. М., Смерека С. В. формують з чотирьох напрямів: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Отже, стратегічна карта будується за ієрархічним принципом. Усі корпоративні та функціональні цілі, завдання, процеси побудовані в стратегічній карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – заходи та процеси банківської установи взаємопов'язані і мають індикатори (цільові показники), які показують, як здійснюється реалізація корпоративної стратегії, якими темпами відбувається досягнення цілей.

Отже, стратегічна карта для банківської – це досить простий і наочний спосіб відображення стратегії банківської установи, її стратегічних цілей і напрямів розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні корпоративної стратегії серед працівників та перенесенні її на функціональний (операційний) рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси всіх структурних підрозділів.

Використання стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації про стратегічні цільові показники та

перетворення її на доступну для розуміння форму, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності банку.

Для обґрунтованої оцінки діяльності банківської установи досліджуються як фінансові, так і нефінансові економічні показники. Фінансові показники у свою чергу мають відповідати оптимальним значенням економічних нормативів, що визначені Національним банком України та відповідати цільовим показникам, визначеним у фінансовій та корпоративній стратегіях. Зосереджена увага тільки на фінансових показниках не дає повного розуміння фінансового стану банку та досягнення корпоративної стратегії, не дозволяє побудувати точний прогноз його розвитку у довгостроковій перспективі в умовах сучасного стану банківської системи України. І тому необхідно використовувати і нефінансові показники, які повинні не тільки доповнювати фінансові показники, а й бути наведеними в логічному зв'язку з ними. Необхідно використовувати систему комплексного врахування показників - збалансовану систему показників.

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів уже dokonаного минулого, а також: вказує, звідки береться зростання доходів; вказує, які клієнти його забезпечують і чому; виявляє ті ключові бізнес-процеси, на вдосконаленні яких повинна зосередитися компанія, щоб якнайкраще донести свою унікальну пропозицію до споживача; допомагає спрямувати інвестиції та зорієнтувати в цьому напрямі роботу з персоналом, розвиток внутрішніх систем компанії, корпоративної культури і клімату.

Таким чином, будь-яка модель розробки корпоративної стратегії банківської установи може претендувати на повноту тільки в тому випадку, якщо в ній містяться відповіді на питання, що стосуються різних сфер діяльності. Згідно з Капланом Р. і Нортоном Д., збалансована система показників розглядається в «чотирьох взаємозв'язаних головних складових:

– фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової -

економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

- клієнтська: під час формулювання клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

- внутрішня: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

- навчання й розвиток: відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії» [62].

Перед розробкою стратегічної карти варто визначити змістовне наповнення кожної з складових стратегічної карти відповідно до наявної корпоративної стратегії. Стратегія AIR 2025 (від амбітний (Ambitious), інноваційний (Innovative) і відповідальний (Responsible).) – це свідчення довгострокових амбітних планів розвитку в Україні, а ще зобов'язання перед клієнтами, співробітниками та суспільством. Стратегічний план передбачає виважений підхід, прискорення органічного зростання та високу ефективність, щоб відповідати на виклики мінливого середовища, поєднуючи багатоканальність і людське спілкування, синергію та партнерство, високу експертизу та сервіс-бачення для ще кращого обслуговування клієнтів. Банк за допомогою стратегії AIR 2025 планує посилити свої провідні позиції в сегменті міжнародного бізнесу, автокредитуванні, агрі-агро бізнесі, а також експертизу на ринку, щоб стати референтним банком в Україні та надійним партнером, який привносить інновації на ринок. На роздрібному ринку планується прискорення розвитку в усіх цільових сегментах. У сфері цифрових технологій вже зроблено важливий крок, запустивши сучасний мобільний додаток SA+, і буде продовжено розробляти найкращі рішення для клієнтів [63].

Основні цільові показники стратегії AIR 2025 з визначенням за напрямками розглянемо нижче.

1. Удосконалення відносинах з клієнтом банком, лідер у цільових сегментах ринку, №1 за рівнем задоволеності клієнтів – клієнтська складова.
 2. Розширення повноважень і відповідальності команди банку перед суспільством – клієнтська складова та складова «навчання і розвиток».
 3. Проект, який передбачає підвищення соціальної відповідальності компанії через втілення благодійних та волонтерських ініціатив, кліматичної стратегії та розвиток теплої корпоративної культури – складова «навчання і розвиток».
 4. Розвивати діджитал-канали через цільову аудиторію ІТ-спеціалістів, одночасно зберігаючи особистий контакт з клієнтами у відділеннях – внутрішня складова або внутрішні бізнес-процеси.
 5. У автокредитуванні банк прагне зберегти лідерство з часткою ринку 30%, а в сегменті лізингу – увійти в ТОП-3 лідерів ринку – клієнтська складова.
 6. Кредитування переходу клієнтів на відновлювані джерела енергії та досягнення 10% частки зеленого фінансування у кредитному портфелі корпоративного бізнесу – клієнтська складова.
 7. Впровадження оцінки клієнтів за критеріями ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) – клієнтська складова.
 8. У агрі-агро напрямі банк буде зміцнювати свої лідерські позиції з амбітною метою досягти 15% частки ринку агрофінансування – клієнтська складова.
 9. Розширення функціонал додатку для фізичних осіб SA+ та запуск новий клієнт-банк для фізичних осіб-підприємців - SA+ Pro – внутрішня складова або внутрішні бізнес-процеси.
 10. Банк прагне увійти в ТОП-5 найкращих роботодавців на банківському ринку, створити збалансовану кадрову та організаційну структуру– внутрішня складова або внутрішні бізнес-процеси, складова «навчання і розвиток».
- Під час побудови стратегічної карти варто враховувати корпоративні цінності Креді Агріколь Банку:

- орієнтація на зовнішнього та внутрішнього клієнта. Клієнт є центром нашого всесвіту, а наші колеги – це наші внутрішні клієнти;
- командний дух;
- професійна компетентність. Професійні знання і досвід кожного – це спільна цінність і справжній капітал банку;
- динамічність, готовність до змін та інновацій, гнучкість і проактивність,
- етичність. Етична та прозора поведінка – запорука лояльних відносин, приклад для наслідування в банку та поза його межами;
- тривала стабільна відповідальність як довгострокове зобов'язання, оскільки стабільна організація – стабільна протягом тривалого часу [64].

Класифікація фінансових стратегій може здійснюватися за різними ознаками, описаними у розділі 1.

Генеральна фінансова стратегія – фінансова стратегія, яка детермінує діяльність банку від 2021 р. до 2025 р., яка створена у відповідності до глобального проекту Групи та визначає ключові цілі розвитку банку в Україні.

Оперативна фінансова стратегія - це стратегія по-точного перерозподілу фінансових ресурсів, контролю за витрачанням фінансових ресурсів та мобілізацією внутрішніх резервів. Оперативна фінансова стратегія включає в себе поточні доходи та витрати банківської установи, постійний контроль за дотриманням нормативних вимог центрального банку та ін.

Стратегія досягнення приватних цілей банку полягає в ефективному використанні фінансових операцій, які направлені на забезпечення реалізації головної стратегічної цілі.

У свою чергу, генеральна фінансова стратегія може поділятися на: стратегію фінансової підтримки прискореного росту; стратегію фінансового забезпечення стійкості росту; антикризову фінансову стратегію. Креді Агріколь Банк визначає прийнятною для себе стратегію фінансової підтримки прискореного росту особливо у сегменті автокредитування та агрофінансування.

На нашу думку, краще розглядати фінансову стратегію банку як генеральну стратегію, тобто здійснити інтеграцію основних стратегічних напрямлень діяльності банку, пов'язаних з фінансами.

Для класифікації фінансових стратегій банку можна використовувати, на наш погляд, ознаку переважного характеру операцій банку. Тому, можна виділити наступні види фінансових стратегій банку:

- стратегія залучення фінансових ресурсів. Стратегія залучення ресурсів визначає оптимальне відношення зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування. Основне джерело фінансування для банку – це чистий прибуток та кошти, залучені від фізичних та юридичних осіб;

- стратегія розміщення ресурсів. Використовуючи стратегію розміщення фінансових ресурсів. В рамках цієї стратегії детермінуються об'єкти кредитування, способи кредитування. Для Креді Агріколь Банк відповідно стратегії AIR пріоритетами кредитування є автокредитування та агрокредитування. Також дана стратегія може передбачати і регулярне планове рефондування активних операцій;

- комбінована фінансова стратегія. Така фінансова стратегія часто зустрічається у універсальних банківських установах з широко розвиненою філіальною мережею, тобто саме така стратегія найбільш прийнятна для Креді Агріколь Банку;

- комісійна фінансова стратегія. Комісійна фінансова стратегія характеризується тим, що банк орієнтується виключно на обслуговуванні розрахунків клієнтів, а операції залучення та розміщення практично не здійснюються. Креді Агріколь Банк операції залучення та розміщення здійснює, тому фокусуватися на комісійній стратегії не доцільно;

- фондова фінансова стратегія. Фондову фінансову стратегію вибирають банківські установи, які орієнтуються переважно на інвестиційні операції на ринку цінних паперів, на боргових цінних паперах США.

