

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

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

О.О. Шеремет

Л.В. Шірінян

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР**

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

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

Виконала : здобувачка 2 курсу, 11 група

Кудь Дарина Вадимівна  
(прізвище та ініціали)

Керівник: Дем'яненко Інна Вікторівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Духновська Л.М.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.



під зменшення корисності кредитів клієнтам, Концентрація кредитів клієнтам в, Шляхи удосконалення процесу кредитування юридичних та фізичних осіб, Прогнозні показники обсягів кредитування фізичних та юридичних осіб на 2020 рік, Плановий баланс фінансових ресурсів, Аналіз запланованої динаміки показників фінансових ресурсів АТ «Райффайзен Банк Аваль», Аналіз структурних змін планових балансних показників АТ «Райффайзен Банк Аваль»; Рисунки: Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк Аваль», Алгоритм вибору стратегії управління ліквідністю та прибутковістю банку, Дуалістичний підхід до фінансового контролінгу банку

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		вдання видав	завдання прийняв
<b>I</b>	Дем'яненко І.В.		
<b>II</b>	Дем'яненко І.В.		
<b>III</b>	Дем'яненко І.В.		

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	виконання етапів (у роках)	Термін
1	Вибір теми, написання заяви і узгодження плану кваліфікаційної роботи з керівником		15.10.2020
2	Робота над 1-м розділом та перевірка керівником		09.11.2020
3	Робота над 2-м розділом та перевірка керівником		30.11.2020
4	Робота над 3-м розділом та перевірка керівником		21.12.2020
5	Оформлення готової роботи на попередній захист		24.12.2020
6	Подання кваліфікаційної роботи з підтвердження керівника на перевірку академічного плагіату.		21.01.2021
7	Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри		02.02.2021

Здобувач

Кудь Д.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Дем'яненко І.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Кудь Д.В. «Реалізація фінансової стратегії банківської установи як елемент системи контролінгу»**

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Дипломна робота присвячена розв'язанню теоретичних, методичних та практичних проблем забезпечення реалізації банківської установи як елемент системи контролінгу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаної літератури і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми та сформульовано завдання дослідження.

У першому розділі розкрито сутність фінансової стратегії банківської установи, її класифікація, підходи щодо формування фінансової стратегії банку, сутність контролінгу та його методи і реалізація фінансової стратегії засобами фінансового контролінгу.

Другий розділ присвячено аналізу фінансово-економічної АТ «Райффайзен Банк Аваль» та оцінці її фінансової діяльності.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи вдосконалення системи реалізації фінансової стратегії на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль».

**Ключові слова:** банківська установа, бюджетування, фінансова стратегія, контролінг, стратегічне фінансове планування, банківська система.

## SUMMARY

Kud D. "Implementation of the financial strategy of a banking institution as an element of the controlling system"

Master's work for obtaining Master's degree in specialty 072 -Financial, Banking and Insurance. National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.

Thesis is devoted to solving theoretical, methodological and practical problems of ensuring the implementation of a banking institution as an element of the controlling system.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references and appendices.

The introduction substantiates the relevance of the topic and formulates the research task.

The first section reveals the essence of the financial strategy of a banking institution, its classification, approaches to the formation of the financial strategy of the bank, the essence of controlling and its methods and implementation of financial strategy by means of financial controlling.

The second section is devoted to the analysis of financial and economic JSC "Raiffeisen Bank Aval" and the assessment of its financial performance.

The third section substantiates the ways to improve the system of financial strategy implementation on the example of JSC "Raiffeisen Bank Aval.

Key words: banking institution, budgeting, financial strategy, controlling, strategic financial planning, banking system.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ	7
1.1. Сутність фінансової стратегії банківської установи	7
1.2. Сутність і методи фінансового контролінгу	13
1.3. Реалізація фінансової стратегії засобами фінансового контролінгу	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ	28
2.1. Загальноекономічна характеристика АТ «Райайзен Банк Аваль»	28
2.2. Оцінка фінансового стану АТ «Райффайзен Банк Аваль»	33
2.3. Аналіз фінансової стратегії аспектів банківської установи	44
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ	
3.1. Шляхи вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен Банк Аваль» як елемент системи контролінгу	50
3.2. Заходи вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен Банк Аваль»	55
3.3. Застосування методів бюджетування в процесі реалізації	62
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективність діяльності банку, як і будь-якого суб'єкта підприємництва залежить від того, як ним управляють, тобто планують та організують роботу, контролюють і регулюють процеси його функціонування в інвестиційній, фінансовій та господарській сферах.

Ефективна діяльність кредитних установ є одним із найважливіших засобів активного впливу на економічні та соціальні процеси, формування 5 саморегулятивних механізмів ринкової економіки, забезпечення розвитку операційної та інвестиційної діяльності в державі. Однак, як свідчить практика останніх років, банки України, нарощуючи обсяги кредитної діяльності, значною мірою знизили рівень її ефективності. Через це чимало з них зазнає фінансових труднощів, а деякі навіть перебувають на межі банкрутства

Управлінські рішення в банківській установі базуються на плановій, нормативній, технологічній, обліковій та аналітичній інформації, яка має бути викладена на носіях управлінського обліку. Контроль та регулювання - основні функції управління - побудовані на зіставленні планових даних та інформації оперативного обліку. Оцінюють результати управлінських рішень керівників підрозділів за показниками внутрішньої звітності. Планування та координація подальшої діяльності банку базуються на певних аналітичних розрахунках.

**Метою дипломної роботи** є реалізація стратегії банківської установи, як елемент системи контролінгу на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль».

**Об'єктом дипломної роботи** є фінансові ресурси АТ «Райффайзен Банку Аваль».

**Завданнями, які ставляться при виконанні дипломної роботи** є наступні:

- визначення сутності, фінансової стратегії банківської установи;
- вивчення сутності фінансового контролінгу
- реалізація фінансової стратегії засобами банківського контролінгу;
- визначення загальноекономічної характеристики АТ «Райффайзен Банку Аваль»;

- Оцінка фінансового стану АТ «Райффайзен Банку Аваль»;
- Проведення аналізу фінансової стратегії аспектів банківської установи;
- Визначення шляхів вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен Банку Аваль» як елементу системи контролінгу;
- Визначення заходів вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен Банку Аваль»;
- Застосування методів бюджетування в процесі реалізації.

**Предметом дослідження** є процес визначення та реалізації фінансової стратегії АТ «Райффайзен Банку Аваль» та його фінансові ресурси.

У роботі використовуються такі **методи дослідження**, як метод аналізу, метод синтезу, метод формалізації.

**Інформаційну базу** склали законодавчі та нормативні акти України, підручники, монографії, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних фахівців, матеріали наукових періодичних видань, що стосуються теоретичних та практичних аспектів теми дослідження, електронні ресурси.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІГУ

### 1.1. Сутність фінансової стратегії банківської установи

Фінансова стратегія банку являє 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.

В цілому комерційний банк має велику кількість класифікаційних груп фінансових стратегій.

Наприклад, Ілишева Н.Н. виділяє два види фінансової стратегії:

1. Загальна фінансова стратегія, що регламентує досягнення узагальнених цілей та завдань фінансової діяльності, а також систему стратегій окремих завдань.

2. Фінансова стратегія окремих завдань, яка була розроблена щоб досягти конкретних цілей та завдань і є компонентом загальної фінансової стратегії [5, с.173].

Ковальова А.М вважає що варто виділяти три види фінансових стратегій:

1. Генеральну фінансову стратегію, яка регламентує фінансову діяльність банку, а також його основні питання та напрями. За допомогою даної стратегії мають вирішуватись завдання формування фінансових ресурсів залежно від виконавців і напрямів роботи, а також мають визначатись взаємні відносини з бюджетами всіх рівнів, і напрями створення та використання фінансових ресурсів. Зазвичай, таку стратегію розробляють на термін не менше 1-го року.

2. Оперативну фінансову стратегію, яка призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Ця стратегія має розроблятись в межах

генеральної фінансової стратегії та повинна деталізувати її за конкретний період (місяць, квартал, півріччя). Ця стратегія охоплює конкретні напрями, такі як доходи та виплати за цінними паперами.

3. Фінансову стратегію досягнення окремих стратегічних завдань, яка призначена для виконання конкретних фінансових операцій, які мають реалізувати найбільш глобальні цілі підприємства [7, с.211].

В залежності від джерел фінансової діяльності банку, що використовуються, Баранов В.В. вирішив за необхідне виділити такі види фінансових стратегій: стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування; стратегія позичкового фінансування; стратегія самофінансування; стратегія венчурного фінансування.

Комаров А.В. поділив фінансову стратегію на агресивну й обмежену. Такі висновки він зробив виходячи з рішучості банку взяти на себе ризик більший ризик для досягнення поставлених цілей і завдань. На тих же підставах Веснін В.Р. виділяє наступальну, захисну та наступально-захисну стратегії. У свою чергу Данилова Т.Н. виділяє чотири види стратегій: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [8, с.146].

Але в аспекті маркетингової стратегії комерційного банку доцільно розглядати класифікацію фінансових стратегій в аспекті його діяльності на ринку банківських послуг, ринкової частки, конкурентоспроможності, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами і т.д. На основі цього найбільш типовими фінансовими стратегіями є: стратегія стабілізації; стратегія зростання; стратегія виживання; стратегія ліквідації; фінансова стратегія [2, с.362].

Коробейніко О.П., Гвішані Д.М. та Щербко В.К. розглядають стратегію стабілізації. Таку стратегію доцільно використовувати за умови нестабільності при падінні фінансово-господарських показників банку чи коли виникають довгострокові фінансові складнощі. Дана стратегія полягає в адаптації діяльності банку до умов навколишнього середовища, запобіганні ймовірних загроз, зниженні ризиків його роботи, збільшення рівня ефективності взаємодії

банку з партнерами та його контрагентами. Фінансову стратегію стабілізації також можна використовувати задля того, щоб оптимізувати цикли залучення та вкладання фінансових ресурсів, а також запобігання їх нестачі. Зазвичай, дана стратегія використовується задля урівноваження абсолютно всіх аспектів фінансової діяльності, а також наступного переходу до фінансової стратегії зростання.

Стратегія фінансової стабілізації має свої особливості. Зважаючи на реальну економічну ситуацію в банку доцільно використовувати один з трьох ймовірних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації:

1. Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з метою швидкої стабілізації системи господарювання банку;

2. Позитивне зрушення у внутрішньому менеджменті та стимулюванні продажу продуктів та послуг банку з певною надією на швидке поживлення банківської діяльності;

3. Обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні і соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції банку [4, с.463-478].

У ситуації коли спостерігається непередбачуване зниження обсягу продажів продуктів та послуг банку, а також загальної величини прибутку найактуальніша стратегія економії.

Мета цієї стратегії може бути: найближча (термінова) – вона дозволяє зупинити зменшення ділової активності і результативності банківської діяльності; середньострокова – дозволяє запуснути процес покращення економічного стану банку; довгострокова – запуснути стадію поживлення і зростання. Зважаючи на це все дана стратегія може охоплювати такі три фази:

1. Ревізія витрат – фаза на якій скорочується чисельність персоналу і витрати на його утримання; скорочення накладних витрат; зменшення витрат на маркетингові дослідження, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи тощо.

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

3. Поживлення – фаза стратегії банку, яка може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципів перегрупувань у системі формування і використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності [4, с.496-504].

Звичайно ж здійснюється стабілізація економічної ситуації за умови, коли результативність банківської діяльності характеризується найбільш значними коливаннями.

Коробейніков О.П., Вишнеvsька О.В., Горемикін В.А., та Одинцов М.М. розглядають фінансову стратегію зростання, за рахунок якої має бути отриманий позитивний ефект за рахунок розширення ділової активності банку при умові стабільності зовнішнього середовища і сегмента ринку, який динамічно розвивається, та у якому працює банк. Цілі стратегії є такими: збільшення обігу капіталу, розширення меж фінансової діяльності, збільшення частки ринку, досягнення позитивної динаміки розвитку. В залежності від умов середовища можуть використовуватись такі види фінансових стратегій зростання:

– інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції банку, що пов'язане з придбанням інших організацій;

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

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

– диверсифіковане зростання забезпечує збільшення видів фінансової діяльності, а також необхідне фінансування розширення меж збутової діяльності банку [3, с.225].

Коробейніков О.П., Кузнєцов В.С. та Горемикін В.А, досліджували фінансову стратегію ліквідації, яка розглядається як підвид стратегії виживання, але має свої специфічні характеристики, та має на меті забезпечення максимально ефективного процесу ліквідації всього банку, забезпечення мінімізації збитків і повного забезпечення фінансових інтересів акціонерів та кредиторів.

Кузнєцов В.С. і Горемикін В.А. розглядали комбіновану фінансову стратегію, що може забезпечити реалізацію цілей і завдань діяльності банку, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій.

Також не враховуючи вищеперераховані стратегії, що виходять з позиції маркетингового планування, буде доцільним також враховувати фінансові стратегії, які впливають із специфіки банківського бізнесу, а саме:

- а) стратегію управління пасивами та активами банку;
- б) стратегію управління ризиками [1, с.539].

Кожна банківська операція умовно поділяється на: пасивні (ті, що пов'язані із накопиченням власного капіталу, залученням коштів); активні (ті, що пов'язані із розміщенням власних та залучених коштів з метою отримання прибутку); комісійно-посередницькі операції. Стратегії управління пасивами та активами банку передбачають чітке прогнозування їх динаміки та структури. Окрім цього важливе місце посідає також управління гепом – розривом або незбалансованістю активами і пасивами банку.

Стратегія управління власними коштами банку передбачає управління: статутним капіталом банку; фондами переоцінки основних коштів; резервними і страховими фондами; фінансовий результат поточного року; нерозподілений прибуток минулих років.

## 1.2. Сутність і методи фінансового контролінгу

На сучасному етапі розвитку банківської системи в Україні особливої актуальності набуває вдосконалення банківського контролінгу і вирішення нагальних проблем у процесі його становлення, впровадження контролінгу в систему управління банком. На це вплинув перехід країни до ринкових відносин, а також необхідність заміщення внутрішнього обліку на більш ефективну систему прийняття управлінських рішень. При умові функціонування в зовнішньому середовищі, яке активно прогресує актуальним для банківських установ стає пошук нових більш ефективних методів та інструментів управління, покликаних покращувати конкурентоспроможність банківських а також забезпечувати досягнення їх короткострокових та довгострокових цілей.

Мабуть найважливішою складовою контролінгу є управлінський облік. Передумовою і джерелом виникнення управлінського обліку є бухгалтерський облік. Це пов'язано з реалізацією останнім інформаційної і контрольної функцій. Проте традиційний бухгалтерський облік не дає змоги достатньою мірою забезпечувати інформаційні потреби контролінгу, що можна пояснити такими чинниками:

- історичний характер бухгалтерського обліку. Він є засобом реєстрації вже завершених господарських операцій. Як наслідок – облік безальтернативний, оскільки минулі події змінити неможливо;
- як область управлінської діяльності, що достатньо регламентується, облік часто зорієнтований на формування кінцевої інформації відповідно до діючих
- принципів і формату подання даних. Навіть у разі виокремлення управлінського обліку в його організації і номенклатурі об'єктів часто складно відійти від традиційних стереотипів;
- через специфіку методу облік зорієнтований більшою мірою на процес формування інформації, ніж на результат. Відповідно, облік

узагальнює, але не коментує. Сам по собі він не здатний рекомендувати менеджеру той або той варіант управлінського рішення;

– традиційний бухгалтерський облік не забезпечує обліку в розрізі окремих центрів відповідальності, не дає змоги визначити витрати на виробництво та реалізацію окремих видів продукції тощо.

Представлена нижче місія контролера, яка була розроблена Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling) найкраще пояснює основні завдання контролінгу [9, с.29].

Місією контролера є організування і супроводження процесу постановки цілей, планування й управління, сприяючи у такий спосіб досягненню цілей установи. Відповідно до цього контролер виконує такі завдання:

- забезпечує прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи досягненню вищої ефективності;
- координує підцілі й підплани в межах єдиного цілого й організовує систему внутрішні звітності;
- організовує процес постановки цілей, планування й управління для орієнтації співробітників, які приймають рішення, на цілі компанії;
- забезпечує збір необхідних даних та інформації;
- створює й обслуговує контролінгові системи.

