

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Лада ШІРІНЯН
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

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

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування
на тему: **Вплив фінансової стратегії на ефективність діяльності
банківської установи**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ФІ-2-9М

Коваленко Неля Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник: Шірінян Лада Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я, не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра фінансів

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітньо-професійна програма Фінанси, банківська справа та страхування
(шифр і назва) (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

/Лада ШІРІНЯН/

« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Коваленко Неля Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вплив фінансової стратегії на ефективність діяльності банківської установи

керівник проекту (роботи) Шірінян Л.В., д.е.н., проф.,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» серпня 2024 р. № 671-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 06 грудня 2024.

3. Вихідні дані до роботи _____

підручники, навчальні посібники, монографії, періодичне видання, статті, фінансова звітність підприємства, закони України, статистичні данні, наукометричні бази

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування фінансової стратегії банку

Розділ 2. Оцінювання ефективності формування фінансової стратегії АТ «ОТП БАНК»

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності банківської установи

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

табл. 1.2. Класифікація фінансових стратегій банку, табл. 2.1. Динаміка та склад активів АТ «ОТП Банк» у 2020-2023р., табл. 2.2. Динаміка власного капіталу АТ «ОТП Банк» за 2020- 2023 ., табл. 2.3. Динаміка зобов'язань АТ «ОТП Банк» за 2020-2023р., Рис. 2.1. Активи та рентабельність активів АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр., Рис. 2.5. Чистий прибуток АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр., табл. 2.5.

Основні показники фінансової стійкості АТ «ОТП Банк» за 2020 – 2023р., табл. 2.6. Коефіцієнтний аналіз ліквідності банку АТ «ОТП Банк», табл. 2.7. SWOT аналіз АТ «ОТР BANK», табл. 3.1. Показники оцінювання фінансових ризиків для обґрунтування дієвої фінансової стратегії банку, табл. 3.2. Розрахунок фінансових показників АТ «ОТП Банк» за 2020–2023 роки з прогнозом на 2024–2025 роки, табл. 3.3. Вплив змін складових фінансової стратегії на фінансову стійкість банку, табл. 3.4. Оцінка фінансових показників ОТП Банк за 2020-2023 роки та прогноз на 2024-2025 р.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 06 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми, написання заяви і узгодження плану кваліфікаційної роботи з керівником	до 02.09.2024	
2	Робота над 1-м розділом та перевірка керівником	до 16.09.2024	
3	Робота над 2-м розділом та перевірка керівником	до 07.10.2024	
4	Робота над 3-м розділом та перевірка керівником	до 28.10.2024	
5	Оформлення роботи і подання керівникові для проходження попереднього захисту	до 18.11.2024	
6	Попередній захист	25.11.2024	
7	Подання кваліфікаційної роботи з підтвердження керівника на перевірку академічного плагіату.	02.12.2024	
8	Доопрацювання кваліфікаційної роботи після попереднього захисту та перевірки на плагіат, узгодження змісту доповіді та презентації з керівником, отримання відзивів на роботу	06.12.2024	
9	Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри	09.12.2024	

Здобувач

(підпис)

Коваленко Н.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шірінян Л.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Коваленко Н. С. «Вплив фінансової стратегії на ефективність діяльності банківської установи»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впливу фінансової стратегії на ефективність діяльності банківської установи на прикладі АТ «ОТП Банк».

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, алгоритм щодо формування фінансової стратегії та методичні основи оцінки стратегічного фінансового управління банківською установою.

Другий розділ присвячено аналізу фінансово-економічної діяльності АТ «ОТП Банк» та оцінці його фінансової стратегії.

У третьому розділі обґрунтовано напрями формування ефективної фінансової стратегії АТ «ОТП банк».

Ключові слова: *стратегія, банківська установа, фінансова стратегія, управління, ризики, стратегічне фінансове планування.*

SUMMARY

Kovalenko N. S. «The influence of financial strategy on the efficiency of a banking institution»

Qualification work for obtaining the degree of "master" in the specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the influence of financial strategy on the efficiency of a banking institution using the example of JSC «OTP Bank».

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

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

The first section reveals the essence of the financial strategy of a banking institution, its classification, the algorithm for forming a financial strategy, and the methodological foundations for assessing the strategic financial management of a banking institution.