- валютна фінансова стратегія. Валютну фінансову стратегію вибирають банківські установи, які орієнтуються переважно обслуговування

зовнішньо-економічної діяльності, кредитування зовнішньо-економічної діяльності, придбання та погашення цінних паперів нерезидентів тощо;

– інформаційна фінансова стратегія.

Реалізація описаних вище фінансових стратегій комерційного банку здійснюється шляхом формування фінансових політик. Однією з основних політик виступає політика підтримки поточної ліквідності.

Отже, генеральна фінансова стратегія Креді Агріколь Банку повинна бути стратегією фінансового забезпечення стійкості росту. Основний вплив на реалізацію фінансової стратегії Креді Агріколь Банку мала війна. У другому-третьому кварталі 2022 р. Україна відчуває наслідки повномасштабної військової агресії росії. Швидкість відновлення економічної активності значно уповільнювалась воєнними діями та руйнуванням виробничих потужностей. Разом з тим, збір врожаю та відкриття деяких портів в рамках «Зернової ініціативи» забезпечило підтримку економічній діяльності та збільшило можливості експорту.

В основі загальної стратегічної карти лежить корпоративний план навчання і зростання. Ця проекція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію. У 2021 році вже 7 команд бек-офісу Креді Агріколь Банку пройшли внутрішнє навчання та використовують у своїй повсякденній діяльності інструменти LEAN, зокрема: матрицю компетенцій, щоденні інтерактивні робочі зустрічі, картографування відходів, візуалізація даних. За допомогою інструментів і принципів LEAN команди бек-офісу керують піковим навантаженням, балансують робоче навантаження, підвищують якість процесів для зовнішніх і внутрішніх клієнтів. Навчання з ризик-менеджменту проводилося у формі онлайн-тренінгів «Культура ризиків» для усіх працівників Креді Агріколь Банку про типи ризиків та банківську систему управління ризиками: тренінги, пов'язані з управлінням Кредитним ризиком (юридичних і фізичних осіб): для працівників, які займаються підготовкою та аналізом кредитних запитів

юридичних/фізичних осіб, та ризик-менеджерів про оновлені вимоги до ризик-висновків; інструменти ризиків для аналізу та прогнозування фінансового становища юридичних осіб; суть системи раннього сповіщення; практичні приклади; способи хеджування валютних ризиків за допомогою спеціальних продуктів; підходи до аналізу заявок, перевірка, кредитна оцінка й оцінка платоспроможності ФОПів; оновлені вимоги до клієнтів згідно зі стандартом продукту; характеристики обслуговування клієнтів (ідентифікація, інтерв'ю), введення даних в систему APS; тренінги, пов'язані з управлінням операційним ризиком для працівників, власників процесів, керівників департаментів, управлінь і макро-регіонів Креді Агріколь Банку, які призначені ризик-координаторами операційного ризику, про систему управління операційним ризиком; картографування операційного ризику, опис процесі і короткий посібник для заповнення опитувальника з управління операційним ризиком; посібник для користувачів RCP, реалізація практичного функціоналу ризик-координаторів операційного ризику; тренінги, пов'язані з управлінням фінансовими ризиками. На наступні періоди рекомендовано продовжувати внутрішнє навчання в Креді Агріколь Банку інструментів стратегічного планування та фінансового контролінгу.

На рис. 3.1 наведено стратегічну карту Креді Агріколь Банку з метою досягнення цілей корпоративної стратегії.

Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків у стратегічній карті Креді Агріколь Банку показав, що прибутковості залежить від ефективності, кваліфікації персоналу, залучення й утримання кваліфікованого та досвідченого персоналу, а також його постійне вмотивування, підвищення кваліфікації на організованих тренінгах тісно пов'язане зі здійсненням внутрішніх процесів. Підвищення кваліфікації має забезпечувати поглиблення фахових знань та навичок, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями.

Незважаючи на адаптацію бізнесу до умов воєнного стану, потенціал для подальшого відновлення економіки залишається обмеженим. За підсумками 9 місяців 2022 року падіння ВВП в Україні оцінюється на рівні 30%. Інфляція

продовжує зростати і станом на кінець серпня становила 24,6% у річному вимірі. Причиною цьому слугувало як підвищення собівартості товарів і послуг через знищення виробництва, порушення логістичних ланцюгів, збільшення вартості пального тощо, так і підвищення офіційного курсу долара наприкінці липня.

НБУ продовжує щоденно виходити на міжбанківський ринок з валютними інтервенціями з продажу валюти. У той же час, обсяги чистої проданої валюти значно скоротилися. За 9 місяців 2022 р. чистий продаж валюти НБУ становив 18,2 млрд. дол. США. За аналогічний період минулого року чиста купівля була в розмірі 1,5 млрд. дол. США.

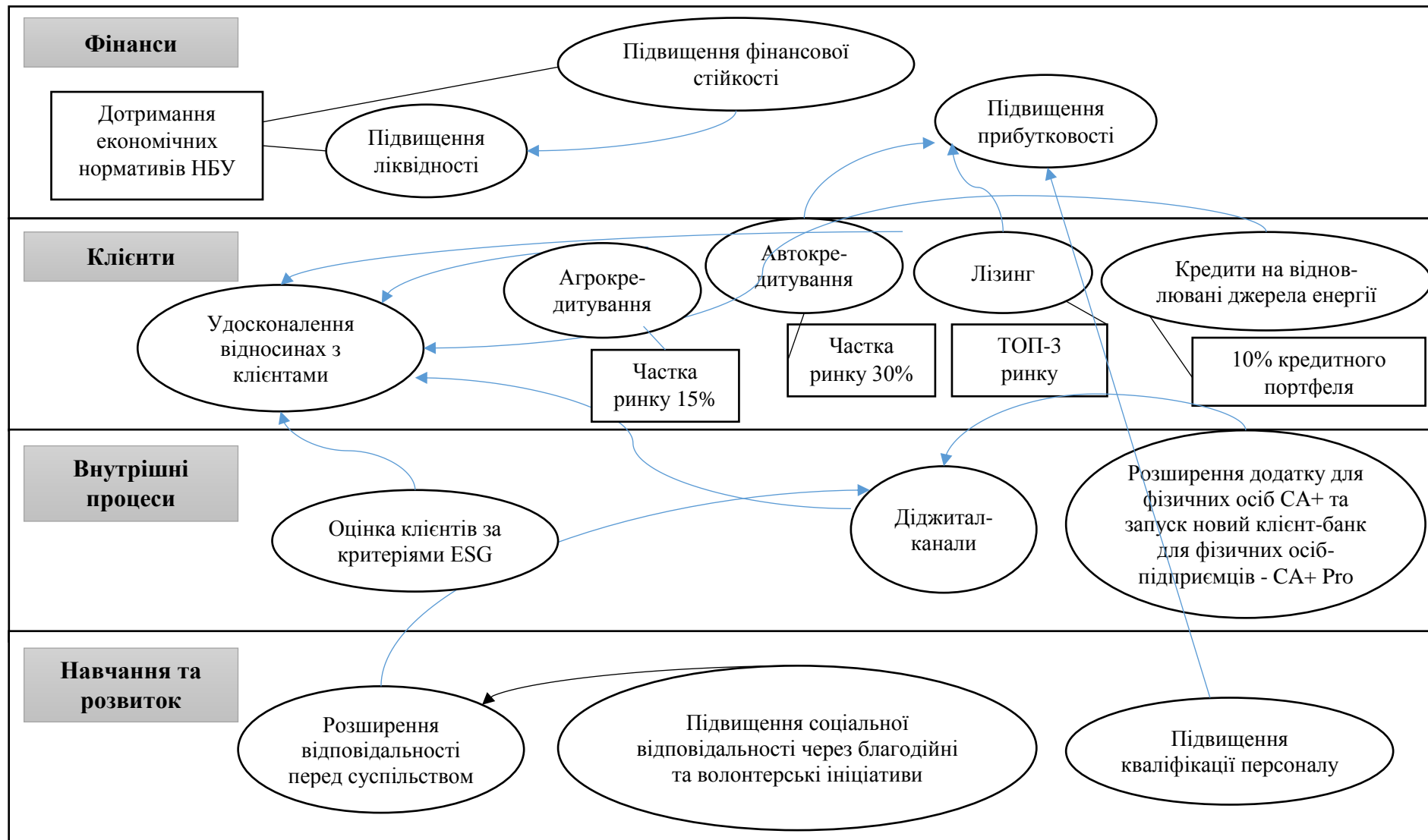


Рис. 3.1. Стратегічна карта Креді Агріколь Банку управління фінансовим станом

Продаж валюти НБУ відображається на динаміці золотовалютних резервів, проте, завдяки міжнародній фінансовій допомозі, на кінець третього кварталу 2022 р. золотовалютні резерви НБУ зменшились на 7 млрд. дол. США - до 23,9 млрд. дол. США з початку року.

З початку 2022 року облікову ставку НБУ змінювали двічі: 21.01.2022 р. - до 10% (з 9%) та 03.06.2022 р. – до 25%, з метою підвищення привабливості національної валюти та гривневих заощаджень, однак вона продовжує мати обмежений вплив на рівень вартості депозитів.