Служба фінансового контролінгу безпосередньо не приймає рішень, виконує їх підготовку, функціональну й інформаційну підтримку, а також контроль за реалізацією. Хоча діяльність фінансового контролера при виконанні своїх функцій спрямована не стільки на контроль, скільки на формування стимулів для самоконтролю діяльності кожного працівника в рамках досягнення задале- гідь узгоджених підприємством цілей.

Підсумовуючи, можна виокремити основні напрями і завдання діяльності фінансового контролера (табл. 1.1).

## НАПРЯМИ І ЗАВДАННЯ РОБОТИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛERA

Основні напрями	Завдання
1. Координація	координація окремих пісисем системи управління (планування, контролю, інформаційного забезпечення, організаційної структури); координація стратегічних та оперативних цілей і завдань; забезпечення інтеграції систем ризик-менеджменту та планування; узгодження стратегічного й оперативного планування на основі за- провадження збалансованої системи показників (BSC)
2. Фінансова стратегія	координація та методичне забезпечення процесу розроблення і реалізації фінансової стратегії; вироблення пропозицій щодо адаптації (приведення у відповідність) організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку; портфельний аналіз (продукції, діяльності); застосування VBM
3. Бюджетування	визначення об'єктів та інструментів планування; розроблення та вдосконалення фінансової структури компанії з виокремленням центрів відповідальності; розроблення й постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування;
4. Внутрішній контроль	експертиза управлінських рішень, пов'язаних із витратами за центрами відповідальності; бюджетний контроль (аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих); підготовка рапортів у розрізі окремих бюджетів, періодів і користувачів (рапортування); підготовка консолідованого звіту про виконання бюджетів і пропозицій щодо корекції планів та діяльності; контроль дотримання внутрішнього регламенту і законодавчих актів
5. Контролінг ризиків	ідентифікація, аналіз ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розроблення заходів щодо їх нейтралізації; виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві; своєчасне реагування на появу нових шансів і можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін)
6. Внутрішній консалтинг і методичне забезпечення	– розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів; – надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розроблення фінансової стратегії, – планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем; – вироблення пропозицій щодо вирішення можливих конфліктів інтересів на всіх рівнях; – консультування менеджменту з питань фінансового, податкового, банківського законодавства, з питань інвестиційної діяльності, маркетингу, – оптимізації оподаткування, реорганізації та ліквідації підприємств – розроблення та координація системи матеріального стимулювання центрів фінансової відповідальності підприємства; – створення методичної та інструментальної бази з управління рентабельністю та ліквідністю підприємства; – методичне забезпечення фінансової діагностики підприємства, інтерпретація її результатів, розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства
7. Інформаційне забезпечення менеджменту	– організація системи управлінського обліку та визначення структури фінансової інформації для керівництва; – визначення складу, термінів подання, обсягів та цілей управлінських звітів для різних користувачів; – аналіз та вдосконалення документообороту підприємства; – оцінювання якості функціонування систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і вироблення пропозицій з поліпшення роботи цих систем; – оцінювання доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах, здійснення розрахунків та обґрунтування витрат на впровадження сучасних інформаційних технологій; – підбір, участь у розробленні та вдосконаленні систем автоматизації руху інформаційних потоків на підприємстві; – складання консолідованої фінансової звітності групи компаній і підготовка аналітичних звітів для власників корпорації

Звичайно ж, функціональні обов'язки та компетенції фінансового контролера у кожній установі є індивідуальними, оскільки залежать від певних

чинників, наприклад, фінансово-економічний стан установи, його розмір і вид діяльності, кваліфікація управлінського персоналу й працівників служби фінансового контролінгу, прийняті на підприємстві принципи й методи управління. Методологія фінансового контролінгу базується також на завданнях, які ставляться банківською установою [9, с.20].

### **1.3. Реалізація фінансової стратегії засобами фінансового контролінгу**

Найважливішим аспектом розробки будь-якої стратегії є розробка правильної фінансової стратегії значення якої в свою чергу підвищує прискорення циклічності розвитку та закономірностей фінансово-економічних криз. Головним завданням менеджменту в банківській установі є стійко зберігати стратегічний вектор розвитку, концентруючи зусилля на використанні нових можливостей, а не тільки на нейтралізації виникаючих загроз. Глобалізаційні тенденції не дали позитивних змін при виникненні кризи, а навпаки, більшість кризових ситуації можна було б ліквідувати ще на локальному рівні. Через це за умов сьогодення потрібно розробляти нову схему – модель взаємодії суб'єктів фінансового ринку. Це стосується більшості традиційних механізмів та інструментів, методів і моделей.

Фінансова стратегія банку повинна представити банк в довгостроковому аспекті, як надійного, стабільного партнера, який здатний до розширення та оптимізації взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, яке б сприяло формуванню та ефективному використанню ресурсного потенціалу та його консолідації.

Так як фінансова діяльність є основним напрямком функціонування всіх банків, – фінансова стратегія має пріоритетний характер стратегії банку. Це має відображення у всіх аспектах їх діяльності: як суб'єкт підприємницької діяльності банківська установа виступає на ринку в якості фінансового посередника; фінансовий ринок є головним місцем роботи банку; а послуги та інформація виступають як основний вид продукції банку, що реалізуються;

левову частку співробітників банку складають спеціалісти в області фінансової діяльності.

Основною метою фінансової стратегії банку є забезпечення для установи найоптимальнішого на конкретний проміжок часу відношення між рівнем ліквідності, плановим рівнем рентабельності, який встановлюється власниками та рівнем надійності, що прийнятне для більшості клієнтів.

Фактично, основною стратегією банку, що ґрунтується на основі визнання пріоритету корпоративної стратегії є фінансова стратегія, що входить в систему базових функціональних стратегій. Головним призначенням якої насамперед є створення фінансових умов задля ефективної реалізації корпоративних, конкурентних та інших функціональних стратегій окремими інструментами і методами фінансових умов.

Зважаючи на те, що категорія «фінансова стратегія» є неоднозначною, складною і багатоплановою, її використання в літературі немає єдиної думки і, зазвичай, залежить від загального контексту проблеми фінансового регулювання. Вітчизняні й зарубіжні фахівці фінансову стратегію визначають як:

- система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією, і найбільш ефективних шляхів їх досягнення;
- вибір і обґрунтування політики залучення та ефективного розміщення фінансових ресурсів;
- активна, орієнтована на майбутнє форма управління фінансами підприємства, самостійний аспект управління підприємством, здатний значно збільшити загальну вартість бізнесу;
- довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу (3-5 років), що передбачає рішення великомасштабних завдань розвитку корпорації;
- найбільш загальний підхід до організації та здійснення діяльності корпорації [14, с. 32].

Незважаючи на відмінність, характерною особливістю наведених визначень є те, що вони розглядають фінансову стратегію банку як систему цілеспрямованого довгострокового управління фінансовими ресурсами. На відміну від них Г.Б. Клейнер [18, с. 38] визначає стратегію як «фінансово-інвестиційну», підкреслюючи наявність у ній двох самостійних аспектів: фінансового та інвестиційного.

Зважаючи на вищезазначене, фінансову стратегію, що характеризує різні відносини між суб'єктами ринку з приводу формування, розподілу, використання фондів фінансових ресурсів, застосування фінансових інструментів, можна визначити як узагальнюючу модель та інструменти дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей, поставлених банком.

Можна виокремити наступні причини формування фінансової стратегії банку:

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

- задля забезпечення цілеспрямованої інтеграції всіх конкурентних переваг і функціональних стратегій в одну єдину, цілісну корпоративну стратегію за умов суттєвого загострення конкурентної боротьби використовується фінансова стратегія, яка ж основним інструментом банківської установи;

- фінансова стратегія банківської установи є засобом, який дає змогу управляти зміною фінансового потенціалу цієї установи на базі нейтралізації негативних передумов, а також активного використання позитивних передумов розвитку задля інноваційного розвитку та збереження фінансової стабільності.

Основними традиційними принципами створення фінансової стратегії є принципи нової управлінської парадигми – стратегічного фінансового управління. Здійснюючи аналіз практики стратегічного фінансового управління

сучасних банків, слід виділити основні принципи побудови фінансової стратегії банківської установи: розгляд установи банку як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації; виокремлення домінантних сфер стратегічного фінансового розвитку установи банку; визначення базових стратегій операційної діяльності банківської установи; забезпечення гнучкості фінансової стратегії банку; забезпечення постійного використання результатів технічного прогресу в фінансовій діяльності; забезпечення альтернативності стратегій; забезпечення фінансову стратегію відповідною організаційною структурою та корпоративною культурою; визначення рівня фінансового ризику в процесі прийняття стратегічного фінансового рішення; орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів в процесі реалізації фінансової стратегії.

Побудова фінансової стратегії в банку та процес стратегічного фінансового управління може здійснюватися на основі різноманітних методів та інструментів, в залежності від пріоритетів, цілей та можливостей банку. Через це існує необхідність в науково-обґрунтованій класифікації, що дозволить систематизувати ймовірні банківські фінансові стратегії і виділити конкретні напрямки задля їх покращення. Класифікація фінансових стратегій може здійснюватися за різноманітними ознаками. Використовуючи критерій рівнів планування та управління банківською установою, слід виокремити такі види фінансових стратегій банківської установи [20, с. 248]:

Генеральна фінансова стратегія – це фінансова стратегія, що детермінує діяльність банку. Як приклад, освіта та використання доходів, взаємозв'язок банку з бюджетами всіх рівнів, визначення потреб в фінансових ресурсах і джерел їх фондування за рік.

Оперативна фінансова стратегія – стратегія контролю за витрачанням ресурсів та мобілізацією внутрішніх резервів, стратегія поточного перерозподілу фінансових ресурсів. Дана фінансова стратегія включає в себе поточні доходи та витрати банку, постійний контроль за дотриманням нормативних вимог центрального установи банку та ін. Ця стратегія

розробляється в рамках генеральної фінансової стратегії, деталізує її на конкретному проміжку часу і в свою чергу надає можливість передбачити всі майбутні обороти з приводу їх надходження та розміщення.

Стратегія досягнення особистих цілей банківської установи полягає в ефективному використанні фінансових операцій, що направлені на забезпечення реалізації головної стратегічної цілі.

В свою чергу, генеральна фінансова стратегія може поділятися на: антикризову фінансову стратегію; стратегію фінансового забезпечення стійкості росту; стратегію фінансової підтримки прискореного росту.

Залежно від розвитку філіальної мережі установи банку та від екстраполяції на неї фінансової стратегії, слід деталізувати фінансові стратегії по-іншому:

- фінансова моностратегія. Це єдина стратегія, що реалізується у всіх філіалах установи банку;

- фінансова мультистратегія. Це комбінована фінансова стратегія, що полягає у реалізації різних фінансових стратегій банківської установи залежно від його конкретного філіалу.

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

Щоб класифікувати фінансові стратегії банку можна використовувати ознаку переважного характеру операцій банку. Тому, варто виділити такі види фінансових стратегій банку: валютна фінансова стратегія; стратегія розміщення ресурсів; інформаційна фінансова стратегія; стратегія залучення ресурсів; комісійна фінансова стратегія; комбінована фінансова стратегія; фондова фінансова стратегія.

Стратегія залучення ресурсів визначає оптимальне відношення зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування та їх складові; ціну, яку банк може заплатити за фондування по кожному джерелу коштів; способи розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів між підрозділами банку. Під час прийняття

цієї стратегії банківська установа практично відмовляється від активних операцій, а комісійний бізнес використовується зазвичай для покриття витрат та забезпечення мінімального прибутку. Така стратегія особливо характерна для банків, що переживають кризові часи.

Використовуючи дану стратегію, установа банку займається кредитуванням як пріоритетним видом діяльності. В стабільній економіці цей вид стратегії використовується дуже часто. В рамках стратегії детермінуються об'єкти і способи кредитування. При прийнятті даної стратегії банк на певний час відмовляється від активного фондування операцій, використовуючи для цього накопичені раніше ресурси. Також стратегія залучення ресурсів передбачає також регулярне планове рефонування активних операцій. Комісійний бізнес при використанні даної стратегії підпорядковується їй, в основному як джерело додаткового доходу.

Комбінована фінансова стратегія характеризується відсутністю пріоритету у конкретного типу банківських операцій. Установа банку займається комісійним бізнесом, фондуванням та кредитуванням з однаковою активністю. Така фінансова стратегія зазвичай зустрічається в універсальних установах банку з широко розвиненою філіальною мережею.

Основною характеристикою комісійної фінансової стратегії є те, що банківська установа не здійснює операцій з розміщення, а орієнтується тільки на обслуговуванні розрахунків клієнтів

Установи банків що займаються переважно інвестиційними операціями на фондовому ринку обирають зазвичай фондову фінансову стратегію. Основна відмінність таких установ, це розвиненість різних посередницьких функцій на фондовому ринку.

Найрідше використовується валютна фінансова стратегія, адже зазвичай її застосовують в період девальвації/ревальвації валют, то швидкого росту ризиків на традиційних банківських ринках.

Ця фінансова стратегія не є довгостроковою, зазвичай її обирають малі банки в період кризи, для яких надзвичайно ризикованим є традиційний

банківський бізнес, а комісійний бізнес через зменшення кількості клієнтів не дозволяє компенсувати зниження прибутку. Через це такі банківські установи орієнтуються на активні валютні операції.

Інформаційна фінансова стратегія характеризується широкою автоматизацією та інформатизацією традиційного банківського сервісу. Банківська установа, застосовуючи таку стратегію, має наміри широко використовувати інформаційні технології з метою обслуговування клієнтів. Установа банку впроваджує новітні платформи клієнтського сервісу, завчасно оновлює та оптимізує наявні банківські технології. Банк, використовуючи інформаційну фінансову стратегію, бажає скоротити витрати за рахунок автоматизації бізнес-процесів, і як наслідок з'являється «віртуальність банку» – відсутність у нього операційних офісів, фактична робота здійснюється за допомогою інтернету.

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

Ліквідність відображає спроможність економічного суб'єкта своєчасно, безперервно та в повному обсязі виконувати взяті на себе грошові зобов'язання. Із врахуванням специфіки діяльності банку як фінансового посередника, ця стратегія виступає одним з найбільш важливих показників, що характеризуються не тільки поточним, а й перспективним станом банківської установи [16, с. 45].

Метою процентної політики банку є визначення стратегічного підходу до управління діапазоном процентних ставок за залученими та розміщеними ресурсами. Роль процентної політики в фінансовій стратегії комерційного банку визначається її місцем на фінансовому ринку як фінансового посередника, основним джерелом доходів якого виступає процентна маржа. Рішення, які прийняті менеджментом банку в частині верхньої межі діапазону далі відображаються у відповідних завданнях кредитної та фондової політик.

Аналогічно, рішення по нижній межі діапазону враховуються при формуванні депозитної та емісійної політик.

Як окремий вид фінансової політики можна виділити емісійну політику банку. Метою емісійної політики виступає визначення стратегічних пріоритетів організації роботи комерційного банку як емітента або позичальника на ринку цінних паперів. Успішна реалізація даної політики направлена забезпечити рішення наступних прикладних завдань:

- збільшення об'ємів ресурсів, які залучені при умовах забезпечення можливості їх наступного рентабельного розміщення;
- послідовне збільшення власного капіталу як фактору, який визначає ринкові можливості, а також загальний імідж.

Депозитна політика направлена на визначення стратегічних пріоритетів при організації роботи на ринку банківських депозитів. Успішна реалізація даної політики призначена забезпечити рішення наступних завдань:

- за комерційним направленням діяльності – перманентне розширення постійної клієнтури банку;
- за фінансовим направленням – збільшення загального об'єму фінансових ресурсів, які залучені на вигідних для банку умовах [16, с. 52].

Важливість кредитної політики сучасного банку визначається його профільною спеціалізацією, а саме як кредитора. В процесі формування наукового підходу до організації роботи банку одним із перших об'єктів стратегічного фінансового управління стала його кредитна діяльність. При цьому була визначена основна мета управління – забезпечення раціонального відношення дохідності та надійності позичкового портфелю, під яким розуміється сукупність позик, виданих банком на визначений момент часу. Дане відношення завжди має індивідуальний характер, тобто визначається спеціалістами комерційного банку з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування. Формування та контроль за практичною реалізацією кредитної політики виступає одним із двох базових функцій Кредитного комітету банку.