The second section is devoted to the analysis of the financial and economic activities of JSC «OTP Bank» and the assessment of its financial strategy.

The third section substantiates the directions for forming an effective financial strategy of JSC «OTP Bank».

Keywords: *strategy, banking institution, financial strategy, management, risks, strategic financial planning.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ.....	6
1.1. Стратегічне планування та його роль в розробці фінансової стратегії банку.....	6
1.2. Сутність і класифікація фінансових стратегій банку.....	12
1.3. Алгоритм формування фінансової стратегії банку.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ОТП БАНК».....	33
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк» та оцінка його фінансової стійкості.....	33
2.2. Аналіз фінансового стану комерційного банку АТ «ОТП БАНК»....	44
2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії банку.....	54
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	63
3.1. Впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку.....	63
3.2. Напрями удосконалення управління фінансовою стійкістю банківської установи	67
3.3. Контролінг як інструмент реалізації фінансової стратегії банківської установи.....	82
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія допомагає банку визначити інші аспекти своєї діяльності, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Зважаючи на важливість обґрунтування дієвої фінансової стратегії для банку, проблеми розробки та оцінювання ефективності реалізації фінансової стратегії банківських установ потребують сьогодні дослідження для напрацювання нових підходів, які враховують сучасні тенденції розвитку банківської системи України та міжнародні вимоги до банківського регулювання.

Будь-який банк провадить свою діяльність чітко дотримуючись розробленої фінансової стратегії його розвитку. Тому слід наголосити, що така стратегія має розроблятися з урахуванням означених сучасних трансформацій банківського бізнесу та нових викликів, які постають перед окремими комерційними банками і центральними банками як регуляторами.

Зазначена проблема вже досить ґрунтовно досліджена для підприємств реального сектору економіки, проте для банків і небанківських фінансових установ таких досліджень ще небагато.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного фінансового управління банківською діяльністю знайшли своє відображення в наукових роботах О. Д. Вовчак, Н. І. Волкової, Н. В. Гребенюк, Н. В. Куць, Р. А. Павлова, Х. О. Підгайної, І. М. Чмутової та інших вчених. Однак, алгоритм розробки дієвої фінансової стратегії банку опрацьований не достатньо.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретичних і методичних положень стратегічного фінансового управління банківською діяльністю, а також обґрунтування фінансової стратегії АТ «ОТП Банк».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі **завдання дослідження**:

- визначено роль стратегічного планування в процесі обґрунтування фінансової стратегії банку;
- досліджено економічну сутність і підходи до класифікації фінансових стратегій банку;
- опрацьовано алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку;
- вивчено організаційно-економічні аспекти роботи банку та проведено аналіз фінансово-економічних показників АТ «ОТП Банк»;
- здійснено оцінювання ефективності фінансової стратегії банку;
- обґрунтовано доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку;
- визначено елемент стратегічного контролінгу за діяльністю банку.

Об'єктом дослідження є фінансова стратегія банківської установи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розробки фінансової стратегії АТ «ОТП Банк».

При виконанні магістерської роботи використані такі **методи дослідження**: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, аналізу, синтезу та ін.

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності АТ «ОТП Банк», дані Національного банку України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Практичне значення мають розробки та пропозиції щодо формування ефективної фінансової стратегії банку на засадах впровадження ризик-орієнтованого підходу життєвого циклу банку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

1.1. Стратегічне планування та його роль в розробці фінансової стратегії банку

Розвиток суспільства в цілому та його найважливіших сфер відбувається під впливом низки ключових викликів, які не можуть залишатися поза увагою. Це також стосується й банківського сектору економіки, де стрімко розвиваються цифрові технології, фіатні гроші починають відчувати конкуренцію з боку так званих електронних грошей, а фінансові кризи, наслідки яких стають у глобалізованому світі все відчутнішими, потребують нових пруденційних заходів з боку регуляторів. Перелічені та інші сучасні тенденції розвитку фінансового ринку зумовлюють трансформацію його чи не найважливішої складової, а саме банківської системи.

Будь-який банк провадить свою діяльність чітко дотримуючись розробленої фінансової стратегії його розвитку. Тому слід наголосити, що така стратегія має розроблятися з урахуванням означених сучасних трансформацій банківського бізнесу та нових викликів, які постають перед окремими комерційними банками і центральними банками як регуляторами.