З початку 2022 р. банк отримав прибуток у першому кварталі 2022 р. у розмірі 7 888 тис. грн (табл. 3.2) при цьому воєнний стан було введено 24 лютого 2022 р., тобто посеред першого кварталу.

У другому кварталі 2022 р. банк отримав чистий прибуток у 4 рази більший від першого кварталу через збільшення процентних доходів, зменшення процентних витрат, зменшення комісійних доходів через зменшення економічної активності та збільшення комісійних витрат через підвищення загальної вартості грошей і підняття облікової ставки НБУ до 25% річних та інших показників відсоткових ставок, збільшення прибутку від операцій з іноземною валютою, збільшення інших доходів.

Частина витрат у другому кварталі 2022 р. була оптимізована, це витрати на виплати працівникам та амортизаційні витрати. Прибуток до оподаткування збільшився на 18 131 тис. грн.

У третьому кварталі 2022 р. банк отримав чистий збиток 6655 тис. грн, тобто вперше банк не забезпечив ефективність діяльності через воєнний стан у державі. Чистий процентний дохід продовжував збільшуватися, тобто основні активні і пасивні операції відбувалися без суттєвих змін, але банк не отримувал прибутку від операцій з фінансовими інструментами, зменшився прибуток від переоцінки іноземної валюти, збільшився збиток від зменшення корисності фінансових активів, визначений згідно з МСФЗ 9, збільшилися витрати на виплати працівникам та амортизаційні витрати.

Планування Звіту про прибутки і збитки Креді Агріколь Банку у 2022 р.

Показник	1 кв. 2022, тис. грн	2 кв. 2022, тис. грн	3 кв. 2022, тис. грн	4 кв. 2022, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2 кв – 1 кв.	3 кв – 2 кв.	середн. у 1-3 кв.	2 кв – 1 кв.	3 кв – 2 кв.	середн. у 1-3 кв.
Процентні доходи	1 239 578	1 527 363	1 946 910	2439955	287 785	419 547	353666	123,22	127,47	125,32
Процентні витрати	-347 520	-389 470	-470 401	-547284	-41 950	-80 931	-61440,5	112,07	120,78	116,34
Чистий процентний дохід	892 058	1 137 893	1 476 509	1892672	245 835	338 616	292225,5	127,56	129,76	128,65
Комісійні доходи	242 366	206 792	235 719	232464	-35 574	28 927	-3323,5	85,32	113,99	98,62
Комісійні витрати	-71 316	-57 088	-67 698	-65958	14 228	-10 610	1809	80,05	118,59	97,43
Чистий прибуток /(збиток) від операцій з фінансовими інструментами	-40 632	38 823	0	0	79 455	-38 823	20316	-95,55	0,00	0,00
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	42 216	164 130	178 073	365728	121 914	13 943	67928,5	388,79	108,50	205,38
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	138 183	8 973	2 950	431	-129 210	-6 023	-67616,5	6,49	32,88	14,61
Збиток від зменшення корисності фінансових активів, визначений згідно з МСФЗ 9	-659575	-952 095	-1 337 989	-1905666	-292 520	-385 894	-339207	144,35	140,53	142,43
Інші доходи	3 768	7 162	9 280	14564	3 394	2 118	2756	190,07	129,57	156,93
Витрати на виплати працівникам	-296 805	-304 801	-284 734	-278884	-7 996	20 067	6035,5	102,69	93,42	97,95
Амортизаційні витрати	-96 482	-105 008	-100 633	-102775	-8 526	4 375	-2075,5	108,84	95,83	102,13
Інші адміністративні та операційні витрати	-143 279	-113 386	-117 449	-106337	29 893	-4 063	12915	79,14	103,58	90,54
Прибуток до оподаткування	9 696	27 827	-8 039	46239	18 131	-35 866	-8867,5	286,99	-28,89	-
Витрати на сплату податку	-1 808	-5 034	1 384	-8323	-3 226	6 418	1596	278,43	-27,49	-
Прибуток за рік	7 888	22 793	-6 655	54562	14 905	-29 448	-7271,5	288,96	-29,20	-

Планування Звіту про прибутки і збитки Креді Агріколь Банку у 2022 р. на основі даних про діяльність у 1-3 кварталах 2022 р. та відхилень показує на чистий прибуток у розмірі 54562 тис. грн у 4 кварталі та 78 588 тис. грн за весь 2022 рік (табл. 3.3).

Якщо буде дотримано основні положення діяльності та непогіршення економічного і фінансового стану в Україні з урахуванням військового вторгнення російської федерації. Основні планові показники Звіту про прибутки і збитки Креді Агріколь Банку у 2022 р.: процентні доходи – 7 153 806 тис. грн, процентні витрати – 1 754 675 тис. грн, чистий процентний дохід – 5 399 132 тис. грн, комісійні доходи – 917 341 тис. грн, комісійні витрати – 262 060 тис. грн, чистий збиток від операцій з фінансовими інструментами – 1 809 тис. грн, чистий прибуток від операцій з іноземною валютою – 750 147 тис. грн, чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти – 150 537 тис. грн, збиток від зменшення корисності фінансових активів, визначений згідно з МСФЗ 9 – 4 855 325 тис. грн, інші доходи – 34 774 тис. грн, витрати на виплати працівникам – 1 165 224 тис. грн, амортизаційні витрати – 404 898 тис. грн, інші адміністративні та операційні витрати – 480 451 тис. грн, витрати на сплату податку – 13 781 тис. грн. Керівництво банку здійснює щоденний моніторинг поточної ситуації в країні з метою прийняття заходів, спрямованих на підтримку клієнтів та співробітників, а також на забезпечення безперервності своєї діяльності.

Планування активів Креді Агріколь Банку у 2022 р. (табл. 3.4) показує, що у першому-другому кварталі 2022 р. активи банку зменшилися переважно через зменшення активних операцій та обмеження кредитної діяльності банку. Загалом кредитний портфель у першому кварталі зменшився на 5 192 609 тис. грн. У третьому кварталі 2022 р. відносилося зростання грошових коштів, кредитів банкам, інвестицій у цінні папери, основні засоби, інші фінансові активи, проте кредитний портфель фізичним та юридичним особам продовжував зменшуватися.

Планування активів Креді Агріколь Банку у 2022 р.

Показник	1 кв. 2022, тис. грн	2 кв. 2022, тис. грн	3 кв. 2022, тис. грн	4 кв. 2022, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2 кв – 1 кв.	3 кв – 2 кв.	середн. у 1-3 кв.	2 кв – 1 кв.	3 кв – 2 кв.	середн. у 1-3 кв.
Грошові кошти та їх еквіваленти	10 097 462	10 963 895	12 482 544	13878692	866 433	1 518 649	1192541	108,58	113,85	111,18
Кредити та аванси банкам	8 932 056	11 020 427	15 587 450	20591448	2 088 371	4 567 023	3327697	123,38	141,44	132,10
Кредити та аванси клієнтам	37 545 550	32 352 941	31 276 136	28545681	-5 192 609	-1 076 805	-3134707	86,17	96,67	91,27
Інвестиції в цінні папери	5 011 316	5 021 215	5 538 721	5822887	9 899	517 506	263702,5	100,20	110,31	105,13
Похідні фінансові активи	6 846		-	0	-6 846	0	-3423	0,00	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	2 726	2 706	2 686	2666	-20	-20	-20	99,27	99,26	99,26
Поточні податкові активи	96 986	102 496	104 610	108644	5 510	2 114	3812	105,68	102,06	103,86
Відстрочені податкові активи	28 713	20 454	37 066	42114	-8 259	16 612	4176,5	71,24	181,22	113,62
Основні засоби	840 355	825 881	782 064	754453	-14 474	-43 817	-29145,5	98,28	94,69	96,47
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	347 104	346 683	342 859	340756	-421	-3 824	-2122,5	99,88	98,90	99,39
Інші фінансові активи	174 467	134 109	215 069	238787	-40 358	80 960	20301	76,87	160,37	111,03
Інші нефінансові активи	92 774	54 783	42 757	29027	-37 991	-12 026	-25008,5	59,05	78,05	67,89
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	889	889	889	889	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Усього активів	63 177 244	60 846 479	66 412 851	70356043	-2 330 765	5 566 372	1617803,5	96,31	109,15	102,53

На четвертий квартал 2022 р. нами заплановано збільшення вартості активів до 70 млрд грн через зростання грошових коштів, кредитів банкам, інвестицій у цінні папери, основні засоби, інші фінансові активи, кредитний портфель фізичним та юридичним особам буде зменшуватися через обмеження активних операцій та низьку кредитоспроможність позичальників.

Планування фінансових ресурсів Креді Агріколь Банку у 2022 р. (табл. 3.5) є кінцевим показником та показує можливі розміри власного капіталу (69 245 744 тис. грн), зобов'язань (62076123 тис. грн), що у першому-другому кварталі 2022 р. фінансові ресурси банку зменшилися переважно через зменшення коштів клієнтів, що можна назвати незначним відтіком коштів фізичних та юридичних осіб. На четвертий квартал 2022 р. заплановано збільшення резервів та нерозподіленого прибутку.