Фондова політика визначає основні цілі, завдання та принципи роботи банку на ринках цінних паперів. В рамках цієї політики банк визначає межі структури фондового портфелю, його управління ним та ін. В свою чергу, метою дивідендної політики виступає формування балансу між зацікавленістю комерційної установи та її акціонерів.

Фінансові політики як сукупність ціленаправлених дій з використанням фінансових ресурсів банку у певних його операціях, дозволяє конкретизувати та визначити конкретні етапи реалізації вибраної фінансової стратегії банком. Без детермінування фінансових політик комерційна установа не зможе досягнути стратегічних цілей. Тому фінансові політики – невід’ємна частина системи стратегічного фінансового управління в сучасному комерційному банку, а розуміння їх особливостей та класифікації необхідно для планування та розвитку діяльності банку.

Отже, одним із головних завдань стратегічного фінансового управління на сучасному етапі виступає формування ефективної фінансової стратегії. Фінансову стратегію можна визначити як узагальнюючу модель та інструменти дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей, поставлених банком. 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.

Проаналізована класифікація банківських фінансових стратегій дозволяє врахувати особливості банківської діяльності та конкретизувати взаємозв'язок результатів операцій банку та його фінансової стратегії. Класифікація здійснена за ознакою домінуючих операцій, відповідно до якої в діяльності банку можна виділити:

- стратегію залучення ресурсів, коли банк в пріоритетному порядку організовує зростання пасивів, більшість його операцій націлене на залучення коштів;

- стратегію розміщення ресурсів, коли банк займається кредитуванням як пріоритетним видом діяльності;
- комбіновану фінансову стратегію, яка характеризується відсутністю пріоритету у конкретного типу банківських операцій. Банк займається і кредитуванням, і фондуванням, і комісійним бізнесом з однаковою активністю;
- комісійну фінансову стратегію, що характеризується тим, що банк орієнтується виключно на обслуговування розрахунків клієнтів, а операції залучення і розміщення практично не здійснюються;
- фондову фінансову стратегію, при якій банк орієнтується переважно на інвестиційні операції на ринку цінних паперів;
- валютну фінансову стратегію, при якій банк орієнтується на активні валютні операції;
- інформаційну фінансову стратегію, яка передбачає широку автоматизацію та інформатизацію традиційного банківського сервісу для обслуговування клієнтів.

### **Висновки до розділу 1**

Зважаючи на нестабільну економіку важливого значення набуває фінансова стратегія управління фінансовими ризиками. За допомогою цієї стратегії аналізуються всі можливі ризики, здійснюється оцінювання їх впливу на банківську активність, а також обирається метод управління цим ризиком і прогнозується ефект від цього управління.

В Україні для того щоб сформулювати маркетингові стратегії комерційний банк повинен пройти багато фінансових аспектів. Відтак основною метою банку має бути забезпечення власного функціонування та достатності своїх фінансових можливостей для виконання вчасно та в повному обсязі своїх зобов'язань.

Підсумовуючи пункт 1.2 моємо сказати, що в сучасних умовах фінансовий контролінг повинен зайняти пріоритетне місце в системі

управління. У зв'язку з цим у структурі банківської установи слід створити службу фінансового контролінгу, яка може бути в складі фінансової служби. Запровадження системи фінансового контролінгу дасть змогу збільшити рівень ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, збільшити ефективність використання фінансових ресурсів, поліпшити оперативність та якість прийняття управлінських рішень, запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та сприяти їх ефективному усуненню.

Дослідивши питання релізації фінансової стратегії засобами фінансового контролінгу, можна зробити висновок, що незважаючи на результати досліджень в теорії стратегічного фінансового управління питання класифікації банківських стратегій потребує більш детального дослідження, оскільки практичні аспекти вибору, формування та визначення характерних рис банківських стратегій залежить від повноти та правильності їх класифікації.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

#### 2.1. Загальноєкономічна характеристика АТ «Райайзен Банк Аваль»

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» (скорочена назва – АТ «Райффайзен Банк Аваль») зареєстровано 27 березня 1992 року (до 25 вересня 2006 року – Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль»). Із жовтня 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. – Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ). Станом на 31 грудня 2019 року Група РБІ володіла 68,28% акцій українського банку, Європейський банк реконструкції та розвитку – 30% акцій [21].

Банк є юридичною особою приватного права за законодавством України. Організаційно-правова форма Банку – акціонерне товариство, тип акціонерного товариства Банку – приватне акціонерне товариство.

Банк набув статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації. Юридичний статус Банку визначається законодавством України та статутом. Банк діє на підставі Закону України «Про банки і банківську діяльність», Закону України «Про акціонерні товариства», інших норм законодавства України, а також статуту. Всі питання, не врегульовані статутом, підлягають вирішенню відповідно до законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України.

Широкий перелік стандартних та новітніх банківських послуг надаються більш ніж 2,5 млн. клієнтам Райффайзен Банку Аваль через загальнонаціональну мережу, до якої станом на кінець 2019 року входили 500 відділень по всій Україні.

Таблиця 2.1

## Інформація про одержані ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності

Вид діяльності	Номер ліцензії (дозволу)	Дата видачі	Державний орган, що видав	Дата закінчення дії ліцензії
1	2	3	4	5
Банківська діяльність. Банківська ліцензія на право надання банківських послуг, визначених частиною третьою статті 47 Закону України "Про банки і банківську діяльність"	10	05.10.2011	НБУ	
<b>Опис:</b> Ліцензія діє та поновлюється відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку України. Термін дії ліцензії - до заміни діючої.				
Банківська діяльність. Генеральна ліцензія на здійснення валютних операцій. Додаток до Генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій.	10	05.10.2011	НБУ	
<b>Опис:</b> Ліцензія та Додаток до неї діють та поновлюються відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку України. Термін дії Ліцензії та Додатку до неї - до заміни діючих.				
Діяльність з торгівлі цінними паперами, брокерська діяльність.	АЕ №185054	19.10.2012	НКЦПФР	
<b>Опис:</b> Термін дії ліцензії з 21.10.2012 р. необмежений. Банк планує у 2018 році та наступних роках використовувати наявну ліцензію відповідно до кон'юнктури ринку та з урахуванням поточної ситуації на ФРУ				
Діяльність з торгівлі цінними паперами, дилерська діяльність.	АЕ №185053	19.10.2012	НКЦПФР	
<b>Опис:</b> Термін дії ліцензії з 21.10.2012 р. необмежений. Планує планувати у 2018 році та наступних роках використовувати наявну ліцензію відповідно до кон'юнктури ринку та з урахуванням поточної ситуації на ФРУ				
Діяльність з торгівлі цінними паперами, андеррайтинг.	АЕ №185052	19.10.2012	НКЦПФР	
<b>Опис:</b> Термін дії ліцензії з 21.10.2012 р. необмежений. Банк планує у 2018 році та наступних роках використовувати наявну ліцензію відповідно до кон'юнктури ринку та з урахуванням поточної ситуації на фондовому ринку України.				
Депозитарна діяльність, діяльність із зберігання активів пенсійних фондів.	АЕ № 263203	13.08.2013	НКЦПФР	
<b>Опис:</b> Термін дії ліцензії з 12.10.2013 р. необмежений. Банк планує у 2018 році та наступних роках у повному обсязі використовувати наявну ліцензію відповідно до кон'юнктури ринку.				
Депозитарна діяльність, діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування.	АЕ № 263202	13.08.2013	НКЦПФР	
<b>Опис:</b> Термін дії ліцензії з 12.10.2013 р. необмежений. Банк планує у 2018 році та наступних роках у повному обсязі використовувати наявну ліцензію відповідно до кон'юнктури ринку.				
Депозитарна діяльність, депозитарна діяльність депозитарної установи.	АЕ № 263201	13.08.2013	НКЦПФР	
<b>Опис:</b> Термін дії ліцензії з 12.10.2013 р. необмежений. Банк планує у 2018 році та наступних роках у повному обсязі використовувати наявну ліцензію відповідно до кон'юнктури ринку.				

Вагомі успіхи банку традиційно визнають і в Україні, і за її межами впливові видання та експерти, рейтингові компанії, партнери та клієнти. Зокрема, у 2019 році його було названо кращим банком в Україні в межах конкурсу Awards for Excellence 2019 журналу Euromoney, кращим українським банком у рейтингу банків світу журналу Global Finance та кращим банком України в рейтингу Europe Banking Awards видання EMEA Finance, а також кращим банком з торгового фінансування в Україні (журнал Global Finance) та найактивнішим банком-емітентом в Україні за програмою сприяння торгівлі (TFP) ЄБРР. Райффайзен Банк Аваль було названо кращим і в низці інших рейтингів.

Банк прагне й надалі підвищувати якість обслуговування клієнтів, використовуючи свій досвід та досвід банків – членів групи Райффайзен Банк Інтернаціональ, а також новітні технології [21].

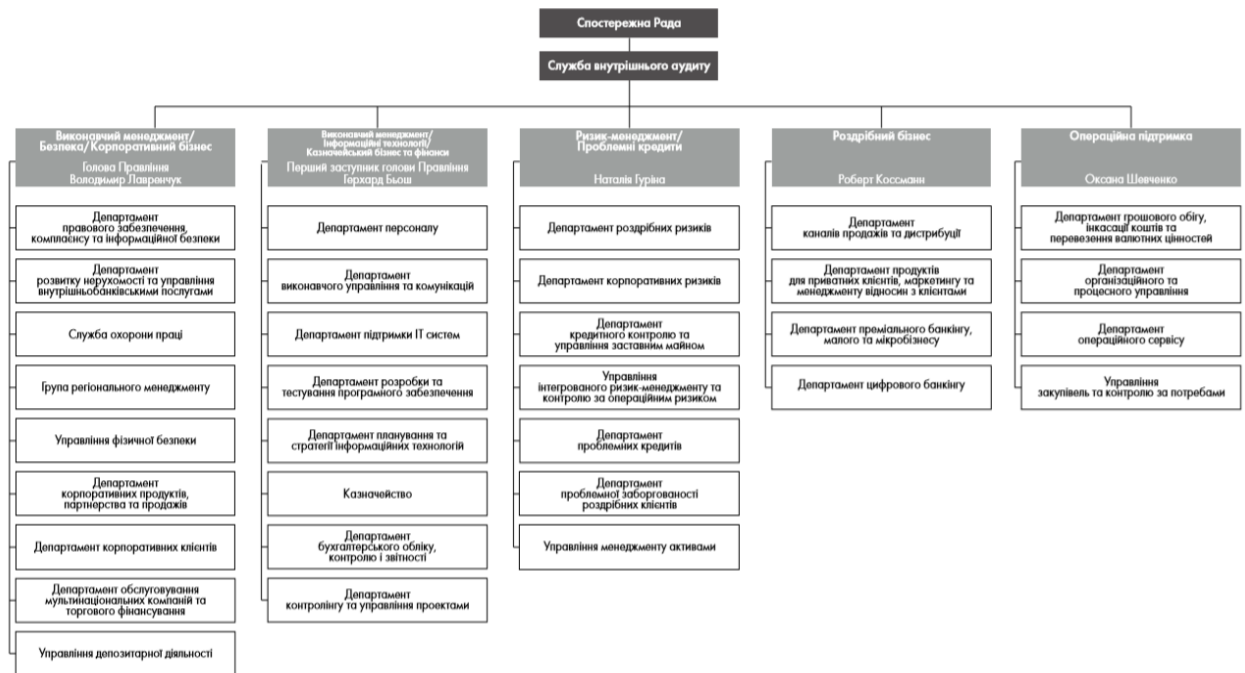


Рис.2.1. Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк Аваль»

АТ «Райффайзен Банк Аваль» багато уваги приділяє питанням рентабельності та ліквідності, а тому формує структурні підрозділи, які здійснюють поточну діяльність банку та прогнозують його діяльність на перспективу. Таким

підрозділом є управління прогнозування діяльності банку та управління маркетингом [21].

Власний капітал АТ «Райффайзен Банк Аваль» являє собою грошові кошти, внесені засновниками банку, а також кошти, утворені в процесі подальшої його діяльності. Власний капітал установи банку служить перш за все для страхування інтересів вкладників і меншою мірою – для фінансового забезпечення своєї оперативної діяльності. Розмір власного капіталу є важливим фактором забезпечення надійності функціонування банку і повинен перебувати під контролем органів, які регулюють діяльність комерційних банків. Однією з вимог, яку висуває НБУ до комерційних банків, є підвищення рівня капіталізації, який сприяє збільшенню рівня фінансової стабільності і надійності банківської системи України в цілому. Власний капітал банку поділяється на основний і додатковий. Основний капітал банку – це грошові кошти, які забезпечують його фінансову основу. Він складається зі статутного, резервного фондів, фондів економічного стимулювання та інших фондів, які створюються за рахунок прибутку.

Методика визначення капіталу банку і розрахунку його достатності впливає з рекомендацій Базельського комітету. Згідно з ними капітал банку поділяється на: основний (капітал I рівня); додатковий (капітал II рівня). Основний капітал банку включає сплачений і зареєстрований статутний капітал і розкриті резерви, які створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку, надбавок до курсу акцій і додаткових внесків акціонерів у капітал, загальний фонд покриття ризиків, який створюється під невизначений ризик при проведенні банківських операцій, за винятком збитків за поточний рік і нематеріальних активів. Додатковий капітал – це грошові кошти, які доповнюють загальний власний капітал. Він формується з невикористаних резервів, що призначаються для страхування активних операцій комерційних банків та нерозподіленого прибутку [32, с. 106].

Власний капітал Банку, за даними фінансової звітності станом на 31 грудня 2019 року відповідає вимогам, установленим нормативно-правовими актами

Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Вартість чистих активів Банку станом на 31 грудня 2019 року є більшою від статутного капіталу, що відповідає вимогам ст.155 Цивільного кодексу України. Перелік акціонерів, які є власниками 5% і більше акцій Банку станом на 31 грудня 2019 року наведено в Примітці 1. Статутний капітал Банку станом на 31 грудня 2019 року сформований у розмірі 6 154 516 тис. грн. Останнє збільшення статутного капіталу на суму 3 151 741 тис. грн. здійснювалось у 2015 році: 1 457 307 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/2-2 від 07 грудня 2015 року, SWIFT-повідомлення про транзакцію від 04 грудня 2015 року); 1 575 871 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/12-12 від 07 грудня 2015 року, SWIFT-повідомлення про транзакцію від 08 грудня 2015 року); 118 532 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/13-13 від 07 грудня 2015 року, SWIFT-повідомлення про транзакцію від 07 грудня 2015 року); 24 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/9-9-9 від 07 грудня 2015 року, квитанція від 04 грудня 2015 року); 2,5 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/1-1-1 від 07 грудня 2015 року, квитанція від 04 грудня 2015 року); 2,2 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/8-8-8 від 07 грудня 2015 року, платіжне доручення від 04 грудня 2015 року); 1,6 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/4-4-4 від 07 грудня 2015 року, платіжне доручення від 04 грудня 2015 року); 0,5 тис. грн. (договір купівлі-продажу цінних паперів № 010/39-2/3-3-3 від 07 грудня 2015 року, платіжне доручення від 04 грудня 2015 року).

Кошти, що внесені для формування статутного капіталу Банку при останньому його збільшенні, були використані на ведення статутної діяльності.

Станом на 31 грудня 2019 року випущений та зареєстрований статутний капітал Банку складався з 61 495 162 580 простих акцій та 50000000 привілейованих акцій (2018 р.: 61 495 162 580 простих акцій та 50000000 привілейованих акцій), номінальною вартістю 0,10 грн. кожна.

Всі прості акції дають однакові права голосу, а також рівні права на отримання дивідендів та повернення капіталу. Привілейовані акції не надають право голосу і гарантують отримання фіксованих дивідендів у розмірі 0,014 грн. на одну акцію.