Дослідження інформаційних повідомлень з офіційного Інтернет-представництва НБУ [1], а також сучасних парадигм міжнародного банківського регулювання дає можливість виокремити такі основні тенденції, що мають обов'язково враховуватися фінансовим менеджментом банків під час обґрунтування їхніх фінансових стратегій на перспективу:

- «дигіталізація» банківського бізнесу (наприклад, необхідність зменшення кількості банківських відділень, а в подальшому – скорочення персоналу);

- імплементація в українське банківське законодавство та практику регулювання банківської діяльності нових вимог Базель III, а в перспективі – Базель IV (так, наприклад, нові економічні нормативи щодо достатності основного капіталу, буферів капіталу та ін. уже передбачені Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні);

- підвищення ризикованості банківського бізнесу та необхідність упровадження сучасних систем ризик-менеджменту банками України;

- потреба підвищення фінансового потенціалу, докапіталізації банків для успішного проходження ними процедур стрес-тестування, а також відповідності економічним нормативам НБУ та новим вимогам регулятора тощо.

Сучасні банки повинні керуватися обґрунтованою фінансовою стратегією для забезпечення стабільного розвитку, а вже ця стратегія має розроблятися з урахуванням як перспективних тенденцій трансформації банківського бізнесу, так і викликів, які доводиться долати комерційним банкам і на макрорівні – регуляторам. Таким чином актуалізується потреба розвитку стратегічного планування банківської діяльності при розробці фінансової стратегії банку.

В своїй дисертації Н. В. Куць пропонує таке визначення стратегічного планування: це процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей в межах загального стратегічного управління. Тобто, автор підкреслює спрямування процесу стратегічного планування на забезпечення стійких конкурентних переваг банку, пов'язує забезпечення конкурентних переваг із загальними цілями банку та визначає місце стратегічного планування в рамках більш широкого за змістом процесу стратегічного управління [27, с. 4].

Погоджуючись із цим трактуванням, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на першочерговості розробки в процесі стратегічного планування саме фінансової стратегії, враховуючи специфіку банківської діяльності, яка по суті є фінансовою, а вже фінансова стратегія банку має бути тим базисом, що зумовлює зміст і корпоративної, й решти підпорядкованих стратегій розвитку

банківської установи. Вивчення основних підходів до розуміння ієрархії стратегічного планування, можливої кількості її рівнів та змісту кожного з них дало змогу дійти висновку про обмежену ефективність такої ієрархії за умови її побудови відповідно до організаційної структури банку.

Це пов'язано з недостатньою в цьому разі можливістю децентралізації стратегічних рішень, їх суб'єктивністю, відсутністю бази для порівняння з конкурентами. З метою мінімізації таких чинників обґрунтовано доцільність формування ієрархії стратегічного планування на основі структури розподілу фінансової відповідальності в банку, що включає центр загальної відповідальності, центри формування витрат та центри забезпечення прибутку.

Для врахування особливостей діяльності банківських установ на ринку фінансових послуг України та адаптації процесу стратегічного планування до сучасних вимог у дослідженні уточнено процес стратегічного планування діяльності банку на вітчизняному ринку фінансових послуг, що включає чотири етапи, першим з яких є діагностика джерел конкурентних переваг банківських послуг [27, с. 7].

Джерела стійких конкурентних переваг банку, що визначаються на першому етапі стратегічного планування, є підґрунтям для наступного етапу створення його стратегії на ринку роздрібних фінансових послуг. Цей етап полягає у визначенні таких цілей та масштабів діяльності банку, які максимально відповідають конкурентним перевагам, що буде забезпечено під час реалізації стратегії діяльності на ринку фінансових послуг.

Створення та утримання стійких конкурентних переваг, у свою чергу, забезпечується такими етапами створення фінансової стратегії банку як проектування архітектури ланцюга створення споживчої цінності на ринку фінансових послуг та оцінка ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію цієї стратегії. Застосування в стратегічному плануванні діяльності банку цих етапів дає можливість з'єднати початкові та кінцеві компоненти банківського бізнесу на ринку фінансових послуг та впливати на стійкість конкурентної переваги, розмір споживчої цінності й економічної вартості банківського бізнесу.