Таким чином, упровадження системи стратегічного управління та корпоративна стратегія Креді Агріколь Банку є одним зі способів покращення даної системи, управління банком, що призведе до підвищення ефективності стратегічного планування у банку, розробки дієвої фінансової стратегії, а також до вдосконалення системи управління банком у цілому, в тому числі за рахунок фінансового контролінгу. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає Креді Агріколь Банку можливість систематизувати свої цілі, завдання і концентрувати зусилля на виконання довгострокової стратегії AIR 2025.

Створення стратегічної карти Креді Агріколь Банку – це необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників за напрямками фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові зв'язки дозволяють Креді Агріколь Банку ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях для досягнення цільових показників AIR 2025, які концентруються переважно на частки банківського ринку у автокредитуванні, агрокредитуванні, кредитуванні відновлювальної енергетики, лізингу та корпоративній соціальній відповідальності банку.

Таблиця 3.5

Планування фінансових ресурсів Креді Агріколь Банку у 2022 р.

Показник	1 кв. 2022, тис. грн	2 кв. 2022, тис. грн	3 кв. 2022, тис. грн	4 кв. 2022, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн			Темп росту, %		
					2 кв – 1 кв.	3 кв – 2 кв.	середн. у 1-3 кв.	2 кв – 1 кв.	3 кв – 2 кв.	середн. у 1-3 кв.
Зобов'язання										
Кошти банків	12 080	5611	5 069	3284	-6 469	-542	-3505,5	46,45	90,34	64,78
Кошти клієнтів	54 730 381	52 413 485	57 892 221	59540994	-2 316 896	5 478 736	1580920	95,77	110,45	102,85
Похідні фінансові зобов'язання	45 669				-45 669	0	-22834,5	0,00	0,00	0,00
Інші залучені кошти	798 871	809 544	720 038	683589	10 673	-89 506	-39416,5	101,34	88,94	94,94
Резерви за кредитними зобов'язаннями	112 736	67 432	76 679	63239	-45 304	9 247	-18028,5	59,81	113,71	82,47
Інше забезпечення	59 258	46 213	38 069	30513	-13 045	-8 144	-10594,5	77,99	82,38	80,15
Інші фінансові зобов'язання	266 310	292 007	282 976	291696	25 697	-9 031	8333	109,65	96,91	103,08
Інші нефінансові зобов'язання	175 089	226 318	279 318	352792	51 229	53 000	52114,5	129,26	123,42	126,30
Субординований борг	841 119	837 752	1 056 018	1183255	-3 367	218 266	107449,5	99,60	126,05	112,05
Усього зобов'язань	57 041 513	54 698 362	60 350 388	62076123	-2 343 151	5 652 026	1654437,5	95,89	110,33	102,86
Власний капітал										
Статутний капітал	1 222 929	1 222 929	1 222 929	1222929	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток	1 560 608	1 583 401	24 026	78588	22 793	-1 559 375	-768291	101,46	1,52	12,41
Резервні та інші фонди	3 282 150	3 282 150	4 834 869	5868105	0	1 552 719	776359,5	100,00	147,31	121,37
Інші резерви	70 044	59 637	-19361	0	-10 407	-78 998	-44702,5	85,14	-32,46	-
Усього власного капіталу	6 135 731	6 148 117	6 062 463	7094015	12 386	-85 654	-36634	100,20	98,61	99,40
Усього зобов'язань та власного капіталу	63 177 244	60 846 479	66 412 851	69245744	-2 330 765	5 566 372	1617803,5	96,31	109,15	102,53
Відношення зобов'язань і власного капіталу	9,3	8,9	10,0	8,7	-	-	-	-	-	-

Висновки до розділу 3

1. Зарубіжний досвід побудови системи контролінгу банківських установ цінний та корисний для українських банків. Зарубіжний досвід показує, що застосування фінансового контролінгу, ефективних інструментів аудиту та моніторингу дозволить досягти цільових показників фінансової стратегії. Стабілізація діяльності банків і фінансових установ стає можливою завдяки позитивному ефекту фінансового контролінгу та суворо регульованого банківського середовища з боку центрального банку. Кілька міжнародних організацій ухвалили рекомендації після фінансової кризи щодо сприяння належній якості управління банками, також сприяє розвитку фінансового контролінгу. У цьому відношенні Директива ЄС та рекомендації Базельського комітету мали вирішальне значення. На запровадження світових вимог забезпечення фінансової стійкості банківських установ України було змінено вимоги до системи внутрішнього контролю відповідно Постанови Національного банку України від 02.07.2019 № 88 та організації системи управління ризиками відповідно Постанови Національного банку України від 11.06.2018 № 64.

2. Контролінг як нова концепція управління є необхідною передумовою досягнення визначеної стратегічної позиції банку на ринку та відповідного рівня рентабельності. Контролінг – це система оперативного реагування на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища Креді Агріколь Банку. Він забезпечує апарат управління прогностною інформацією для того, щоб відстежити ступінь фактичного наближення до цілей, установлених стратегією, та застосування комплексу дієвих заходів щодо корегування управлінських рішень як в частині прогнозування, так з метою оптимізації фактичної ситуації.

3. Створення стратегічної карти Креді Агріколь Банку – це необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників за напрямками фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові зв'язки дозволяють

Креді Агріколь Банку ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях для досягнення цільових показників AIR 2025, які концентруються переважно на частки банківського ринку у автокредитуванні, агрокредитуванні, кредитуванні відновлювальної енергетики, лізингу та корпоративній соціальній відповідальності банку. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління Креді Агріколь Банку. Для деталізації цільових показників стратегії AIR 2025 визначені цільові показники фінансових результатів, активів, фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

1. Визначено суть фінансової стратегії банківської установи як систему взаємопов'язаних довгострокових цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, власними коштами та зобов'язаннями банку з метою зростання прибутковості та збільшення ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості, ліквідності, конкурентоспроможності. Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій банку, але має бути підпорядкована корпоративній стратегії, водночас здійснює суттєвий вплив на формування та реалізацію корпоративної, ділової, операційної та інших функціональних стратегій банку (маркетингова, технологічна, кадрова тощо).

2. Систематизовано теоретичні та методичні аспекти формування фінансової стратегії банківської установи. Основні етапи формування фінансової стратегії банківської установи: формування фінансової стратегії на основі корпоративної стратегії банку, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності банку, визначення альтернативних фінансових стратегій, аналіз можливих результатів за альтернативними фінансовими стратегіями, вибір оптимальної фінансової стратегії з альтернативних, розроблення та реалізація стратегічного фінансового плану, контроль за реалізацією фінансової стратегії та у разі відхилення від цільових показників, її коригування або зміна на альтернативну.

3. Сформувано модель фінансової стратегії комерційного банку на основі різних методів та інструментів, в залежності від пріоритетів розвитку, цілей, завдань та можливостей банку. Модель фінансової стратегії банківської установи передбачає визначення окремих аспектів: організаційний, правовий, соціальний, виду фінансової стратегії (за критерієм рівня планування та управління комерційним банком: генеральна, оперативна та стратегія приватних цілей; за ознакою банківських операцій: стратегія залучення ресурсів, стратегія розміщення ресурсів, комбінована, комісійна фондова,

валютна, інформаційна; за цільовими показниками: стратегія максимізації прибутку, стратегія мінімізації ризиків, збалансована фінансова стратегія).;

4. Визначено загальну характеристика Креді Агріколь Банку як найстаршого іноземного банку в Україні, що надає весь спектр банківських послуг, є стратегічним партнером для агробізнесу та одним із лідерів ринку автокредитування. Показники про фінансові результати банків України, чистих активів та доходів вказують, що Креді Агріколь Банк перебуває на одинадцятій позиції у банківській системі України. За показниками Креді Агріколь Банк перебуває на 11 позиції, поступаючись таким банкам як ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, Альфа-Банк, ПУМБ, Універсал Банк, Укргазбанк, Укрексімбан, Укрсиббанк, ОТП Банк.

5. Проведено аналіз фінансового стану Креді Агріколь Банку на основі аналізу фінансової звітності та визначено його нормальний стан. Банк підтримує всі обов'язкові нормативи капіталу, кредитного ризику, інвестування, ліквідності на високому рівні, включаючи коефіцієнт покриття ліквідності (LCR), та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR).

6. Проведено аналіз стратегії розвитку банку за даними про реалізацію з 2019 р. середньострокового плану банку на 2019-2022 рр. у рамках нової стратегії групи Credit Agricole та Креді Агріколь Банку в Україні, але його змінено на стратегію AIR 2025. Ефективність діяльності Креді Агріколь Банку зменшилася у 2020-2021 рр. та стала нижчою від ефективності діяльності у банківській системі України загалом, що суперечить цільовим показникам стратегії розвитку банку. Основні причини зменшення ефективності діяльності банку визначено через зменшення чистого прибутку.