Номінальна вартість та кількість повністю оплачених акцій за роки, що закінчилися 31 грудня 2019, 2018, 2017 та 2016 років, були такими:

Таблиця 2.2

Кількість повністю оплачених акцій, тис.			Номінальна вартість, тис. грн.		Скоригована вартість, тис. грн.
Дата	Прості	Привілейовані	Прості	Привілейовані	
1 січня 2017 р.	61 495 163	50 000	6 149 516	5 000	6 145 516
31 грудня 2017 р.	61 495 163	50 000	6 149 516	5 000	6 145 516
Викуп власних акцій	(11 048)		(1 105)		(1 105)
31 грудня 2018 р.	61 495 163	50 000	6 149 516	5 000	6 145 516
31 грудня 2019 р.	61 495 163	50 000	6 149 516	5 000	6 154 516
Викуп власних акцій	(11 048)		(1 105)		(1 105)
31 грудня 2018 р.	61 484 115	50 000	6 148 411	5 000	6 153 411
Продаж власних акцій	11 048		1 105		1 105
31 грудня 2019 р.	61 495 163	50 000	6 149 516	5 000	6 154 516

Статутний капітал Банку був сформований за рахунок внесків у гривнях і акціонери мають право на отримання дивідендів та будь-який розподіл капіталу в гривнях.

## 2.2. Оцінка фінансового стану АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Метою оцінки фінансового стану банку є його аналіз в ретроспективній динаміці для виявлення реальної стійкості банку. Фінансовий стан банку характеризується за допомогою таких груп показників: показники фінансової стійкості банку; показники, що характеризують ділову активність банку; показники ліквідності; показники ефективності управління.

Фінансова стійкість банку – це головна умова його існування та активної діяльності. Вона формується під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів і оцінюється за допомогою як окремих показників, так і зведених комплексних показників, які лежать в основі рейтингових оцінок діяльності банків. Фінансова стійкість банку залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів, які впливають на фінансову стабільність як окремого банку, так і банківської системи в цілому, відносять: стійкість національної валюти; упорядкованість державних фінансів, поєднана з відсутнім або невеликим бюджетним дефіцитом; низький рівень інфляції; довіра громадян до кредитно-фінансової системи країни; незначні обсяги відпливу капіталу за кордон; сприятливий інвестиційний клімат за наявності джерел для довгострокового кредитування.

До внутрішніх факторів, які впливають на стабільність банку, належать якість менеджменту, пов'язана з грамотним розподілом праці, правильною кредитною та дисконтною політикою банку, стратегією банку, ефективним банківським маркетингом, дотриманням існуючих економічних нормативів, установлених НБУ, та чинного законодавства, професійними якостями керівництва банку тощо.

Райффайзен Банк Аваль щоденно моніторить коефіцієнти ліквідності, встановлені НБУ та, за необхідності, здійснює стрес-тестування та аналіз сценаріїв. Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років зазначені нормативи, розраховані у відповідності до вимог НБУ, були такими [23].

Як видно з таблиці всі показники відповідають нормативним значенням, і щороку кожен з показників покращується. Така динаміка означає що АТ «Райффайзен Банк Аваль» є повністю ліквідним, тобто зможе швидко погасити власні зобов'язання.

### Нормативи ліквідності за 2018-2019 роки

Показники	2016	2017	2018	2019	Абсолютні відхилення			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Н4 «Норматив миттєвої ліквідності» (грошові кошти та кошти, що знаходяться на поточних рахунках / зобов'яз., що підлягають оплаті за вимогою) (нормативне значення не менше 20%)	63,56	41,14	42,91	47,35	-22,42	1,77	4,44	-16,21
Н5 «Норматив поточної ліквідності» (активи, що підлягають отриманню протягом 31 дня / зобов'яз., що погашаються протягом 31 дня) (нормативне значення не менше 40%)	68,42	56,74	52,51	48,86	-11,68	-4,23	-3,65	-19,56
Н6 «Норматив короткострокової ліквідності» (певні активи з договірним строком погашення до 1 року / зобов'язання з договірним строком погашення до 1 року та позабалансові зобов'язання) (нормативне значення не менше 60%)	99,14	84,43	84,25	81,96	-14,71	-0,18	-2,29	-17,18
LCR <sub>вв</sub> «Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами» (необтяжені високоякісні ліквідні активи / чистий очікуваний відтік грошових коштів протягом 30 днів) (нормативне значення не менше 100%)	176,68	181,2	184,93	197,66	4,52	3,73	12,73	20,98
LCR <sub>ів</sub> «Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті» (необтяжені високоякісні ліквідні активи / чистий очікуваний відтік грошових коштів протягом 30 днів) (нормативне значення не менше 100%)	180,03	185,32	191,56	196,26	5,29	6,24	4,7	16,23

Для побудови чітко сформованої і утвердженої стратегії управління прибутковістю постає необхідність у достатній підтримці оптимального співвідношення між рівнем прибутковості та ліквідності через сукупність визначених етапів, що включають заходи, методи та прийоми по їх досягненню.



**Рис. 2.1. Алгоритм вибору стратегії управління ліквідністю та прибутковістю банку.**

Слід зазначити, що для мінімізації ризику ліквідності банк має керуватися наступними принципами:

а) пріоритетність ліквідності перед прибутковістю, в т. ч. під час вибору напрямку розміщення коштів;

б) проведення на постійній основі аналізу потреб банку в ліквідних коштах, із метою уникнення надлишку чи дефіциту ліквідних коштів;

в) ретельно підходити до визначення своєї ліквідної позиції, зокрема розраховувати її на щоденній основі, а також на 1–3 місяці наперед, що сприятиме виявленню суттєвих розривів у фінансуванні на майбутній період і дасть змогу вплинути на терміни погашення за операціями, щоби компенсувати розрив;

г) планування та прогнозування дій у випадку виникнення ризику незбалансованої ліквідності та кризової ситуації (наявність антикризового плану).

Для визначення стану ліквідності та прибутковості АТ «Райффайзен Банк Аваль» проведемо аналіз їх рівня за останні три роки.

Ліквідність банківської установи розглядається, як здатність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання та готовність задовольняти потребу клієнтів в грошових коштах в необхідний для них час.

Оскільки ліквідність кожної банківської установи є відображенням в деякій мірі поточної ситуації у банківській системі то при аналізі ліквідності важливо простежити динаміку за банківською системою.

Коефіцієнти, які характеризують ліквідність, аналізуються в динаміці, що дає змогу виявити загальні тенденції в зміні ліквідності банківської системи та окремого банку. З метою здійснення контролю за ліквідністю банку коефіцієнти зіставляють з нормативним значенням. У процесі аналізу коефіцієнти ліквідності також порівнюють з аналогічними показниками інших банків, середньогалузевими показниками або з рівнем, який визначений банками на базі практичного досвіду.

Для аналізу рівня ліквідності АТ «Райффайзен Банк Аваль» було розраховано основні індикатори за 2017-2019 рр. [28] та їх абсолютні відхилення (таблиця 2.4).

Як видно з розрахунків, представлених у таблиці 1, показник співвідношення ліквідних активів до загальних активів коливався у межах від 12,2% до 12,9%. Найменше його значення банк отримав у 2019 р. (станом на 3 кв. 2019 р.) Слід зауважити, що у стабільних економіках значення цього показника становить 20—30%. У період фінансових криз значення коефіцієнта може збільшуватися, що пов'язано з підвищенням норм обов'язкового резервування центрального банку та намаганням банків підтримати свою ліквідність за рахунок накопичення активів. Для досліджуваного банку бачимо відхилення від бажаного стабільного рівня.

## Основні індикатори ліквідності та якості активів

### АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Показник	Роки				Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Ліквідність, %								
Ліквідні активи/ Активи, %	11,9	12,9	12,7	12,2	1	-0,2	-0,5	0,3
Ліквідні активи/ Залучені ресурси, %	18,2	17,3	17,1	15,6	-0,9	-0,2	-1,5	-2,6
Ліквідні активи/ Зобов'язання, %	15,9	15,2	14,9	14	-0,7	-0,3	-0,9	-1,9
Якість активів, %								
Коефіцієнт резервування кредитів, %	15,2	18,9	8,9	7,1	3,7	-10	-1,8	-8,1

Показник співвідношення ліквідних активів до залучених ресурсів, який характеризує здатність банку забезпечити залучені ресурси ліквідними активами, значно знизився у 2019 році – на 1,5% по відношенню до 2018 року і на 1,7% до 2017 р. Тобто банк має певні проблеми у підтриманні високого рівня ліквідності протягом останніх трьох років.

На рівні з аналізом доходів і витрат та показників ліквідності слід розрахувати показники фінансової стійкості. Фінансова стійкість банку (financial resilience of a bank) – стан банку, який характеризується збалансованістю фінансових потоків, достатністю коштів для підтримки своєї платоспроможності та ліквідності, а також рентабельною діяльністю. Ф.с.б. означає постійну здатність банку відповідати за своїми зобов'язаннями і забезпечувати прибутковість на рівні, достатньому для нормального функціонування у конкурентному середовищі. Розрізняють три основні види Ф.с.б. за стабільністю його роботи: а) нормальна стійкість, яка характеризується стабільною діяльністю, відсутністю неплатежів чи затримки виконання своїх зобов'язань, стабільною рентабельністю; б) нестійкий фінансовий стан, що характеризується затримкою платежів,

неможливістю своєчасно виконувати окремі свої зобов'язання, низьким рівнем рентабельності тощо; в) кризовий фінансовий стан, який характеризується регулярними неплатежами, наявністю простроченої заборгованості тощо. Кризовий фінансовий стан може призвести до неспроможності банку фінансувати поточну діяльність, здійснювати платежі та виконувати свої зобов'язання, а в кінцевому рахунку – до банкрутства.

Основними коефіцієнтами, які характеризують фінансову стійкість банку, є: коефіцієнт надійності; коефіцієнт фінансового важеля; коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів; коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом; коефіцієнт мультиплікатора капіталу.

Таблиця 2.5

#### Аналіз фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Коефіцієнти	2016	2017	2018	2019	Абсолютні відхилення			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Коефіцієнт надійності	0,14	0,11	0,19	0,19	-0,03	0,08	0	0,05
Коефіцієнт «фінансового важеля»	8,04	9,07	5,36	5,18	1,03	-3,71	-0,18	-2,86
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,13	0,15	0,16	0,16	0,02	0,01	0	0,03
Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом	-0,68	-0,61	-0,54	-0,3	0,07	0,07	0,24	0,38
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	8,26	9,81	6,24	6,16	1,55	-3,57	-0,08	-2,1

Провівши аналіз фінансової стійкості можна зробити висновок, що крім коефіцієнта мультиплікатора капіталу, коефіцієнта фінансового важеля всі основні показники взяті для аналізу фінансової стійкості банку, у 2019 році мають тенденцію до поліпшення (коефіцієнт надійності, участі власного капіталу у формуванні активів,) або стабілізації чи незначної зміни (коефіцієнт «фінансового важеля»). Відтак, коефіцієнт надійності у 2018-2019 році не змінювався і становив 0,19, а у 2018 році становив 0,11, таким чином, банк має високу забезпеченість

власним капіталом і, отже, високу надійність, тобто він досяг того рівня, за якого не залежить від стихій у залученні вільних коштів грошового ринку, бо має вдосталь своїх, дешевших, які можна розміщати в кредити господарюючим суб'єктам та в інвестиції.

Звідси можна зробити висновок, що фінансова стійкість банку достатньо забезпечена його капіталом і останній може захищати банк від імовірних ризикованих втрат сьогодні і в близькому майбутньому. Коефіцієнт фінансового важеля має тенденцію до зниження, адже у 2019 році він знизився до 5,18 порівняно з 2018 роком – 5,36 і 2017 роком – 9,07. Це свідчить також і про те, що банк знижує активність щодо залучення вільних коштів на грошовому ринку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів у 2018-2019 роках залишається сталим 0,16 (або відповідно з 16%) за оптимального значення не менше 10 % і підтверджує вище встановлену тенденцію його високої ролі.

Для характеристики якості активів було використано коефіцієнт резервування кредитів, чим більше значення, тим більше банк забезпечує резервування наданих кредитів. Однак, для АТ «Райффайзен Банк Аваль» слід зазначити про негативні тенденції щодо зниження рівня цього показника.

Аналіз прибутковості та рентабельності АТ «Райффайзен Банк Аваль» за останні три роки проведемо за основними індикаторами, що їх визначають (табл. 2.7) [28].

Таблиця 2.6

### Основні індикатори рентабельності АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Показник	Роки				Абсолютні відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
ROAA, %	7,2	7	6,7	6,1	-0,2	-0,3	-0,6	-1,1
ROAE, %	39,8	42,6	45,2	47,7	2,8	2,6	2,5	7,9
Чиста процентна маржа, %	12,1	11,9	12,3	12	-0,2	0,4	-0,3	-0,1
Процентні витрати/Процентні доходи, %	18,2	17,9	20,5	26,5	-0,3	2,6	6	8,3

Для аналізу прибутковості банку були обрані наступні показники: ROAA (Return on Average Assets або рентабельність активів (середніх), ROAE (рентабельність власного капіталу), чиста процентна маржа та показник співвідношення процентних витрат і процентних доходів.

Коефіцієнт ROAA, який показує, наскільки ефективно активи банку використовуються для отримання прибутку, протягом досліджуваного періоду знизився з 7,0% до 6,1%. Рентабельність середнього капіталу (ROAE), навпаки зростала, а саме: на 2,6% у 2018 році порівняно з 2017 роком і на 2,5% у 2019 роком порівняно з 2018 р.

Цей фінансовий коефіцієнт фактично вимірює результати діяльності банку на основі виплаченого середнього капіталу акціонерів і за результатами розрахунків спостерігаємо більш ефективно його використання. Однак, аналітикам важливо підтвердити високі показники рентабельності інвестицій за допомогою інших коефіцієнтів прибутковості, щоб переконатися, що зростаючий показник ROAE пояснюється зростанням продажів та підвищенням продуктивності праці, а не зростанням боргу [28].

Чиста процентна маржа, яка слугує для покриття витрат банку і ризику, у тому числі інфляційного, створення прибутку, покриття договірних угод. Розраховується як відношення різниці процентних доходів і процентних витрат до загальних витрат банку. Цей коефіцієнт допомагає з'ясувати, чи може банк забезпечити прибуток у вигляді доходу від процентної різниці як процент до середніх активів. Оптимальним значенням цього показника є 4,5 %. Для АТ «Райффайзен Банк Аваль» значення чистої процентної маржі перевищувало оптимальне значення і складало близько 12%.

Показник співвідношення процентних витрат і процентних доходів вказує на питому вагу процентних витрат у останніх і його зростання вказує на зниження ефективності діяльності банку в галузі процентної політики. Цей показник для АТ

«Райффайзен Банк Аваль» зріс більше, чим на 2 позиції у 2018 р. порівняно з 2017 р. а на 6 позицій у 2019 р. у порівнянні з 2018 р.

Для розробки фінансових рішень та рекомендацій щодо управління прибутковістю АТ «Райффайзен Банк Аваль» необхідно розробити імітаційну модель, що дозволяє визначати значення основних показників діяльності банку в умовах різних сценаріїв та обирати найбільш оптимальні рішення. На основі проведеного аналізу взаємозв'язків показників прибутковості та ліквідності для сукупності 88 банків та АТ «Райффайзен Банк Аваль» було показано, що кореляційні зв'язки між безпосередньо самими показниками або дуже слабкі, або взагалі відсутні. У той же час управління прибутковістю та ліквідністю – це дві різні, але дуже важливі цілі, при розробці фінансової стратегії і тактики банку.

Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років нормативи кредитного ризику, встановлені Національним банком України, були дотримані та були такими, як наведені в табл 2.7

Навіть зважаючи на те що нормативи зменшились, вони все ще знаходяться в допустимих межах. Банк здійснює управління капіталом з метою отримання впевненості, що він буде здатен функціонувати, як організація, що продовжує свою діяльність на безперервній основі, максимізуючи при цьому прибуток акціонерів шляхом оптимізації співвідношення між запозиченими коштами та власним капіталом. Банк покриває кредитний, ринковий та операційний ризики за рахунок власних коштів (капіталу) з метою забезпечення фінансової стійкості та обмеження ризику неплатоспроможності.

Показник достатності капіталу визначається як відношення розміру власних засобів і активів, зважених за рівнем ризику. Розрахунок достатності капіталу здійснюється Департаментом ризик-менеджменту та надається керівництву банку для прийняття рішень.

На підставі звітів та висновку Департаменту ризик-менеджменту КУАП приймає рішення представлені далі.