7. Систематизовано зарубіжний досвід побудови системи контролінгу та можливості його застосування для банківських установ. Зарубіжний досвід показує, що застосування фінансового контролінгу, ефективних інструментів аудиту та моніторингу дозволить досягти цільових показників фінансової стратегії. Стабілізація діяльності банків і фінансових установ стає можливою завдяки позитивному ефекту фінансового контролінгу та суворо регульованого

банківського середовища з боку центрального банку. Кілька міжнародних організацій ухвалили рекомендації після фінансової кризи щодо сприяння належній якості управління банками, також сприяє розвитку фінансового контролінгу. У цьому відношенні Директиви ЄС та рекомендації Базельського комітету мали вирішальне значення.

8. Обґрунтовано пропозиції удосконалення системи контролінгу банківської установи за напрямками управління пасивами, управління активами, управління прибутковістю, удосконалення організаційної та фінансової структури, технічної та інформаційної структури, управління персоналом тощо.

9. Розроблено стратегічну карту як інструмент процесу управління фінансовим станом банківської установи. Створення стратегічної карти Креді Агріколь Банку – це необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників за напрямками фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові зв'язки дозволяють Креді Агріколь Банку ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях для досягнення цільових показників AIR 2025, які концентруються переважно на частки банківського ринку у автокредитуванні, агрокредитуванні, кредитуванні відновлювальної енергетики, лізингу та корпоративній соціальній відповідальності банку. Для деталізації цільових показників стратегії AIR 2025 визначені цільові показники фінансових результатів, активів, фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснова І.В., Коцюба І.І. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій. *Науковий вісник херсонського державного університету* / Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9-1. Ч. 4. С. 154–158
2. Основні показники діяльності банків України / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 10.12.2022).
3. Річний звіт Національного банку України 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=4 (дата звернення: 15.11.2022).
4. Фукс Н. А. Правові засади банківського регулювання та нагляду в Україні в умовах воєнного стану. Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 2. С. 98-101.
5. Степанова Д. С., Яременко А. М. Розроблення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 62-66.
6. Масюк Ю. В., Пазюк Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 48–51.
7. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебное пособие. Киев: Эльга, НикаЦентр, 2004. 720 с.

8. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54–62.
9. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. - С. 100-111.
10. Гончаренко Т. П. Фінансова стратегія банку як дієвий інструмент стратегічного управління. *Фінансові дослідження*. 2019. № 1 (6). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/186.pdf> (дата звернення: 10.12.2022).
11. Родченко С. С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.59-66.
12. Казарезов А. Я., Матвієнко С. В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Серія : Економіка. 2010. Т. 133, Вип. 120. С. 66-71.
13. Вядрова Н.Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. №2. <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/220.pdf> (дата звернення: 11.12.2022).
14. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141.
15. Чорновол А. О. Фінансова стратегія в системі державного управління. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 50. С. 193-198.
16. Роганова Г. О., Ярина В. В. Визначення фінансової стратегії підприємства кондитерської промисловості в рамках аналізу його фінансової стійкості. *БізнесІнформ*. 2021. № 2. С. 286–292.

17. Бондарчук М. К., Ющик Ю. В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2022. № 7. С. 198-203.

18. Лисенок О. В. Стратегічний підхід до управління фінансами банку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2013. № 7. С. 69-75.

19. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 01.02.2023).

20. Гриджук Д. М. Формування банківського кризового менеджменту – основа системи фінансового планування банку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. № 2. С. 12-17.

21. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова Національного банку України від 24.10.2011 № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text> (дата звернення: 01.12.2022).

22. Гончаренко Т. П. Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Суми, 2021. 40 с.

23. Олійник Л.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України. *Фінанси, облік, банки.* 2019. № 1 (24). С. 57-67.

24. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>. (дата звернення: 11.12.2022).

25. Про затвердження Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України: Постанова Національного банку України; від 22.12.2017 № 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-17#Text> (дата звернення: 11.12.2022).

26. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 01.12.2022).

27. Про затвердження Положення про ліцензування банків: Постанова Національного банку України від 22.12.2018 № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18#n1483> (дата звернення: 11.12.2022).

28. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Національного банку України від 24.02.2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення: 01.12.2022).

29. Про особливості підтримання ліквідності банків у період дії воєнного стану: Постанова Національного банку України від 24.02.2022 р. № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0022500-22#Text> (дата звернення: 11.12.2022).

30. Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп: Постанова Національного банку України від 25.02.2022 р. № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#Text> (дата звернення: 10.12.2022).

31. Про складання та подання фінансової звітності в період запровадження воєнного стану: Постанова Національного банку України від 07.03.2022 р. № 41. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#Text> (дата звернення: 10.12.2022).

32. Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Comprendre et maitriser l'evolution financiere de l'entreprise. Paris: C.L.E.T., 1985.

33. Зверук Л. А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 307-313.

34. Гордієнко Т.М., Сидоренко В.І. Стратегії управління власним капіталом банку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 101–107.

35. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 11.12.2022).

36. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 11.12.2022).

37. Фінансові звіти Креді Агріколь Банк. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti> (дата звернення: 11.12.2022).

38. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України та встановлення лімітів відкритої валютної позиції банку Постанова Національного банку України; Положення від 12.08.2005 № 290. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-05#Text (дата звернення: 01.02.2023).

39. Фінансовий менеджмент банку. URL: <http://library.if.ua/books/92.html> (дата звернення: 01.02.2023).

40. Коваленко В.В. Банківський нагляд: навчальний посібник. Суми: УАБС НБУ, 2007. 262 с.

41. Думенко М.Н. Оцінка ризику зміни процентних ставок: рівень банківської системи України. *Економічний форум*. 2015. №3. С. 373-380.

42. Дуброва Н. П., Крюкова Г. В. Ключові аспекти аналізу прибутковості банку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. - 2021. № 11(3). С. 105-111.

43. Колодізев О.М. Контролінг як технологія управління фінансовими та не-фінансовими структурами: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.

44. Михайличенко Н.М., Назаренко О.С. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі як приклад успішної експансії контролінгу «вшир». *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 99 – 104.

45. Великий Ю.М., Косарева І.П., Багіров Ахмед Джамал огли. Тракткування поняття «фінансовий контролінг» та розкриття його сутності. *Інфраструктура ринку*. 2019 Вип. 31 с. 585-590

46. Островська Н. С. Концептуальні засади контролінгу ризиків у комерційних банках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 97-101.

47. Lentner Cs., Vasa L., Kolozsi P. P., Zéman Z. New dimensions of internal controls in banking after the GFC. *Economic Annals-XXI*. 2019. №176(3-4). С. 38-48.

48. The Basel Committee on Banking Supervision. URL: <https://www.bis.org/bcbs/> (дата звернення: 11.12.2022).

49. Lee J. I. Internal control weakness and investment efficiency: Evidence from Korea. *Korean Accounting Review*. 2015. 40(2). С. 109-149.

50. Liff R., Wahlstrom G. Usefulness of Enterprise Risk Management in two Banks. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 2018. № 15(1). С. 124-150.

51. Directive 2013/36/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:176:0338:0436:EN:PDF> (дата звернення: 11.12.2022).

52. Basel Committee on Banking Supervision Corporate governance principles for banks. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.html> (дата звернення: 11.12.2022).

53. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від 02.07.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text> (дата звернення: 11.12.2022).

54. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від

11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>. (дата звернення: 11.12.2022).

55. Шульга Н. П. Банківський контролінг: підручник. К. : Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2011. 438 с.

56. Колодізєв О. М., Чмута І. М., Азізовата К. М. ін. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2014. 348 с.

57. Запорожець С. В., Бартош О. М. Роль контролінгу в управлінні банком. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7896> (дата звернення: 12.02.2023).

58. Тарасюк Г. М., Донець О.А., Горшкова Л.О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1. С. 75-80.

59. Бланк І., Стратійчук В. Стратегічна карта управління оборотними активами підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 2. С. 53-66.

60. Біляр А. І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(1). С. 83-91.

61. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_23 (дата звернення: 20.12.2022).

62. Kaplan Robert S., David P. Norton. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760> (дата звернення: 10.12.2022).

63. Креді Агріколь презентував AIR – нову стратегію розвитку до 2025 року. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/kredi-agrikol-prezentuvav-air-novu-strategiyu-rozvitku-do-20-1208> (дата звернення: 11.12.2022).

64. Цінності Креді Агріколь Банку. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pro-credit-agricole-ukraine/cinnosti> (дата звернення: 11.12.2022).

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ

(тис. грн)

Найменування статті	Примітки	На 31 грудня 2018 року	На 31 грудня 2017 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	8 217 346	8 708 812
Кредити та заборгованість банків	7	1 090 865	1 108 974
Кредити та заборгованість клієнтів	8	21 686 097	19 393 162
Інвестиції в цінні папери	9	999 536	1 065 426
Похідні фінансові активи	34	47 243	-
Інвестиційна нерухомість	10	5 321	5 797
Відстрочений податковий актив	27	16 142	12 396
Основні засоби та нематеріальні активи	11	623 606	560 222
Інші фінансові та нефінансові активи	12	94 017	88 644
Необоротні активи, утримувані для продажу	13	8 523	1 597
Усього активів		32 788 696	30 945 030
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	14	6 142	14 448
Кошти клієнтів	15	27 054 046	26 064 290
Похідні фінансові зобов'язання	34	346	7 565
Інші залучені кошти	16	1 165	2 770
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		30 115	47 552
Резерви за зобов'язаннями	17	94 084	106 592
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	18	336 909	361 059
Субординований борг	19	1 064 641	1 076 750
Усього зобов'язань		28 587 448	27 681 026
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 459 321	1 246 691
Резервні та інші фонди банку		1 511 817	796 342
Резерви переоцінки		7 181	(1 958)
Усього власного капіталу		4 201 248	3 264 004
Усього зобов'язань та власного капіталу		32 788 696	30 945 030

66. ВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА 2018 РІК

(тис. грн)

67 Найменування статті	Примітки	2018 рік	2017 рік
Процентні доходи	22	3 747 025	2 861 566
Процентні витрати	22	(1 417 410)	(914 889)
Чистий процентний дохід		2 329 615	1 946 677
Комісійні доходи	23	942 566	849 540
Комісійні витрати	23	(239 214)	(206 745)
Чистий прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		54 461	20 868
Чистий прибуток від операцій із іноземною валютою		272 908	231 618
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти		78 046	26 361
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	24	(277 562)	(282 935)
Чистий прибуток від зменшення резервів за зобов'язаннями з кредитування	17	42 044	13 302
Чистий збиток від збільшення резервів за іншими зобов'язаннями та іншими нефінансовими активами	12, 17	(33 889)	(5 616)
Інші операційні доходи	25	75 085	14 260
Витрати на виплати працівникам	26	(805 734)	(676 659)
Витрати зносу та амортизація	26	(138 751)	(103 945)
Інші адміністративні витрати	26	(437 795)	(378 600)
Інші операційні витрати	25	(87 252)	(95 794)
Прибуток до оподаткування		1 774 528	1 352 332
Витрати на податок на прибуток	27	(311 879)	(242 831)
Прибуток за рік		1 462 649	1 109 501
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		10 757	-
Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж		-	(3 866)
Зміна у кредитних збитках за цінними паперами, які обліковуються за СВІСД		(9 495)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(227)	696
Інший сукупний дохід/(збиток) за рік		1 035	(3 170)
Усього сукупного доходу за рік		1 463 684	1 106 331
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	28		
чистий прибуток на одну просту акцію за рік, грн		1.20	0.91
скоригований чистий прибуток на одну просту акцію		1.20	0.91

Затверджено до випуску та підписано 27 березня 2019 року

Голова Правління
Головний бухгалтер

Ж.-П. Пьотровські
Т. С. Солоп

**Звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2019 року**

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		на 31 грудня 2019 року	на 31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	6 873 541	8 217 346
Кредити та заборгованість банків	7	2 485 102	1 090 865
Кредити та заборгованість клієнтів	8	23 223 940	21 686 097
Інвестиції в цінні папери	9	1 457 831	999 536
Похідні фінансові активи	30	49 078	47 243
Інвестиційна нерухомість	10	6 161	5 321
Відстрочений податковий актив	24	-	16 142
Основні засоби та нематеріальні активи	11	892 406	623 606
Активи з права користування	5	130 262	-
Інші фінансові та нефінансові активи	12	182 538	94 017
Необоротні активи, утримувані для продажу		955	8 523
Усього активів		35 301 814	32 788 696
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		7 006	6 142
Кошти клієнтів	13	28 812 862	27 054 046
Похідні фінансові зобов'язання	30	-	346
Інші залучені кошти		-	1 165
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		57 093	30 115
Відстрочені податкові зобов'язання	24	2 973	-
Резерви за зобов'язаннями	14	82 109	94 084
Зобов'язання з оренди	5	128 064	-
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	15	377 303	336 809
Субординований борг	16	678 538	1 064 641
Усього зобов'язань		30 145 948	28 587 448
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 729 931	1 459 321
Резерви та інші фонди Банку		2 139 547	1 511 817
Резерви переоцінки		63 459	7 181
Усього власного капіталу		5 155 866	4 201 248
Усього зобов'язань та власного капіталу		35 301 814	32 788 696

Затверджено до випуску та підписано

25 березня 2020 року

Голова Правління _____ Ж.- П. Пьотровські

Фінансовий директор _____ Дж. Сопранзі

Головний бухгалтер _____ Т. С. Солоп

**Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
за 2019 рік**

Найменування статті	Примітки	(тис. грн.)	
		2019 рік	2018 рік
Процентні доходи	19	4 294 454	3 747 025
Процентні витрати	19	(1 817 113)	(1 427 815)
Чистий процентний дохід		2 477 341	2 319 210
Комісійні доходи	20	994 716	942 565
Комісійні витрати	20	(254 738)	(228 809)
Чистий прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		2 181	54 461
Чистий прибуток від операцій із іноземною валютою		541 060	272 908
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки іноземної валюти		(139 419)	78 046
Результат від модифікації фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю		(12 198)	-
Чистий дохід від відновлення корисності/збиток від зменшення корисності фінансових активів	21	157 173	(277 562)
Чистий збиток від збільшення / дохід від зменшення резервів за зобов'язаннями з кредитування	14	(15 718)	42 044
Чистий дохід від зменшення резервів/збиток від збільшення резервів за іншими зобов'язаннями та іншими нефінансовими активами	12, 14	21 768	(33 889)
Інші операційні доходи	22	31 929	75 085
Витрати на виплати працівникам	23	(956 493)	(805 734)
Витрати зносу та амортизація	23	(209 684)	(138 751)
Інші адміністративні витрати	23	(440 356)	(437 795)
Інші операційні витрати	22	(83 332)	(87 252)
Прибуток до оподаткування		2 114 230	1 774 528
Витрати на податок на прибуток	24	(384 299)	(311 879)
Прибуток за рік		1 729 931	1 462 649
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
<i>Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до складу прибутків або збитків:</i>			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		75 606	10 757
Зміна в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами, які обліковуються за СВІСД		(6 974)	(9 495)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(12 354)	(227)
Інший сукупний дохід за рік		56 278	1 035
Усього сукупного доходу за рік		1 786 209	1 463 684
Прибуток на акцію:	25		
чистий прибуток на одну просту акцію за рік, грн		1.41	1.20
скоригований чистий прибуток на одну просту акцію		1.41	1.20

Затверджено до випуску та підписано

25 березня 2020 року

Голова Правління _____ Ж.- П. П'ютровські

Фінансовий директор _____ Дж. Сопранзі

Головний бухгалтер _____ Т. С. Солоп

69. Примітки, подані на сторінках 50-117 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року

(ТИС. ГРН)

Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2020 року	на 31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	13 096 793	6 873 541
Кредити та заборгованість банків	7	4 561 726	2 485 102
Кредити та заборгованість клієнтів	8	27 779 293	23 210 871
Інвестиції в цінні папери	9	3 593 129	1 457 831
Похідні фінансові активи	32	7 008	49 078
Інвестиційна нерухомість	10	3 109	6 161
Відстрочений податковий актив	26	27 095	-
Основні засоби та нематеріальні активи	12	1 002 932	892 406
Активи з права користування	11	139 378	130 262
Інші фінансові та нефінансові активи	13	142 064	182 538
Необоротні активи, утримувані для продажу	14	7 518	955
Усього активів		50 360 045	35 288 745
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		2 212	7 006
Кошти клієнтів	15	42 766 641	28 812 862
Похідні фінансові зобов'язання	32	14 270	-
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		66 724	57 093
Відстрочені податкові зобов'язання	26	-	2 973
Резерви за зобов'язаннями	16	161 879	82 109
Зобов'язання з оренди	11	140 597	128 064
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	17	298 413	364 234
Субординований борг	18	808 567	678 538
Усього зобов'язань		44 259 303	30 132 879
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал		1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток	19	2 570 725	1 729 931
Резервні та інші фонди банку		2 226 047	2 139 547
Резерви переоцінки		81 041	63 459
Усього власного капіталу		6 100 742	5 155 866
Усього зобов'язань та власного капіталу		50 360 045	35 288 745

Затверджено до випуску та підписано
23 березня 2021 року

Голова Правління	Карлос де Корду
Фінансовий директор	Джорджіо Сопранзі
Головний бухгалтер	Вадим Кононенко

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за 2020 рік

(ТИС. ГРН)