Таблиця 2.7

## Нормативи кредитного ризику

Показники	2016	2017	2018	2019	Відхилення			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
<b>Н7</b> «Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента» (нормативне значення не більше 25%)	12,62	12,04	10,13	10,43	-1	-2	0	-2
<b>Н8</b> «Норматив великих кредитних ризиків» (нормативне значення не більше 800%)	37,53	21,92	20,17	20,66	-16	-2	0	-17
<b>Н9</b> «Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами» (нормативне значення не більше 25%)	12,82	2,45	0,37	0,79	-10	-2	0	-12

Таблиця 2.8

## Показник достатності регулятивного капіталу згідно з Базельською угодою

Показники	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис грн.				Відносне відхилення, %			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Капітал першого рівня	8786292	9586861	10349680	11366983	800569	762819	1017303	2580691	0,09	0,11	0,25	
Капітал другого рівня	940924	889941	837802	10046630	-50983	-52139	9208828	9105706	-0,06	10,35	10,87	10
<b>Всього капітал</b>	<b>9727216</b>	<b>10475802</b>	<b>11187482</b>	<b>12371646</b>	<b>748586</b>	<b>711680</b>	<b>1184164</b>	<b>2644430</b>	<b>0,07</b>	<b>0,11</b>	<b>0,24</b>	

1) про необхідність зниження ризиків (або можливість прийняття додаткових ризиків), властивих операціям на кредитному і фінансовому ринках шляхом встановлення один раз на квартал наступних обмежень та лімітів: відношення обсягу негативно класифікованих активів до регулятивного капіталу; відношення обсягу залучених вкладів фізичних осіб до регулятивного капіталу; відношення обсягу нарахованих, але фактично несплачених доходів до регулятивного капіталу;

2) про необхідність зміни структури активів для підвищення ефективності використання капіталу;

3) про необхідність зміни статутного капіталу банку. У разі прийняття рішення щодо необхідності збільшення капіталу, КУАП або Правління банку формують відповідні пропозиції для Спостережної Ради банку. Збільшення капіталу може бути здійснене: за рахунок внутрішніх джерел (збільшення доходів від операцій, продаж активів з прибутком); за рахунок зовнішніх джерел (збільшення вкладень до статутного капіталу банку, залучення субординованого боргу).

Станом на 31 грудня 2016-2019 років показник достатності регулятивного капіталу Банку, розрахований згідно з положеннями Базельської угоди (Базель II) зі змінами, включаючи зміни щодо врахування ринкових ризиків, становив (Табл 2.8).

### **2.3. Аналіз фінансової стратегії аспектів банківської установи**

Для оцінювання ефективності банківської діяльності передбачається перегрупування дохідних статей звіту про фінансові результати банку відповідно до типових напрямів доходів: розрізняють процентні доходи, основним джерелом яких є продуктивні активи, та непроцентні доходи банку, що містять комісійні, торговельні, інші операційні та непередбачені доходи. Попередній аналіз здійснюється за цими напрямками доходів.

## Аналіз динаміки балансу АТ «Райффайзен Банк Аваль»

	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	10 292 755	10 297 228	10 362 053	13 542 570	4 473	64 825	3 180 517	3 249 815	0,01	0,31	0,31	0,32
Торгові активи	808 776	1 127 477	690 495	784 725	318 701	(436 982)	94 230	(24 051)	-0,54	0,08	-0,03	(0,03)
Заборгованість кредитних установ	10 168 968	8 032 433	7 630 495	10 176 266	(2 136 535)	(401 938)	2 545 771	7 298	-0,21	0,05	0,33	0,00
Кредити клієнтам	27 923 626	37 348 686	47 317 516	47 487 375	9 425 060	9 968 830	169 859	19 563 749	0,36	0,00	0,41	0,79
Активи, призначені для продажу	55 275	56 170	20 848	11 804	895	(35 322)	(9 044)	(43 471)	-0,64	-0,16	-2,09	(1)
Інвестиційні цінні папери:					-	-	-	-				
- в обов'язковому порядку за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3 380 399	5 925 271	-	823	2 544 872	(5 925 271)	823	(3 379 576)	-1,75	0,00		(1)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	3 455 556	3 570 498	-	3 455 556	114 942	3 570 498			1,03	
- за амортизованою собівартістю		-	-	1 578 101	-	-	1 578 101	1 578 101				
Інвестиційна нерухомість	160 627	151 860	133 064	111 057	(8 767)	(18 796)	(22 007)	(49 570)	-0,12	-0,14	-0,37	()
Основні засоби	1 972 930	2 037 965	2 331 965	3 125 643	65 035	294 000	793 678	1 152 713	0,15	0,39	0,49	1
Нематеріальні активи	387 256	412 083	437 609	645 290	24 827	25 526	207 681	258 034	0,07	0,50	0,59	1
Відстрочені активи з податку на прибуток	743 261	31 643	43 661	-	(711 618)	12 018	(43 661)	(743 261)	0,02	-1,38	-17,02	(1)
Інші активи	1 084 439	1 050 930	1 377 230	1 871 610	(33 509)	326 300	494 380	787 171	0,30	0,47	0,57	1
<b>Всього активи</b>	<b>57 364 637</b>	<b>67 016 816</b>	<b>73 800 833</b>	<b>82 905 762</b>	<b>9 652 179</b>	<b>6 784 017</b>	<b>9 104 929</b>	<b>25 541 125</b>	<b>0,12</b>	<b>0,14</b>	<b>0,35</b>	
Зобов'язання					-	-	-	-				
Торгові зобов'язання			6 955	1 252	-	6 955	(5 703)	1 252			0,18	
Заборгованість перед кредитними установами	3 295 105	2 533 468	1 148 692	214 976	(761 637)	(1 384 776)	(933 716)	(3 080 129)	-0,42	-0,37	-2,68	(1)
Заборгованість перед клієнтами	44 103 262	52 272 275	58 359 863	66 696 513	8 169 013	6 087 588	8 336 650	22 593 251	0,14	0,16	0,39	1
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	9	709	248 191	251 957	700	247 482	3 766	251 948	27 498	5,31	1,02	27 994
Відстрочені податкові зобов'язання			-	14 160	-	-	14 160	14 160				
Резерви	53 418	80 050	163 432	152 090	26 632	83 382	(11 342)	98 672	1,56	-0,14	0,60	2
Інші зобов'язання	892 168	1 289 761	2 182 607	2 405 322	397 593	892 846	222 715	1 513 154	1,00	0,17	0,69	2
Всього зобов'язання	48 343 962	56 176 263	62 109 740	69 736 270	7 832 301	5 933 477	7 626 530	21 392 308	0,12	0,14	0,34	
Капітал					-	-	-	-				
Статутний капітал	6 154 516	6 154 516	6 153 411	6 154 516	-	(1 105)	1 105	-	0,00	0,00	0,00	-
Додатково сплачений капітал	3 033 097	3 033 097	3 030 744	3 033 667	-	(2 353)	2 923	570	0,00	0,00	0,00	
Резерви переоцінки	937 165	889 941	837 802	1 004 663	(47 224)	(52 139)	166 861	67 498	-0,06	0,19	0,08	
Резервні та інші фонди	318 739	509 771	734 142	2 261 568	191 032	224 371	1 527 426	1 942 829	0,70	3,00	2,65	6
Нерозподілений прибуток	(1 246 779)	300 560	965 420	735 274	1 547 339	664 860	(230 146)	1 982 053	-0,53	-0,77	2,05	(2)
Всього капітал, що належить акціонерам	9 196 738	10 887 885	11 721 519	13 189 688	1 691 147	833 634	1 468 169	3 992 950	0,09	0,13	0,34	
Частка неконтролюючих акціонерів	(176 063)	(47 332)	(30 426)	(20 196)	128 731	16 906	10 230	155 867	-0,10	-0,22	-5,12	(1)
Всього капітал	9 020 675	10 840 553	11 691 093	13 169 492	1 819 878	850 540	1 478 399	4 148 817	0,09	0,14	0,35	
<b>Всього капітал і зобов'язання</b>	<b>57 364 637</b>	<b>67 016 816</b>	<b>73 800 833</b>	<b>82 905 762</b>	<b>9 652 179</b>	<b>6 784 017</b>	<b>9 104 929</b>	<b>25 541 125</b>	<b>0,12</b>	<b>0,14</b>	<b>0,35</b>	

Діагностика фінансово-господарської діяльності банку починається з оцінки фінансового стану за даними балансу. Розпочинаючи аналіз стану банку, по-перше, слід звернути увагу на те, що для кожного окремого етапу проведення діагностики недоцільно розглядати показники за один період. Більш корисним буде вивчити порівняльні дані, що охоплюють два або більше періодів. Під час вивчення даних за кілька періодів можна знайти цінні моменти щодо їх росту та інші важливі чинники, які впливають на банківську діяльність.

Проаналізувавши динаміку балансу за 2016-2019 роки (таблиця 2.9) ми бачимо, що в цілому всі показники за аналізований період збільшуються. Відтак, заборгованість кредитних установ після невеликого зменшення у 2018 році зросли на 33%, що становить 2 545 771 тис грн. Також, ми бачимо суттєве зменшення інвестиційних цінних паперів та інвестиційної нерухомості, але зважаючи на те що в цілому інші показники мають позитивну динаміку, зменшення даних показників не є суттєвим. Ми можемо спостерігати за зростанням статті Заборгованість перед клієнтами, що свідчить про високу довіру клієнтів до банку, що в свою чергу дає банку вільні кошти для здійснення активних операцій. Важливими умовами забезпечення дохідності банку є оптимізація структури доходів і витрат, визначення мінімально допустимої маржі, виявлення тенденцій у дохідності кредитних операцій, планування оптимальної дохідної маржі для прогнозування орієнтованого рівня процентів за активними і пасивними операціями. Дохідність банківської діяльності залежить також від підтримки ліквідності, управління банківським ризиком і його мінімізації.

Як видно з таблиці 2.10 процентні доходи АТ «Райффайзен Банк Аваль» у 2019 році збільшились на 1 105 441 тис грн, або 12 в.п відносно 2018 року. Це відбулось за рахунок збільшення кредитів клієнтам, окрім заборгованості за договорами лізингу, абсолютне відхилення яких становить 887 989 тис грн в бік збільшення. У 2019 році порівняно з 2018 роком заборгованість кредитних установ зменшилась на 57 в.п., а кредити клієнтам збільшились на 51 в.п.

Таблиця 2.10

## Аналіз динаміки та структури процентних доходів і витрат АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Показники	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Кредити клієнтам, окрім заборгованості за договорами фінансового лізингу	5 159 406	5 557 232	7 308 858	8 196 847	397 826	1 751 626	887 989	3 037 441	7,71	31,52	12,15	58,87
Заборгованість кредитних установ	1 127 146	901 481	639 118	1 144 438	505 320	-262 363	-225 665	17 292	44,83	-29,10	-35,31	1,53
Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	425 174	693 630	744 140	468 058	-276 082	50 510	268 456	42 884	-64,93	7,28	36,08	10,09
Торгові активи	-	-	155 507	90 084	-65 423	155 507	-	90 084	0,00	0,00	0,00	0,00
Інвестиційні цінні папери за амортизованою собівартістю	-	-	-	57 371	57 371	-	-	57 371	0,00	0,00	0,00	0,00
Заборгованість за договорами фінансового лізингу	-	-	18 537	14 803	-3 734	18 537	-	14 803	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Процентні доходи</b>	<b>6 711 726</b>	<b>7 152 343</b>	<b>8 866 160</b>	<b>9 971 601</b>	<b>1 105 441</b>	<b>1 713 817</b>	<b>440 617</b>	<b>3 259 875</b>	<b>16,47</b>	<b>23,96</b>	<b>4,97</b>	<b>48,57</b>
Заборгованість перед кредитними установами	-276 332	-210 515	-47 147	-20 103	27 044	163 368	65 817	256 229	-9,79	-77,60	-139,60	-92,73
Заборгованість перед клієнтами	-1 495 127	-1 249 346	-1 775 106	-2 713 951	-938 845	-525 760	245 781	-1 218 824	62,79	42,08	-13,85	81,52
Зобов'язання орендаря за договорами оренди	-	-	-	-65 084	-65 084	-	-	-65 084	0,00	0,00	0,00	0,00
Заборгованість перед Національним банком України	-984	-	-	-	-	-	984	984	0,00	0,00	0,00	-100,00
<b>Процентні витрати</b>	<b>-984</b>	<b>-1 459 861</b>	<b>-1 822 253</b>	<b>-2 799 138</b>	<b>-976 885</b>	<b>-362 392</b>	<b>-1 458 877</b>	<b>-2 798 154</b>	<b>99276,93</b>	<b>24,82</b>	<b>80,06</b>	<b>284365,24</b>
<b>Чисті процентні доходи</b>	<b>6 710 742</b>	<b>5 692 482</b>	<b>7 043 907</b>	<b>7 172 463</b>	<b>128 556</b>	<b>1 351 425</b>	<b>-1 018 260</b>	<b>461 721</b>	<b>1,92</b>	<b>23,74</b>	<b>-14,46</b>	<b>6,88</b>

Банк другий рік поспіль демонструє найкращий результат діяльності в банківській системі України. Чистий прибуток після оподаткування за 2018 рік становив 5,2 млрд грн, а за 2019 рік 4,8 млрд грн. Погіршення результату діяльності обґрунтовується значним чистим збитком від припинення визнання фінансових активів за амортизованою собівартістю.

Банківське кредитування є тими відносинами, що більшою мірою виражають зміст банківської діяльності в ст. 1 Закону України "Про банки і банківську діяльність". При цьому важливо звернути увагу на особливість відносин банківського кредитування, яка припускає два зустрічні процеси. З одного боку, це відносини, пов'язані із залученням банком тимчасово вільних грошових коштів юридичних та фізичних осіб у внески, з іншого – це відносини, пов'язані з розміщенням грошових ресурсів банку, акумульованих, у тому числі і таким чином.

Проаналізувавши зміни резервів під зменшення корисності кредитів клієнтам слід відмітити, що динаміка є негативною по всіх пунктах. Протягом 2019 року кредити великим, мікро- підприємствам та кредити фізичним особам збільшились в середньому на 13%, а кредити малим підприємствам зменшились на 37%.

Станом на 31 грудня 2018 року Банк мав концентрацію кредитів у розмірі 8 629 556 тис. грн., наданих десятьом найбільшим позичальникам або групам позичальників (16,65% загального кредитного портфелю) (2017 р.: 7 685 500 тис. грн., 17,17%). Станом на 31 грудня 2018 року за цими кредитами було сформовано резерв у розмірі 457 251 тис. грн. (2017 р.: 548 555 тис. грн.). Станом на 31 грудня 2019 року Банк мав концентрацію кредитів у розмірі 8 441 872 тис. грн., наданих десятьом найбільшим позичальникам або групам позичальників (16,83% загального кредитного портфелю) (2018 р.: 8 629 556 тис. грн., 16,89%). Станом на 31 грудня 2019 року за цими кредитами було сформовано резерв у розмірі 336 096 тис. грн. (2018 р.: 457 251 тис. грн.).