Найменування статті	Примітки	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	21	3 525 872	4 237 981
Процентні витрати	21	(1 148 759)	(1 817 113)
Чистий процентний дохід		2 377 113	2 420 868
Комісійні доходи	22	958 274	994 716
Комісійні витрати	22	(250 106)	(198 265)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(56 340)	2 181
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		138 185	541 060
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		331 364	(139 419)
Результат від модифікації фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю		(8 169)	(12 198)
Результат від продажу цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		4 603	-
Чистий (збиток від зменшення корисності)/ дохід від відновлення корисності фінансових активів	23	(439 648)	157 173
Чистий збиток від нарахування резервів за зобов'язаннями з кредитування	16	(69 854)	(15 718)
Чистий дохід від зменшення резервів за іншими зобов'язаннями та іншими нефінансовими активами	13, 16	11 195	21 768
Інші операційні доходи	24	26 586	31 929
Витрати на виплати працівникам	25	(1 039 110)	(956 493)
Витрати зносу та амортизація	25	(324 826)	(209 684)
Інші адміністративні витрати	25	(406 412)	(440 356)
Інші операційні витрати	24	(134 705)	(83 332)
Прибуток до оподаткування		1 118 150	2 114 230
Витрати на податок на прибуток	26	(190 856)	(384 299)
Прибуток за рік		927 294	1 729 931
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
<i>Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до складу прибутків або збитків:</i>			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		56 666	75 606
Реалізована переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		(4 603)	-
Зміна в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами, які обліковуються за СВІСД		(30 622)	(6 974)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(3 859)	(12 354)
Інший сукупний дохід за рік		17 582	56 278
Усього сукупного доходу за рік		944 876	1 786 209
Прибуток на акцію:	27		
чистий прибуток на одну просту акцію за рік, грн		0.76	1.20
скоригований чистий прибуток на одну просту акцію		0.76	1.20

Затверджено до випуску та підписано**23 березня 2021 року**

Голова Правління

Карлос де Корду

Фінансовий директор

Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер

Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 150-265,
є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2021 року

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)		
		на 31 грудня 2021 року	на 31 грудня 2020 року (як рекласифіковано)	на 31 грудня 2019 року (як рекласифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	10 317 866	13 096 793	6 873 541
Кредити та аванси банкам	7	3 977 742	4 561 726	2 485 102
Кредити та аванси клієнтам	8	33 796 740	27 779 293	23 223 940
Інвестиції в цінні папери	9	5 370 487	3 593 129	1 457 831
Похідні фінансові активи	35	6 833	7 008	49 078
Інвестиційна нерухомість	10	2 745	3 109	6 161
Відстрочені податкові активи	29	18 268	27 095	-
Основні засоби	11,12	845 408	845 042	803 527
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	12	360 516	297 268	219 141
Інші фінансові активи	13	47 119	49 934	88 088
Інші нефінансові активи	14	95 904	92 130	94 450
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	15	889	7 518	955
Усього активів		54 840 517	50 360 045	35 301 814
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Кошти банків		13 969	2 212	7 006
Кошти клієнтів	16	46 078 279	42 766 641	28 812 862
Похідні фінансові зобов'язання	35	5 024	14 270	-
Інші залучені кошти	17	484 707	-	-
Поточні податкові зобов'язання		106 540	66 724	57 093
Відстрочені податкові зобов'язання		-	-	2 973
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	18	122 094	124 238	47 843
Інше забезпечення	18	45 288	37 641	34 266
Інші фінансові зобов'язання	19	284 830	273 892	312 122
Інші нефінансові зобов'язання	20	221 211	165 118	193 245
Субординований борг	21	780 074	808 567	678 538
Усього зобов'язань		48 142 016	44 259 303	30 145 948
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	22	1 222 929	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		2 433 644	2 570 725	1 729 931
Резервні та інші фонди Банку		2 929 787	2 226 047	2 139 547
Інші резерви		112 141	81 041	63 459
Усього власного капіталу		6 698 501	6 100 742	5 155 866
Усього зобов'язань та власного капіталу		54 840 517	50 360 045	35 301 814

Ізтверджено до випуску та підписано

12 червня 2022 року

Голова Правління  Карлос де Корду
 Фінансовий директор  Джорджіо Сопранзі
 Головний бухгалтер  Вадим Кононенко


72.

Звіт про прибуток або збиток
за 2021 рік

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективною ставки відсотка	24	3 838 723	3 525 872
Процентні витрати	24	(919 774)	(1 148 759)
Чистий процентний дохід		2 918 949	2 377 113
Комісійні доходи	25	1 096 686	958 274
Комісійні витрати	25	(275 278)	(250 106)
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		9 072	(56 340)
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з іноземною валютою		450 601	138 185
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(78 493)	331 364
Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		-	(8 169)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		10 116	4 603
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	26	(216 228)	(509 502)
Збиток від зменшення корисності / (прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності) для нефінансових активів		(14)	14 743
Інші доходи	27	35 416	26 586
Витрати на виплати працівникам	28	(1 118 967)	(1 039 110)
Амортизаційні витрати	28	(377 986)	(324 826)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(559 538)	(544 665)
Прибуток до оподаткування		1 894 336	1 118 150
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	29	(341 616)	(190 856)
Прибуток за рік		1 552 720	927 294
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	30		
чистий прибуток / (збиток) на одну просту акцію за рік, грн.		1.27	0.76
скоригований чистий прибуток / (збиток) на одну просту акцію		1.27	0.76

атверджено до випуску та підписано

2 червня 2022 року

Голова Правління  Карлос де КордуФінансовий директор  Джорджіо СопранзіГоловний бухгалтер  Вадим Кононенко

73.

**Звіт про фінансовий стан
на 31 березня 2022 року**

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	на 31 березня 2022 року	на 31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	10 097 462	10 317 866
Кредити та аванси банкам	7	8 932 056	3 977 742
Кредити та аванси клієнтам	8	37 545 550	33 796 740
Інвестиції в цінні папери	9	5 011 316	5 370 487
Похідні фінансові активи	29	6 846	6 833
Інвестиційна нерухомість		2 726	2 745
Поточні податкові активи		96 986	-
Відстрочені податкові активи	25	28 713	18 268
Основні засоби	10	840 355	845 408
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		347 104	360 516
Інші фінансові активи	11	174 467	47 119
Інші нефінансові активи	12	92 774	95 904
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		889	889
Усього активів		63 177 244	54 840 517
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		12 080	13 969
Кошти клієнтів	13	54 730 381	46 078 279
Похідні фінансові зобов'язання	29	45 669	5 024
Інші залучені кошти	14	798 871	484 707
Поточні податкові зобов'язання		-	106 540
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	15	112 736	122 094
Інше забезпечення	15	59 258	45 288
Інші фінансові зобов'язання	10,16	266 310	284 830
Інші нефінансові зобов'язання	17	175 089	221 211
Субординований борг	18	841 119	780 074
Усього зобов'язань		57 041 513	48 142 016
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 560 608	2 433 644
Резервні та інші фонди Банку		3 282 150	2 929 787
Інші резерви		70 044	112 141
Усього власного капіталу		6 135 731	6 698 501
Усього зобов'язань та власного капіталу		63 177 244	54 840 517

Затверджено до випуску та підписано

19 липня 2022 року

Фінансовий директор



Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер

Вадим Кононенко

**Звіт про прибуток або збиток
за 3 місяці 2022 року**

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		На 31.03.2022 нарастаючим підсумком з початку року	На 31.03.2021 нарастаючим підсумком з початку року
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективною ставки відсотка	20	1 239 578	827 267
Процентні витрати	20	(347 520)	(184 677)
Чистий процентний дохід		892 058	642 590
Комісійні доходи	21	242 366	248 869
Комісійні витрати	21	(71 316)	(60 160)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(40 632)	20 211
Чистий прибуток/ збиток) від операцій з іноземною валютою		42 216	66 398
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		138 183	(18 884)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	6 982
Збиток від зменшення корисності фінансових активів, визначений згідно з МСФЗ 9	22	(659 575)	(16 061)
Збиток від зменшення корисності/(прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності) для нефінансових активів		(806)	(177)
Інші доходи	23	3 768	3 064
Витрати на виплати працівникам	24	(296 805)	(267 192)
Амортизаційні витрати	24	(96 482)	(90 542)
Інші адміністративні та операційні витрати	24	(143 279)	(119 931)
Прибуток до оподаткування		9 696	415 167
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	25	(1 808)	(75 536)
Прибуток за звітний період		7 888	339 631
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	26		
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за звітний період, грн.		0.01	0.28
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0.01	0.28

Затверджено до випуску та підписано

19 липня 2022 року

Фінансовий директор  Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер  Вадим Кононенко

Звіт про фінансовий стан
на 30 червня 2022 року

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	на 30 червня 2022 року	на 31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	10 963 895	10 317 886
Кредити та аванси банкам	7	11 020 427	3 977 742
Кредити та аванси клієнтам	8	32 352 941	33 798 740
Інвестиції в цінні папери	9	5 021 215	5 370 487
Похідні фінансові активи	29	-	6 833
Інвестиційна нерухомість		2 706	2 745
Поточні податкові активи		102 496	-
Відстрочені податкові активи	25	20 454	18 268
Основні засоби	10	825 881	845 408
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		346 683	360 516
Інші фінансові активи	11	134 109	47 119
Інші нефінансові активи	12	54 783	95 904
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		889	889
Усього активів		60 846 479	54 840 517
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		5 611	13 969
Кошти клієнтів	13	52 413 485	46 078 279
Похідні фінансові зобов'язання	29	-	5 024
Інші залучені кошти	14	809 544	484 707
Поточні податкові зобов'язання		-	106 540
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	15	67 432	122 094
Інше забезпечення	15	46 213	45 288
Інші фінансові зобов'язання	10,16	292 007	284 830
Інші нефінансові зобов'язання	17	226 318	221 211
Субординований борг	18	837 752	780 074
Усього зобов'язань		54 698 362	48 142 016
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 583 401	2 433 644
Резерви та інші фонди Банку		3 282 150	2 929 787
Інші резерви		59 637	112 141
Усього власного капіталу		6 148 117	6 698 501
Усього зобов'язань та власного капіталу		60 846 479	54 840 517