Таблиця 2.11

## Резерв під зменшення корисності кредитів клієнтам

Показники	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
					2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2019
Кредити, великим підприємствам	13 650	17 559	21 059	24 355	3 909	3 500	3 296	10 705	0,26	0,19	0,51	1
Кредити, малим підприємствам	2 792	6 479	8 878	5 626	3 687	2 399	-3 252	2 834	0,86	-0,50	0,32	1
Кредити, фізичним особам	15	20	3	28	5	-17	25	13	-1,13	1,25	4,33	1
Кредити мікропідприємствам	11	10	12	13	-1	2	1	2	0,18	0,10	0,17	
<b>Усього кредитів</b>	<b>16 468</b>	<b>24 068</b>	<b>29 952</b>	<b>30 022</b>	<b>7 600</b>	<b>5 884</b>	<b>70</b>	<b>13 554</b>	<b>0,36</b>	<b>0,00</b>	<b>0,45</b>	<b>1</b>

Таблиця 2.12

## Концентрація кредитів клієнтам в АТ «Райффайзен Банк Аваль»

Показники	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
					2017-2016	2018-2017	2019-2018	2019-2016	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2019-2016
Торгові підприємства	9 462 480	13 114 337	16 766 455	16 155 775	3 651 857	3 652 118	-610 680	6 693 295	0,39	0,28	-0,4	0,71
Сільське господарство	9 078 988	12 110 509	15 142 146	14 936 301	3 031 521	3 031 637	-205 845	5 857 313	0,33	0,25	-0,1	0,65
Фізичні особи	8 752 227	7 825 106	6 898 213	7 009 896	-927 121	-926 893	111 683	-1 742 331	-0,11	-0,12	0,2	-0,20
Виробництво	3 786 789	5 017 228	6 248 075	5 514 034	1 230 439	1 230 847	-734 041	1 727 245	0,32	0,25	-0,12	0,46
Нерухомість та будівництво	4 906 503	4 799 706	4 693 174	4 223 508	-106 797	-106 532	-469 666	-682 995	-0,2	-0,2	-0,10	-0,14
Послуги	594 101	855 774	1 117 742	2 044 989	261 673	261 968	927 247	1 450 888	0,44	0,31	0,83	2,44
Транспорт і зв'язок	368 954	583 658	142 217	258 759	214 704	-441 441	116 542	-110 195	0,58	-0,76	0,82	-0,30
Інші галузі	818 644	449 186	79 859	27 347	-369 458	-369 327	-52 512	-791 297	-0,45	-0,82	-0,66	-0,97
<b>Всього</b>	<b>38 423 111</b>	<b>44 755 504</b>	<b>51 087 935</b>	<b>50 170 609</b>	<b>6 332 393</b>	<b>6 332 431</b>	<b>-917 326</b>	<b>11 747 498</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,31</b>

Для аналізу кредитної якості клієнтів, банк сегментує кредитний портфель на наступні категорії клієнтів: великі підприємства – категорія включає кредити, надані банком великим корпоративним клієнтам; малі підприємства – категорія включає кредити, надані банком підприємствам малого та середнього бізнесу; фізичні особи – категорія включає кредити, надані банком фізичним особам; мікро– підприємства – категорія включає кредити, надані банком підприємствам малого та середнього бізнесу, які не відносяться до категорій великих та малих підприємств за критеріями об’єму реалізації та сумами наданих кредитних коштів, які визначаються внутрішніми політиками банку [23, с.51].

## **Висновки до розділу 2**

Отже, провівши оцінку реалізації фінансової стратегії АТ «Райффайзен банку Аваль» робимо висновок, що дана банківська установа, як економічна категорія ефективно працює і розвивається. Статутний капітал в основному спрямовується на забезпечення статутної діяльності що дозволяє банку успішно функціонувати вже досить великий проміжок часу.

Провівши оцінку фінансового стану АТ «Райффайзен Банк Аваль» за період 2016- 2019 року варто зазначити що дана банківська установа не має проблем з платоспроможністю. Досліджуючи питання ліквідності Райффайзен банку можна сказати що банк швидко зможе погасити свої зобов’язання. Всі нормативи банківської установи в межах норми, що свідчить про відмінну роботу управлінського відділу банку.

А провівши аналіз фінансової стратегії аспектів досліджуваної банківської установи ми з’ясували, що банк має активну політику в сфері кредитування різних категорій клієнтів і тим самим розвиває свій потенціал в даній сфері.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

#### **3.1. Шляхи вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен Банк Аваль» як елемент системи контролінгу**

Найголовнішим завданням фінансового планування є перетворення стратегічних цілей та завдань банку на конкретні (абсолютні й відносні) значення фінансових показників його діяльності через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів.

Частиною загального процесу стратегічного планування випуває саме фінансове планування, яке включає:

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

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

Фінансова стратегія банку включає в себе:

- 1) стратегія управління активами та пасивами банку
- 2) стратегія управління власними коштами

3) стратегія управління банківськими ризиками [54, с. 98].

Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності будь якої банківської установи, через це від вибору правильної стратегії залежить успішність ведення банківського бізнесу. Також, фінансова стратегія дає змогу банку визначити й інші аспекти своєї діяльності в рамках стратегічного менеджменту, саме через це аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним задля ефективного планування основної діяльності.

Різноманітність моделей, на основі яких ґрунтуються показники фінансового контролінгу вирішує питання взаємозв'язку між окремими проєкціями запропонованих показників. Показники, які лежать в основі побудови збалансованої системи показників на оперативному рівні не мають між собою безпосереднього взаємозв'язку. Окрім того, взаємозв'язок між показниками збалансованої системи прослідковується на стратегічному рівні управління установою банку. Система фінансового контролінгу заезпечує взаємозв'язок усіх проєкцій системи, а також їх збалансованість як на оперативному так і стратегічному рівні. Побудова такої системи має базуватись на методології збалансованої системи показників.

На сьогоднішній день досить важливим є питання стосовно оцінки ефективної діяльності банку, так, як вимірювання результатів є важливим для забезпечення його подальшого розвитку та стабільності. Разом з тим класичний апарат оцінки діяльності банківських установ, що базувався в основному на фінансових показниках не дає змогу комплексно представити результати діяльності установи банку.

Зважаючи на вищезазначене, фінансовий контролінг варто розглядати комплексно (рисунок 3.1) – одночасно у кількох площинах: формальній, функціональній та предметній, що дасть змогу представити його багатовекторно.

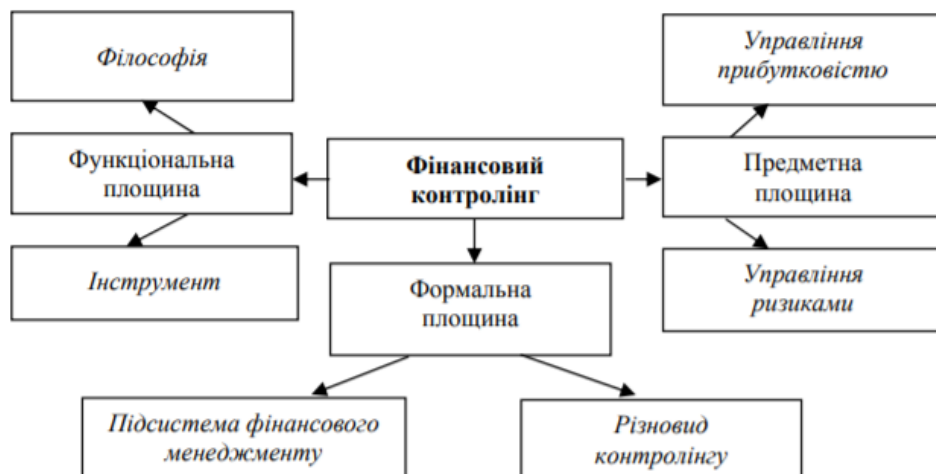


Рис. 3.1. Дуалістичний підхід до фінансового контролінгу банку

Отже, тепер зрозуміло, що у формальній площині фінансовий контролінг можна інтерпретувати одночасно як компонент фінансового менеджменту та різновид контролінгу.

У рамках функціональної площини фінансовий контролінг одночасно виступає філософією та інструментом: як філософія він проявляється у способі мислення керівників, орієнтованому на ефективне використання ресурсів і розвиток банку в довгостроковій перспективі; як інструмент використовується на всіх етапах управління: фінансового планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень.

У предметній площині фінансовий контролінг передбачає управління прибутковістю та ризиками. Високий ступінь ризику, притаманний банківському бізнесу, вимагає оптимізації прибутковості банку з урахуванням гранично допустимого рівня ризику.

Також необхідно з'ясувати особливості діяльності банківських установ, які мають великий вплив на систему фінансового контролінгу. Для установ банків найважливішими особливостями є: діяльність банку жорстко регулюється Національним банком України; нематеріальний характер діяльності; особлива структура балансу, зокрема основним джерелом ресурсів є зобов'язання (до 90 %),

а власний капітал, як і основні засоби та нематеріальні активи займають невелику частку; при здійсненні як активних, так і пасивних операцій банк отримує дохід.

З поміж розглянутих фінансових стратегій, що виходять з позиції маркетингового планування, варто також приймати до уваги фінансові стратегії, які впливають із специфіки банківського бізнесу, а саме:

1. Стратегію управління пасивами та активами банку;
2. Стратегію управління власними коштами банку;
3. Стратегію управління ризиками [33, с.539].

Усі банківські операції умовно можна розподілити на

1. Пасивні операції (ті, що пов'язані із накопиченням власного капіталу та залученням коштів)

2. Активні операції (ті, що пов'язані із розміщенням власних та залучених коштів з метою отримання прибутку)

3. Комісійно-посередницькі операції.

Під час стратегії управління пасивами та активами банку варто чітко прогнозувати їх динаміку та структуру. Окрім цього важливе місце посідає також управління гепом – розривом або незбалансованістю активами і пасивами банку.

При стратегії управління власними коштами банку планується управління:

1. Статутним фондом банку;
2. Резервними і страховими фондами;
3. Фондами переоцінки основних коштів;
4. Нерозподілений прибуток минулих років;
5. Фінансовий результат поточного року.

В умовах нестабільної економіки важливе значення набуває стратегія управління фінансовими ризиками. При даній стратегії аналізуються всі ймовірні ризики, розраховується їх вплив на банківську активність, вирішується яким методом буде управлятися даний ризик та відбквється прогнозування ефекту від такого управління.

Отже, дослідивши дане питання фінансове планування має важливе значення для забезпечення життєдіяльності банківської установи. Різні рівні такого планування дають змогу оперативно реагувати на зміни в кон'юктурі ринку банківських послуг. Фінансові стратегії займають важливе місце у стратегічному плануванні діяльності комерційного банку.

Формування маркетингових стратегій комерційного банку в Україні має базуватися на багатьох фінансових аспектах. Банк має опиратись не лише на бажання збільшити прибуток чи частку ринку, але й має забезпечувати власне існування та достатність власних фінансових можливостей задля своєчасного виконання своїх зобов'язань в повному обсязі.

### **3.2. Заходи вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен Банк Аваль»**

Основою фінансової стабільності й ринкової стійкості банківських установ виступають правильна організація процесу банківського кредитування та розробка ефективної і гнучкої системи управління кредитними операціями. Саме через це слід правильно організувати кредитну політику в банківській установі.

В свою чергу кредитна політика банківської установи – це стратегія і тактика банку щодо залучення коштів і спрямування їх на кредитування клієнтів на основі принципів поворотності; терміновості; диференційованості; забезпеченості; платності.

Кожна банківська установа визначає свою кредитну політику, беручи до уваги всі можливі ризики, як внутрішні, так і зовнішні, якими ця установа обтяжена та які мають вплив на ефективність його діяльності, враховуючи також ставлення керівництва банківської установи до ризику.

Варто зазначити, що кредитна політика є основою стратегії ризику в діяльності банківської установи. Вона може бути як агресивною, так і

традиційною (класичною). Кредитна політика як основа процесу управління кредитом визначає пріоритети у процесі розвитку кредитних відносин, з одного боку, та функціонування кредитного механізму - з другого [50, с.31].

В цілому, кредитна політика, в розрізі стратегії, включає пріоритети, принципи та цілі окремої установи банку на кредитному ринку, а стосовно тактики фінансовий та інший інструментарій, що використовується даним комерційним банком для реалізації його цілей при здійсненні кредитних угод, правила їх здійснення, регламент організації кредитного процесу.

Так як головною метою будь якої банківської установи є отримання прибутку, то кредитні операції займають вагоме місце в діяльності банку взагалі, тому необхідно забезпечити всі умови для максимального і повного залучення всіх верст населення, всіх суб'єктів господарювання до кредитного процесу. Проте кредитування є досить ризикованою діяльністю, оскільки наявний ризик того, що позика буде неповерненою, що в свою чергу вже виключає отримання прибутку від даної операції. Тому необхідно зважувати всі ризики [41, с. 63].

Провівши детальний аналіз кредитної діяльності АТ «Райффайзен Банк Аваль» можна виділити ряд недоліків, а саме:

- недостатня диверсифікація кредитних вкладень;
- збільшення суми зважених класифікованих позик;
- занадто ризикова кредитна політика;
- недостатня увага при оцінюванні платоспроможності позичальників на стадії надання кредитів;
- послаблена увага по цільовому використанню наданих позик та контролю за діяльністю позичальника з метою своєчасного виявлення негараздів та запобігання можливих втрат за позиками;
- недостатнє забезпечення позик;
- послаблення захищеності позик власним капіталом.

Таким чином, спираючись на викладену інформацію, можемо виділити ряд шляхів, які дозволять в подальшому удосконалити процес кредитування фізичних та юридичних осіб АТ «Райффайзен Банк Аваль», а саме:

- запровадження нових видів банківських продуктів для юридичних осіб, таких як револьверне та контокорентне кредитування;
- запровадження нових видів банківських продуктів для фізичних осіб з орієнтацією на найменш захищені верстви населення;
- створення програми з кредитування підприємців, які бажають створити власну справу (кредитування стартового капіталу);
- стимулювання потенційних клієнтів для отримання кредиту саме в АТ «Райффайзен Банк Аваль» шляхом впровадження диференціації рівня процентних ставок відповідно до результатів аналітичної роботи стосовно кожного індивідуального позичальника та відповідно до умов позичкової операції, визначених у процесі структурування кредиту;
  - розширення складу фінансових коефіцієнтів, які використовуються банком для аналізу кредитоспроможності позичальника, що дає можливість отримати різнобічну оцінку його господарської діяльності та у певній мірі нівелювати розбіжності, що можуть виникати між прогнозованими і фактичними тенденціями, що складаються у процесі індивідуального відтворення;
    - індивідуальний підхід при зборі проблемної заборгованості;
    - вдосконалення роботи щодо оцінки ділової репутації клієнта;
    - розроблення мінімального переліку необхідних документів для оформлення кредиту та скорочення часу отримання кредиту;
    - акцентування уваги та роз'яснення найбільш значимих аспектів кредитної угоди;
    - постійне залучення клієнтів шляхом проведення рекламних акцій та презентацій;
    - створення позитивного образу банку для клієнтів.

Зважаючи на існуючі тенденції, що склалися на грошово-кредитному ринку України, слід обов'язково усвідомлювати притаманні ризики, перед впровадженням будь-яких нововведень, тому в таблиці 3.2 відобразимо шляхи покращення процесу кредитування з урахуванням можливих ризиків.

Таблиця 3.2

### Шляхи удосконалення процесу кредитування юридичних та фізичних осіб

#### АТ «Райффайзен Банк Аваль»

№ п/п	Заходи	Результат	Ризик
1	2	3	4
1	Запровадження нових кредитних продуктів для юридичних осіб	Застосування індивідуального підходу до кожного позичальника при оцінці його фінансового стану, обігових коштів, масштабів виробничо комерційної діяльності та репутації при запровадженні револьверного та контокорентного кредитів.	Ризик відсутності стабільних і платоспроможних клієнтів, яких би задовільні умови кредитування
2	Запровадження нових кредитних продуктів для фізичних осіб	Розроблення оптимальних умов кредитування для найменш захищених верств населення (студентів, пенсіонерів, інвалідів) із використанням більш послаблених вимог до позичальника.	Ризик неплатежу по кредиту
3	Створення програми кредитування стартового капіталу СПД	Детальна оцінка підприємницького проекту з врахуванням всіх аспектів щодо ризиків, терміну окупності та можливого прибутку від кредитування даного суб'єкта підприємницької діяльності.	Ризик відсутності вдалих проектів
4	Удосконалення маркетингової політики (створення позитивного іміджу комерційного банку)	Проведення систематичних рекламних заходів через ЗМІ та інтернет, прес-конференцій, розповсюдження рекламних буклетів, додаткової інформації на банківських виписках, заохочення існуючих клієнтів та мотивації персоналу до залучення ними нових клієнтів, проведення благодійних заходів.	Ризик не покриття затрат, направлених на здійснення всіх заходів
5	Розширення складу фінансових коефіцієнтів	Підбір та розроблення фінансових коефіцієнтів для всебічного аналізу майбутнього позичальника, враховуючи не лише фінансові показники його діяльності, а й інші аспекти, такі як ділова репутація, сімейний стан та інші.	Ризик відсутності значної кількості клієнтів, що мають відповідати всім встановленим параметрам оцінки
6	Збір проблемної заборгованості	Індивідуальний підхід під час збору проблемної заборгованості, враховуючи кожен окремо взятю справу та оптимізація процесу для прискорення розгляду справ.	Ризик не реалізації заставленого майна позичальника

Отже, перераховані заходи можуть позитивно вплинути на діяльність АТ «Райффайзен Банк Аваль» та дозволять гідно конкурувати на ринку банківських

послуг в складних економічних умовах, що позитивно вплине і на банківський сектор, і на стан економіки в цілому.

Плануючи впровадити ті чи інші заходи, необхідно в першу чергу спрогнозувати майбутній результат. У теорії і практиці в процесі прогнозування фінансових показників досить часто використовують методологію екстраполяції (поширення кількісних (статистичних) висновків щодо існуючих тенденцій, одержаних у результаті вивчення впливу минулих подій на майбутні (прогнозні) періоди), за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах. Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку.

Методи екстраполяції використовують за відносно стабільного розвитку підприємства (чи окремих показників його діяльності).

Одним із таких методів є метод визначення середніх величин. Прогнозні показники досить часто розраховуються як середнє значення відповідних показників у попередніх періодах. Середні величини обчислюються здебільшого за алгоритмом середньої арифметичної простої чи середньої арифметичної зваженої. Найпоширенішим у процесі прогнозування є метод визначення ковзної середньої, за використання якого прогнозні показники розраховуються як середні величини відповідних показників за  $n$  попередніх періодів (а не з використанням усіх значень аналізованого ряду динаміки). Кожні наступні прогнозні показники розраховуються на основі значень, одержаних в 3, 4, ...  $n$  попередніх періодах заміною значень найвіддаленіших періодів на нові [61, с. 41].

У разі, якщо ковзна середня ( $K_c$ ) обчислюється як середня арифметична проста, то можна використати такий алгоритм її розрахунку:

$$\hat{E}_{nt} = \frac{1}{t} \sum_{i=t-n+1}^t X_i, \quad (3.1)$$

де  $t$  — границя числового ряду (наприклад, порядковий номер останнього звітного періоду);

$n$  — досліджуваний інтервал ряду динаміки;

$x_i$  — значення досліджуваного показника в  $i$ -му періоді.

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники обсягів кредитування фізичних та юридичних осіб АТ «Райффайзен Банк Аваль» на 2020 рік.**

Млн грн.

Порядковий номер періоду (місяця), $i$	Значення досліджуваного показника, $X_i$ для фізичних осіб	Ковзна середня в граничному періоді, $t$	Значення досліджуваного показника, $X_i$ для юридичних осіб	Ковзна середня в граничному періоді, $t$
1	2	3	4	5
січень 2019	25197,32		24739,49	
лютий 2019	24857,32		23998,79	
березень 2019	24538,77		23292,69	
квітень 2019	24249,77		22075,90	
травень 2019	21064,70		349,11	
червень 2019	23547,25		19952,21	
липень 2019	23401,50		19010,01	
серпень 2019	23807,39		18206,52	
вересень 2019	23550,42		17575,44	
жовтень 2019	23218,92		17177,50	
листопад 2019	22878,06		16485,20	
грудень 2019	22539,94	21692,62	14823,12	18140,50
січень 2020 (прогноз)	21692,62	23278,89	18140,50	17590,58
лютий 2020 (прогноз)	23278,89	23147,35	17590,58	17056,57
березень 2020 (прогноз)	23147,35	23031,40	17056,57	16536,89
квітень 2020 (прогноз)	23031,40	22929,87	16536,89	16075,30
травень 2020 (прогноз)	22929,87	23085,30	16075,30	17385,82
червень 2020 (прогноз)	23085,30	23046,81	17385,82	17171,95
липень 2020 (прогноз)	23046,81	23017,25	17171,95	17018,78
серпень 2020 (прогноз)	23017,25	22951,40	17018,78	16919,80
вересень 2020 (прогноз)	22951,40	22901,48	16919,80	16865,17
жовтень 2020 (прогноз)	22901,48	22875,03	16865,17	16839,14
листопад 2020 (прогноз)	22875,03	22874,78	16839,14	16868,64
грудень 2020 (прогноз)	22874,78	-	16868,64	-
<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Оскільки в структурі активів балансу вагоме місце займають кредити та заборгованість клієнтів, то є доцільним спрогнозувати обсяги кредитування на 2020 рік у розрізі надання кредитів фізичним та юридичним особам. Для розрахунків скористаємось даними додатку В . При цьому  $n = 12$ . Отримані результати зведемо в таблицю 3.3.

Таким чином після проведення прогнозних розрахунків відмічається тенденція до поступового вирівнювання обсягів кредитування як фізичних, так і юридичних осіб та незначного підвищення на кінець 2020 року. Проте створення відповідного фінансового прогнозу є досить складним завданням, оскільки коливання фінансових ринків і швидкі зміни у фінансових відносинах в цей кризовий період значно ускладнюють прогнозування. За твердженням О. О. Терещенко фінансові прогнози не можуть бути виконані з великою точністю, тому що може відбутися багато подій, які спричинять невідповідність між дійсністю і прогнозом .

Проте впровадження запропонованих заходів дозволить позитивно вплинути як на кредитну діяльність АТ «Райффайзен Банк Аваль», так і на підвищення рейтингу довіри серед населення щодо інших банківських операцій.

### **3.3.Застосування методів бюджетування в процесі реалізації**

Планування банківської діяльності являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розробку шляхів їх досягнення. Планування слугує основою для розвитку внутрішньої системи банку з урахуванням впливу зовнішніх чинників і є однією з функцій банківського менеджменту.

Необхідність здійснення планування зумовлені загальними умовами ведення банківського бізнесу. Завдяки плануванню у банківських установах керівництво банку може спрогнозувати ринкове середовище і негативні наслідки на установу банку при його змінах.

На підставі запропонованих заходів вищевикладених методів, а також розроблених заходів застосування контролінгу проведемо аналіз зміни динаміки балансових показників.

## Плановий баланс фінансових ресурсів АТ «Райффайзен Банк Аваль»

	Поточний період		Плановий період	
	тис грн	%	тис грн	%
<b>АКТИВ</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	13 542 570	16,33	15 573 956	15,90
Торгові активи	784 725	0,95	918 128	0,94
Заборгованість кредитних установ	10 176 266	12,27	13 229 146	13,50
Кредити клієнтам	47 487 375	57,28	55 085 355	56,22
Активи, призначені для продажу	11 804	0,01	13 693	0,01
Інвестиційні цінні папери:		0,00		-
- в обов'язковому порядку за справедливою вартістю через прибуток або збиток	823		1 020	
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3 570 498	4,31	4 141 778	4,23
- за амортизованою собівартістю	1 578 101	1,90	1 688 568	1,72
Інвестиційна нерухомість	111 057	0,13	121 052	0,12
Основні засоби	3 125 643	3,77	3 938 310	4,02
Нематеріальні активи	645 290	0,78	813 065	0,83
Відстрочені активи з податку на прибуток	-	-		-
Інші активи	1 871 610	2,26	2 451 809	2,50
<b>Всього активи</b>	<b>82 905 762</b>	<b>100</b>	<b>97 975 880</b>	<b>100</b>
<b>ПАСИВ</b>				
Зобов'язання				
Торгові зобов'язання	1 252	0,00	1 027	0,00
Заборгованість перед кредитними установами	214 976	0,26	182 730	0,19
Заборгованість перед клієнтами	66 696 513	80,45	71 365 269	72,84
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	251 957	0,30	260 454	0,27
Відстрочені податкові зобов'язання	14 160	0,02	14 980	0,02
Резерви	152 090	0,18	170 341	0,17
Інші зобов'язання	2 405 322	2,90	2 790 174	2,85
<b>Всього зобов'язання</b>	<b>69 736 270</b>	<b>84,12</b>	<b>74 784 973</b>	<b>76,33</b>
Капітал		0,00		0,00
Статутний капітал	6 154 516	7,42	6 154 516	6,28
Додатково сплачений капітал	3 033 667	3,66	3 033 667	3,10
Резерви переоцінки	1 004 663	1,21	1 115 176	1,14
Резервні та інші фонди	2 261 568	2,73	2 600 803	2,65
Нерозподілений прибуток	735 274	0,89	867 623	0,89
Всього капітал, що належить акціонерам Банку	13 189 688	15,91	13 453 482	13,73
Частка неконтролюючих акціонерів	(20 196)	-0,02	(30 426)	-0,03
<b>Всього капітал</b>	<b>13 169 492</b>	<b>15,88</b>	<b>23 190 906</b>	<b>23,67</b>
<b>Всього капітал і зобов'язання</b>	<b>82 905 762</b>	<b>100</b>	<b>97 975 880</b>	<b>100</b>

Склавши фінансовий план основних показників АТ «Райффайзен банку Аваль» проведемо аналіз, як складову фінансового контролінгу щодо запропонованих змін.

Таблиця 3.5

## Аналіз запланованої динаміки показників фінансових ресурсів АТ

## «Райффайзен Банк Аваль»

	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Грошові кошти та їх еквіваленти	13 542 570	15 573 956	2 031 386	0,15
Торгові активи	784 725	918 128	133 403	0,17
Заборгованість кредитних установ	10 176 266	13 229 146	3 052 880	0,30
Кредити клієнтам	47 487 375	55 085 355	7 597 980	0,16
Активи, призначені для продажу	11 804	13 693	1 889	0,16
Інвестиційні цінні папери:			-	0,00
- в обов'язковому порядку за справедливою вартістю через прибуток або збиток	823	1 020	197	0,24
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3 570 498	4 141 778	571 280	0,16
- за амортизованою собівартістю	1 578 101	1 688 568	110 467	0,07
Інвестиційна нерухомість	111 057	121 052	9 995	0,09
Основні засоби	3 125 643	3 938 310	812 667	0,26
Нематеріальні активи	645 290	813 065	167 775	0,26
Відстрочені активи з податку на прибуток	-	-	-	0,00
Інші активи	1 871 610	2 451 809	580 199	0,31
Всього активи	82 905 762	97 975 880	15 070 118	0,18
Зобов'язання				
Торгові зобов'язання	1 252	1 027	(225)	-0,18
Заборгованість перед кредитними установами	214 976	182 730	(32 246)	-0,15
Заборгованість перед клієнтами	66 696 513	71 365 269	4 668 756	0,07
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	251 957	260 454	8 497	0,03
Відстрочені податкові зобов'язання	14 160	14 980	820	0,06
Резерви	152 090	170 341	18 251	0,12
Інші зобов'язання	2 405 322	2 790 174	384 852	0,16
Всього зобов'язання	69 736 270	74 784 973	5 048 703	0,07
Статутний капітал	6 154 516	6 154 516	-	0,00
Додатково сплачений капітал	3 033 667	3 033 667	-	0,00
Резерви переоцінки	1 004 663	1 115 176	110 513	0,11
Резервні та інші фонди	2 261 568	2 600 803	339 235	0,15
Нерозподілений прибуток	735 274	867 623	132 349	0,18
Всього капітал, що належить акціонерам Банку	13 189 688	13 453 482	263 794	0,02
Частка неконтролюючих акціонерів	(20 196)	(30 426)	(10 230)	0,51
Всього капітал	13 169 492	13 423 056	253 564	0,19
Всього капітал і зобов'язання	82 905 762	97 975 880	15 070 118	0,18

Проаналізувавши динаміку балансу АТ «Райффайзен Банку Аваль» за попередні роки, можемо прогнозувати подальше покращення діяльності

банківської установи. Наступним кроком буде формування планового балансу фінансових ресурсів банку та більш детальний розгляд показників.

Таблиця 3.6

**Аналіз структурних змін планових балансових показників АТ «Райффайзен Банк Аваль»**

	2019	2020	Абсолютне відхилення
<b>АКТИВ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	16,33	15,90	-0,44
Торгові активи	0,95	0,94	-0,01
Заборгованість кредитних установ	12,27	13,50	1,23
Кредити клієнтам	57,28	56,22	-1,06
Активи, призначені для продажу	0,01	0,01	0,00
Інвестиційні цінні папери:	0,00	0,00	0,00
- в обов'язковому порядку за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0,00	0,00	0,00
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	4,31	4,23	-0,08
- за амортизованою собівартістю	1,90	1,72	-0,18
Інвестиційна нерухомість	0,13	0,12	-0,01
Основні засоби	3,77	4,02	0,25
Нематеріальні активи	0,78	0,83	0,05
Відстрочені активи з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00
Інші активи	2,26	2,50	0,24
<b>Всього активи</b>	<b>100,00</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>
<b>ПАСИВ</b>			
Зобов'язання			0,00
Торгові зобов'язання	0,00	0,00	0,00
Заборгованість перед кредитними установами	0,26	0,19	-0,07
Заборгованість перед клієнтами	80,45	72,84	-7,61
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	0,30	0,27	-0,04
Відстрочені податкові зобов'язання	0,02	0,02	0,00
Резерви	0,18	0,17	-0,01
Інші зобов'язання	2,90	2,85	-0,05
<b>Всього зобов'язання</b>	<b>84,12</b>	<b>76,33</b>	<b>-7,79</b>
Статутний капітал	7,42	6,28	-1,14
Додатково сплачений капітал	3,66	3,10	-0,56
Резерви переоцінки	1,21	1,14	-0,07
Резервні та інші фонди	2,73	2,65	-0,07
Нерозподілений прибуток	0,89	0,89	0,00
Всього капітал, що належить акціонерам Банку	15,91	13,73	-2,18
Частка неконтролюючих акціонерів	-0,02	-0,03	-0,01
<b>Всього капітал</b>	<b>15,88</b>	<b>23,67</b>	<b>7,79</b>
<b>Всього капітал і зобов'язання</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Отже, згідно даних таблиць ми бачимо, що валюта балансу має тенденцію до збільшення (на 18%) певною мірою за рахунок кредитів клієнтів та заборгованості кредитних установ, які збільшились на 1 597 980 грн та 3 052 880 грн, що свідчить про повну довіру клієнтів до банківської установи. Також ми зможемо спостерігати збільшення інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід на 571 280 грн. Ще однією статтею балансу яка суттєво зростає є Основні засоби. Збільшення даної статті на 812 667 свідчить про активний розвиток банківської установи і одночасно таке збільшення не зашкодить ліквідності та платоспроможності установі банку.

Щодо пасивів варто зазначити збільшення зобов'язань на 5 048 703 грн, з яких левову частку займає стаття Заборгованість перед клієнтами, яка зростає на 4 668 756 грн, що свідчить про те, що банк не має проблем з коштами для пасивних операцій. Що стосується капіталу, то враховуючи те, що статутний капітал та додатково сплачений капітал залишились на тому ж рівні, капітал збільшився на 835 661 грн. Таке збільшення не є суттєвим, тому подальший аналіз можна вважати недоцільним.

В цілому ми бачимо що обрана стратегія дозволить установі банку покращити результати своєї діяльності, і, ймовірно, підвищити фінансові показники, що в сьогоденнішніх реаліях є досить вагомими досягненнями. Так АТ «Райффайзен Банк Аваль», зважаючи на всі показники діяльності цілком може конкурувати з найбільшими банками України, як Ощадбанк та ПриватБанк і увійти в трійку кращих банків України і отримати більший прибуток для своїх власників завдяки хорошій репутації та відмінній плітиці управління банку.

### **Висновки до розділу 3**

Після того як ми дослідили визначення фінансової стратегії в першому розділі та після проведення аналізу діяльності банку в другому розділі ми можемо розглянути шляхи вдосконалення системи реалізації стратегії АТ «Райффайзен банку Аваль». В першому параграфі ми розглянули сутність, роль та моделі фінансових стратегій і зауважили що вибір правильної стратегії дозволить банку не лише закріпити свої позиції на ринку в екстримальних умовах коливання ринку банківських послуг, а й збільшити власний прибуток.

Проаналізувавши обсяги кредитування фізичних та юридичних осіб ми зробили прогнозування цих обсягів на 2020 рік і зазначили, що прослідковується тенденція до вирівнювання обсягів кредитування юридичних та фізичних осіб, що позитивно вплине на показники фінансового стану.

Після вищезазначеного ми розробили фінансовий план який дозволить покращити економічний стан банківської установи. Ми дослідили, що запропоновані зміни дозволять банку міцніше закріпитись на ринку банківських послуг.