Затверджено до випуску та підписано

05 серпня 2022 року

Фінансовий директор _____ Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

**Звіт про прибуток або збиток
за 6 місяців 2022 року**

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		На 30.06.2022 наростаючим підсумком з початку року	На 30.06.2021 наростаючим підсумком з початку року
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективноної ставки відсотка	20	2 766 941	1 712 780
Процентні витрати	20	(736 990)	(385 944)
Чистий процентний дохід		2 029 951	1 326 816
Комісійні доходи	21	449 158	511 173
Комісійні витрати	21	(128 404)	(125 740)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(1 809)	62 081
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою		206 346	149 708
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		147 156	(48 071)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	7 180
Збиток від зменшення корисності фінансових активів, визначений згідно з МСФЗ 9	22	(1 611 670)	(84 413)
Збиток від зменшення корисності/(прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності) для нефінансових активів		(4 374)	60
Інші доходи	23	10 930	19 395
Витрати на виплати працівникам	24	(601 606)	(537 124)
Амортизаційні витрати	24	(201 490)	(182 336)
Інші адміністративні та операційні витрати	24	(256 665)	(252 020)
Прибуток до оподаткування		37 523	846 708
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	25	(6 842)	(152 740)
Прибуток за звітний період		30 681	693 968
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за звітний період, грн.	26	0.03	0.57
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0.03	0.57

Затверджено до випуску та підписано

05 серпня 2022 року

Фінансовий директор _____ Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

**Звіт про фінансовий стан
на 30 вересня 2022 року**

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	на 30 вересня 2022 року	на 31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	12 482 544	10 317 866
Кредити та аванси банкам	7	15 587 450	3 977 742
Кредити та аванси клієнтам	8	31 276 136	33 796 740
Інвестиції в цінні папери	9	5 538 721	5 370 487
Похідні фінансові активи	28	-	6 833
Інвестиційна нерухомість		2 686	2 745
Поточні податкові активи		104 610	-
Відстрочені податкові активи	24	37 066	18 268
Основні засоби		782 064	845 408
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		342 859	360 516
Інші фінансові активи	10	215 069	47 119
Інші нефінансові активи	11	42 757	95 904
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		889	889
Усього активів		66 412 851	54 840 517
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		5 069	13 969
Кошти клієнтів	12	57 892 221	46 078 279
Похідні фінансові зобов'язання	28	-	5 024
Інші залучені кошти	13	720 038	484 707
Поточні податкові зобов'язання		-	106 540
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	14	76 679	122 094
Інше забезпечення	14	38 069	45 288
Інші фінансові зобов'язання	15	282 976	284 830
Інші нефінансові зобов'язання	16	279 318	221 211
Субординований борг	17	1 056 018	780 074
Усього зобов'язань		60 350 388	48 142 016
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	18	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		24 026	2 433 644
Резервні та інші фонди Банку		4 834 869	2 929 787
Інші резерви		(19 361)	112 141
Усього власного капіталу		6 062 463	6 698 501
Усього зобов'язань та власного капіталу		66 412 851	54 840 517

Затверджено до випуску та підписано

04 листопада 2022 року

Голова Правління  Карлос де Корду

Головний бухгалтер  Вадим Кононенко

**Звіт про прибуток або збиток
за 9 місяців 2022 року**

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		На 30.09.2022 наростаючим підсумком з початку року	На 30.09.2021 наростаючим підсумком з початку року
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективної ставки відсотка	19	4 713 851	2 693 373
Процентні витрати	19	(1 207 391)	(623 540)
Чистий процентний дохід		3 506 460	2 069 833
Комісійні доходи	20	684 877	803 148
Комісійні витрати	20	(196 102)	(195 368)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(1 809)	38 396
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою		384 419	323 672
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		150 106	(89 768)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(4 146)	
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	10 116
Збиток від зменшення корисності фінансових активів, визначений згідно з МСФЗ 9	21	(2 949 659)	(193 077)
Збиток від зменшення корисності/(прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності) для нефінансових активів		(2 295)	28
Інші доходи	22	20 210	27 053
Витрати на виплати працівникам	23	(886 340)	(822 732)
Амортизаційні витрати	23	(302 123)	(277 343)
Інші адміністративні та операційні витрати	23	(374 114)	(378 422)
Прибуток до оподаткування		29 484	1 315 536
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	24	(5 458)	(237 161)
Прибуток за звітний період		24 026	1 078 375
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за звітний період, грн.	25	0.02	0.88
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0.02	0.88

Затверджено до випуску та підписано

04 листопада 2022 року

Голова Правління



Карлос де Корду

Головний бухгалтер



Вадим Кононенко

Додаток А

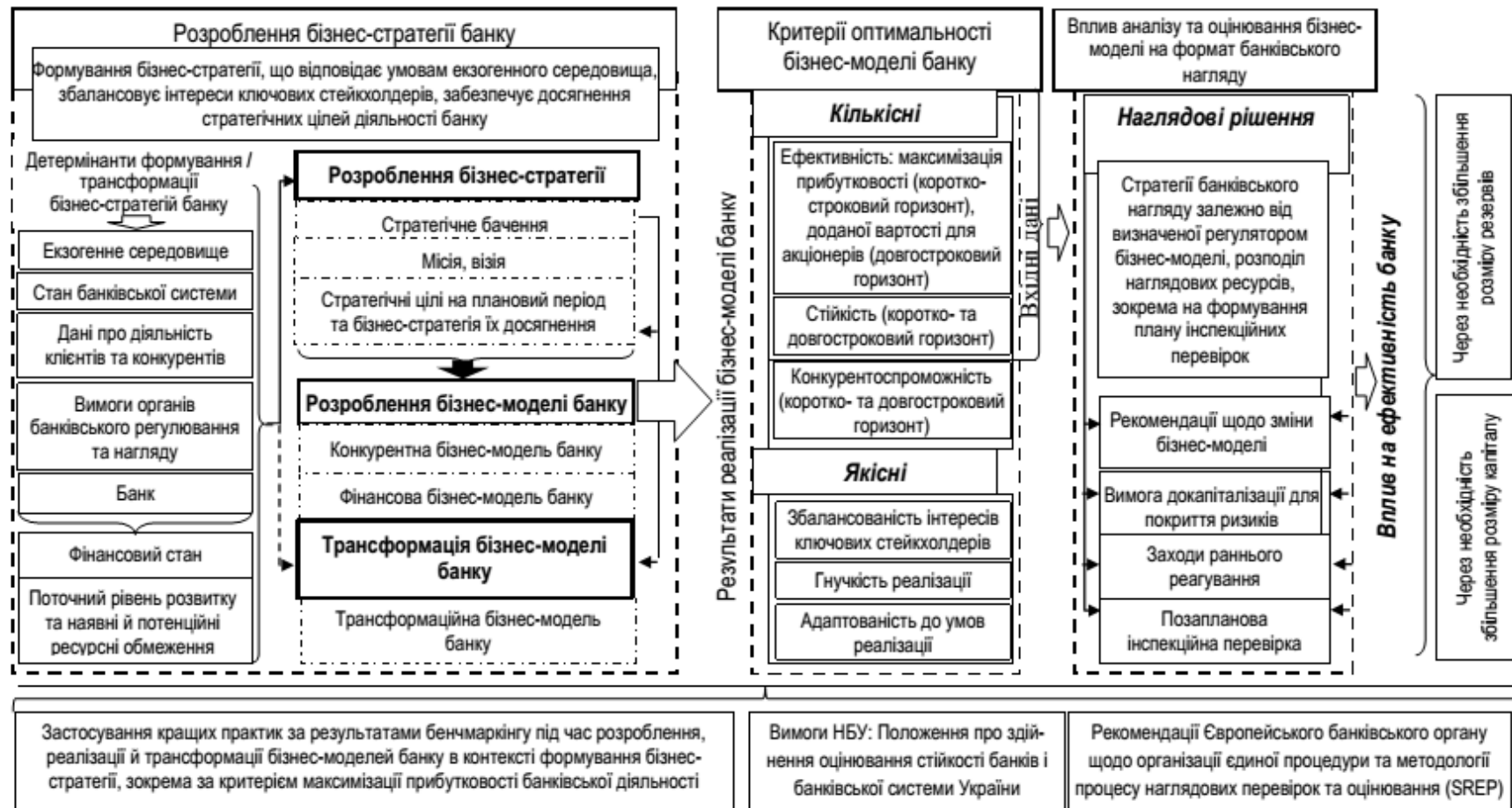


Рис. 1. Бізнес-модель як формалізована управлінсько-вимірювальна система стратегічного менеджменту банку [22, с. 8]