## ВИСНОВКИ

Досліджуючи питання реалізації фінансової стратегії банківської установи як елемент системи контролінгу на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль» в даній роботі ми визначили, що незважаючи на те, що питання фінансової стратегії розглядалось досить багатьма вченими, в цілому вплив однієї і тієї ж фінансової стратегії на різні банківські установи може вплинути по різному, тому в кожній такій установі є свій департамент, який займається вивченням дій спрямованих як на покращення фінансового стану банку, так і на прогнозування кон'юнктури ринку задля оперативного реагування на зміни ринку банківських послуг.

Також в даній роботі ми розідали сутність і методи фінансового контролінгу, і безпосередньо реалізацію обраної фінансової стратегії засобами фінансового контролінгу. Як зазначено в роботі обрана фінансова стратегія повинна представити банківську установу в довгостроковому аспекті, як надійного, стабільного партнера, який здатний до розширення та оптимізації взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, яке б сприяло формуванню та ефективному використанню ресурсного потенціалу та його консолідації.

Наше дослідження проводилось на прикладі АТ «Райффайзен Банку Аваль», і для того щоб визначити сильні та слабкі сторони обраної банківської установи нами було проведено повний аналіз діяльності банку, розрахунок основних показників, таких як показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості, рентабельності, також було розраховано основні нормативи, такі як нормативи кредитного ризику, показники достатності регулятивного капіталу за Базельською угодою і всі ці показники свідчили про те, що банк не знаходиться на межі банкрутства, а навпаки активно розвивається не зважаючи на високий ріст конкуренції на ринку банківських послуг, і має досить хороші результати своєї діяльності.

Так ми проаналізували динаміку і структуру балансу АТ «Райффйзен Банку Аваль», і відмітили, що діяльність банку в період з 2016 по 2019 роки мала тенденцію до зростання. Ми відмітили, що заборгованість кредитних установ після невеликого зменшення у 2018 році зросла на 33%, що становить 2 545 771 тис грн, так як і заборгованість перед клієнтами, збільшення якої відбулось на 8 336 650 тис грн з 2018 року, а якщо брати загальну зміну з початку аналізованого періоду, то зростання відбулось на 22 539 251 тис грн. Така тенденція свідчить не тільки про велику довіру клієнтів до банку, а й про те, що банк має достатньо коштів для здійснення активних і пасивних операцій, що дозволяє в разі збільшити прибутковість банку, що звичайно ж в інтересах власників.

Додатково ми проаналізували більш деталізовано концентрацію кредитів клієнтам і визначили, що станом на 31 грудня 2019 року Банк мав концентрацію кредитів у розмірі 8 441 872 тис. грн., наданих десятком найбільшим позичальникам або групам позичальників (16,83% загального кредитного портфелю) (2018 р.: 8 629 556 тис. грн., 16,89%). Станом на 31 грудня 2019 року за цими кредитами було сформовано резерв у розмірі 336 096 тис. грн. (2018 р.: 457 251 тис. грн.).

І виходячи з того, що кредити клієнтам посідають вагоме місце в структурі звітності ми порахували резерв під зменшення корисності кредитів клієнтам. Отже, проаналізувавши зміни резервів під зменшення корисності кредитів клієнтам слід відмітити, що динаміка є позитивною по всіх пунктах. Протягом 2019 року резерв по кредитах великим, мікро- підприємствам та резерв по кредитах фізичним особам збільшились в середньому на 13%, а резерв по кредитах малим підприємствам зменшились на 37%.

Отже, з проведеного аналізу ми вирішили за необхідне розглянути шляхи удосконалення процесу кредитування юридичних та фізичних осіб АТ «Райффайзен Банку Аваль». Ми розглянули можливі заходи, які можуть позитивно вплинути на діяльність банківської установи та дадуть змогу не

втрачати свої позиції на ринку банківських послуг в складних економічних умовах, визначили результат від запропонованих заходів та розглянули ризики які мають місце бути.

Відповідно темі ми зробили планування фінансових ресурсів АТ «Райффайзен Банку Аваль» і визначили, що за прогнозованих умов на ринку банківських послуг фінансові ресурси банку матимуть тенденцію до покращення, і банк не втратить свої позиції, а навпаки принесе своїм засновникам та акціонерам прибуток, а клієнтам закріпить впевненість у банківській установі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bender, R., & Ward, K. (2009), *Corporate Financial Strategy*, 2nd ed, Elsevier Butterworth Heinemann, Hungary.
2. Brealey, R. and Myers, S. (2003), *Financing and Risk Management*, 6th ed., McGraw-Hill, United States of America.
3. Види фінансової стратегії підприємства / М. С. Хаванова // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2013. - Вип. 33. - С. 223-228
4. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб.: Для студ. вищ. навч. закл. / С. М.Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. - Суми : Унів.кн., 2003. - 732 с.
5. Тепловая Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Учебник. - М.: МГУ, Высшая школа экономики, 2000. - 350 с.
6. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Под. ред. В.М. Боронос. - Сумы: Изд-во СумГУ, 2012. - 539 с.
7. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / В.М. Шелудько; Київ. Нац. 2013. — 375 с.
8. Юрчишена Л.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник.- Вінниця: ВФЕУ. - 2013. - 260с.
9. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. — К. : КНЕУ, 2013. — 407
10. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
11. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова . – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Знання, 2005. – 486 с.
12. Контролінг: [навч. посіб.] /Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, О.Г.Дерев'янюк, Л.М. Приходько.– К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.

13. Кравчук О.М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб / О.М. Кравчук, В.П. Лещук . – К .: Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.
14. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 340 с.
15. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. / М.І. Татарчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 291 с.
16. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
17. Терещенко О.О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О.О. Терещенко, Д.М. Стащук, Д.Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117-126.
18. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; пер. с нем. под ред. и с предис. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
19. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф.Фрайберг // Финансовая газета. – М., 1999. – № 13-26; 2000. – № 1-24.
20. Хан Д. Пик: Планирование и контроль. Ядро контроллинга / Д. Хан, Г. Хунгенберг. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 815 с.
21. Статут АТ "Райффайзен Банк Аваль", затверджений протоколом Загальних зборів акціонерів АТ "Райффайзен Банк Аваль" від 27 квітня 2018 року №3б-58 та зареєстрований Відділом з питань державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців Печерської районної в місті Києві державної адміністрації 31.05.2018 (код доступу в ЄДР: 474021364698)
22. Річний звіт за 2019 рік
23. Фінансова звітність банку згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності зі звітом аудиторів. Консолідована фінансова звітність за 2019 рік згідно з МСФЗ.

24. Постанова Правління Національного Банку України від 15 лютого 2018 року №11
25. Офіційний сайт АТ "Райффайзен Банк Аваль" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.aval.ua](http://www.aval.ua).
26. Правила банківського обслуговування фізичних осіб в АТ «Райффайзен Банк Аваль», затверджені Правлінням АТ «Райффайзен Банк Аваль» від 25 листопада 2017 року
27. Розпорядження Правління АТ «Райффайзен Банк Аваль» №22/1-РП від 15.02.2016 р.
28. Технологічна карта взаємодії структурних підрозділів Банку по роботі з валютою
29. Інструкція про порядок формування уповноваженими банками інформаційними файлами, затверджена Постановою Правління Національного банку України від 07 квітня 2016 року №247
30. Підручник / Кол. авт.: А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна, М. І. Савлук та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза і канд. екон. наук, доц. М. Ф. Пуховкіної. — К.: КНЕУ, 2005. — 556 с.
31. Спіфанов А.О. Операції комерційних банків: Навч. посібник / А.О. Спіфанов, Н.Г. Маслак, І.В. Сало. - Суми : Університетська книга, 2007. – 523 с.
32. Крупка М.І. Банківські операції : навч. Посібник / М. І. Крупка, Є. М. Андрущак, Н. Г. Пайтра ; [за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки]. – Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2009. – 248 с.
33. Хан Д. ПиК: Планирование и контроль. Ядро контроллинга / Д. Хан, Г. Хунтенберг. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 815 с.
34. Deyhle A. Controlling and the Controller / Deyhle A., Blazek A., Eiselmayer K. — Verlag für Controlling Wissen ; 1 edition (March 10, 2011). — 239 p.

35. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvart&Partners ; пер. с нем. : 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.
36. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. — № 13.
37. Gillenkirch R. Finanzcontrolling. In: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hrsg. v. H. U. Küpper und A. Wagenhofer / R. Gillenkirch : Verlag Schäffer-Poeschel Stuttgart, 4. Auflage. — Way of access : <http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzcontrolling>.
38. Малышева Л. А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций : учеб. пособ. / Л. А. Малышева. — 2010. — 386 с. — Режим доступа : [http://www.bs.ustu.ru/upload/files/our\\_research/Kontr\\_Org\\_Izm.PDF](http://www.bs.ustu.ru/upload/files/our_research/Kontr_Org_Izm.PDF).
39. Контроллинг : учебник / [Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Н. Ю. Иванова]; под. ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
40. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2003. — 554 с.
41. Шульга Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика / Н. П. Шульга. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 326 с. 10.
42. Верхоглядова Н. І. Контролінг в системі управління підприємством / Н. І. Верхоглядова, В. П. Шило, С. Б. Ільїна // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. — 2008. — № 5. — С. 16—21.
43. Мартюшева Л. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / Л. С. Мартюшева, Л. О. Меренкова. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. — 216 с.
44. Казакова А. Х. Финансовый контроллинг как инструмент достижения оперативных и стратегических целей строительного-производственных структур / А. Х. Казакова // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. — 2008. — № 85. — С. 332—335.

45. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи / М. І. Татарчук. — К. : КНЕУ, 2005. — 291 с.
46. Масленніков О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленніков, О. Я. Гонсьор // Науковий вісн. НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.4. — С. 187—190.
47. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. — К. : Знання, 2009. — 319 с.
48. Офіційний сайт енциклопедії Вікіпедія. — Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
49. Mensch G. Finanzcontrolling / G. Mensch. — Wien., 2001. — 405 с. — Way of access : <http://books.google.com.ua>.
50. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни для студ. екон. спец. / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. — Краматорськ : Донбас. держ. машинобуд. акад., 2006. — 95 с. : іл., табл.
51. Здрак О. Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління / О. Я. Здрак // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 10. — С. 44—47.
52. Барабаш Ю. О. Роль системи контролінгу в управлінні підприємством / Ю. О. Барабаш // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 5. — С. 19—21.
53. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч. посіб. / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. — К. : "Видавничий дім "Професіонал", 2008. — 592 с.
54. Кандиба К. О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід / К. О. Кандиба // Научно-технический сборник № 89. — 2009. — С. 396—403.

55. Дзьоба В. Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу / В. Б. Дзьоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2007. — № 605. — С. 9—15.

56. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — № 19.6. — С. 199—202.

57. Мізерна Г. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю на підприємстві санаторно-курортного типу / Г. П. Мізерна // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. — 2005. — Вип. 6. — Т. 3. — С. 207—211.

58. Костромський М. В. Фінансовий контролінг у реалізації інвестиційних проектів / М. В. Костромський // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ; спец. вип. присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". — К. : КНЕУ, 2008. — 512 с.

59. Eschenbach R. Grundlegendes Controllings. Kapitel 9.2.1. In: Achleitner / R. Eschenbach // Thoma (Hrsg.), Handbuch Corporate Finance, Grundwerk, Konzepte, Strategien und Praxiswissen, 2. Auflage. — Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001.

60. Donath P. Ausrichtung des Finanzcontrollings in Unternehmen zu einem Cash Management. In / P. Donath // Betrieb und Wirtschaft, 3/2000. — S. 81—87.

61. Диаров А. А. Контроллинг. Учебно-практич. пособ. / А. А. Диаров. — М., МГУТУ, 2008. — 100 с.

62. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen // T. Reichmann / 2 Aufl. — Muenchen : Vahlen Verlag, 1990. — 384 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансовий стан

Примітки		2019	2018
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	7	13 542 570	10 362 053
Торгові активи	8	784 725	690 495
Заборгованість кредитних установ	9	10 176 266	7 630 836
Кредити клієнтам	10	47 487 375	47 317 516
Активи, призначені для продажу	11	11 804	20 848
Інвестиційні цінні папери:	12		
- в обов'язковому порядку за справедливою вартістю через прибуток або збиток		823	–
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		3 570 498	3 455 556
- за амортизованою собівартістю		1 578 101	–
Інвестиційна нерухомість	13	111 057	133 064
Основні засоби	14	3 125 643	2 331 965
Нематеріальні активи	15	645 290	437 609
Відстрочені активи з податку на прибуток	16	–	43 661
Інші активи	18	1 871 610	1 377 230
<b>Всього активи</b>		<b>82 905 762</b>	<b>73 800 833</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Торгові зобов'язання		1 252	6 955
Заборгованість перед кредитними установами	19	214 976	1 148 692
Заборгованість перед клієнтами	20	66 696 513	58 359 863
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		251 957	248 191
Відстрочені податкові зобов'язання	16	14 160	–
Резерви	17	152 090	163 432
Інші зобов'язання	18	2 405 322	2 182 607
<b>Всього зобов'язання</b>		<b>69 736 270</b>	<b>62 109 740</b>
<b>Капітал</b>			
Статутний капітал	21	6 154 516	6 153 411
Додатково сплачений капітал		3 033 667	3 030 744
Резерви переоцінки	21	1 004 663	837 802
Резервні та інші фонди		2 261 568	734 142
Нерозподілений прибуток		735 274	965 420
<b>Всього капітал, що належить акціонерам Банку</b>		<b>13 189 688</b>	<b>11 721 519</b>
Частка неконтролюючих акціонерів		(20 196)	(30 426)
<b>Всього капітал</b>		<b>13 169 492</b>	<b>11 691 093</b>
<b>Всього капітал і зобов'язання</b>		<b>82 905 762</b>	<b>73 800 833</b>

Від імені Правління Банку підписано та надано дозвіл на публікацію

Олександр Писарук

Людмила Макаренко

Голова Правління

Головний бухгалтер

29 квітня 2020 р.



## Звіт про прибутки та збитки

Примітки		2019	2018
Процентні доходи, розраховані за методом ефективної ставки відсотка		9 866 714	8 691 320
Інші процентні доходи		157 278	260 145
Процентні витрати, розраховані за методом ефективної ставки відсотка		(2 737 268)	(1 854 033)
Інші процентні витрати		(65 172)	–
Чисті процентні доходи	23	7 221 552	7 097 432
Комісійні доходи		5 312 425	4 593 322
Комісійні витрати		(2 778 470)	(2 119 746)
Чисті комісійні доходи	24	2 533 955	2 473 576
Кредитні прибутки/(збитки)	25	273 430	648 780
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з іноземними валютами:			
- торгові операції		412 099	344 240
- курсові різниці		35 764	(8 417)
Чисті прибутки/(збитки) від операцій з торговими активами/ зобов'язаннями		100 448	(37 245)
Чисті прибутки від операцій з фінансовими активами, що в обов'язковому порядку оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		1 020	5
Чисті прибутки/(збитки) від припинення визнання фінансових активів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		44 975	(18 050)
Чисті (збитки)/прибутки від припинення визнання фінансових активів за амортизованою собівартістю	26	(8 549)	71 433
Чисті збитки від модифікації фінансових активів	27	(34 051)	(30 043)
Інші доходи	28	116 753	118 877
Непроцентні доходи		668 459	440 800
Витрати на персонал	29	(2 434 741)	(2 038 208)
Знос і амортизація	14, 15	(693 085)	(454 529)
Інші адміністративні та операційні витрати	29	(1 726 100)	(1 733 011)
Відновлення/(зменшення) корисності інших нефінансових активів та резерви	17, 18	40 924	(67 478)
Переоцінка інвестиційної нерухомості	13	–	2 163
Зменшення корисності активів, призначених для продажу		–	(1 579)
Непроцентні витрати		(4 813 002)	(4 292 642)
Прибуток до оподаткування		5 884 394	6 367 946
Витрати з податку на прибуток	16	(1 050 119)	(1 133 121)
Прибуток за рік		4 834 275	5 234 825
Припадає на:			
- акціонерів Банку		4 824 045	5 216 510
- частку неконтролюючих акціонерів		10 230	18 315
		4 834 275	5 234 825
Прибуток на акцію			
Чистий та скоригований прибуток на одну просту акцію (грн.)	21	0,0784	0,0848