В сучасних умовах діяльності банків України їхнім фінансовим менеджерам необхідно більшу увагу приділити портфельному плануванню та розробити напрями підвищення ефективності цього процесу з урахуванням сучасного стану розвитку банківської системи України.

Загалом сутність портфельного планування полягає в тому, що банк розглядається як сукупність стратегічних напрямів діяльності, кожен із яких відносно самостійний, а метою портфельного планування є узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів із точки зору досягнення стійкого положення банку в цілому і зростання його фінансових результатів.

Портфельне планування банківської діяльності трактується як функція банківського менеджменту та комплекс заходів, що визначають процес встановлення конкретних цілей та послідовність їх досягнення з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом і всім банком, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах постійної невизначеності кон'юнктури ринку.

Основним прийомом портфельного аналізу та планування є побудова матриць, за допомогою яких банківські продукти та послуги можуть порівнюватися один із одним за різними критеріями: темпами зростання продажів, відносною конкурентною позицією, стадіями життєвого циклу, часткою ринку, привабливістю галузі тощо.

Розроблення планів, особливо стратегічних, розглядалось як один із дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтури, пошук партнерів тощо. Саме ідея та процедура диверсифікації в умовах якої виникла потреба у формуванні портфельних бізнесових матриць, напряму пов'язані із захистом від зростаючих ринкових ризиків і поглиблення конкурентного тиску.

Головними перевагами портфельних методів стратегічного аналізу та планування є: комплексне дослідження банківських продуктів і послуг, простота та наочність представлення можливих стратегій, здебільшого конкретні варіанти фінансових стратегій, акцент на якісні сторони аналізу.

Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага під час використання цієї моделі приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно стратегічних заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток банку. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, а ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль над їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів [12].

Інша модель – створення та підтримки конкурентоспроможності банку передбачає, що визначення конкурентоспроможності банку принципово є доволі складним процесом, який має враховувати різні сторони діяльності банку та потребує розв'язання специфічних завдань. В умовах української дійсності чинники впливу на конкурентоспроможність комерційних банків є дещо спотвореними й офіційно не достовірними [12].

Модель створення позитивного іміджу банку дає його керівництву можливість обрати варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, тому що банки з надійною репутацією мають лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, широкий доступ до залучення коштів тощо. Застосування в українських умовах цієї моделі буде сприяти позитивному руху банку в бік завоювання чи розширення ним своєї ринкової позиції за рахунок такого майже суб'єктивного чинника, як репутаційна (іміджева) спроможність[13].

Модель портфельного планування, яка враховує розміри банку, базується на такому: розміри банку залежать від масштабів попиту на його послуги, депозитної бази, технологій, що використовуються банками, тощо. Великий банк має розвинений апарат управління, достатню кількість грошових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Для невеликих банків або філій використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки

обсяги інформації, що використовується під час формування планів, досить невеликі, тому розмір банку впливає і на рівень управлінського ризику під час вибору і реалізації стратегії, а через це – і на ефективність прийнятих управлінських рішень [13].

Залежно від обраного підходу до розробки фінансової стратегії портфельного планування, а також від особливостей функціонування банку можна застосовувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування.

Розглянуті вище і відомі в спеціальній літературі підходи до портфельного стратегічного планування діяльності банків в Україні поки використовуються недостатньо, що безумовно знижує ефективність та результати їхньої діяльності, тому висувається актуальне і першочергове завдання вдосконалення банківського менеджменту, яке полягає у запровадженні вказаних методик у практику вітчизняних банків. Упровадження і практичне використання цих методів дасть можливість вітчизняним банкам обґрунтовано формувати стратегічні рішення, зменшувати ймовірність і вартість стратегічних помилок і підвищувати ефективність банківської діяльності.

Для перспективного застосування портфельного стратегічного планування і матричних методів його здійснення варто спочатку провести ранжирування наявних банківських портфелів, базуючись на певних критеріях їх диференціації. Такими критеріями доцільно вважати: по-перше, частку у фінансових результатах діяльності банку (ступінь впливу на результати), по-друге, ризикованість того чи іншого портфеля. Ранжирування необхідне для того, щоб акцентувати увагу на найбільш значущих портфелях і саме для них у подальшому розробляти відповідні матриці, поділяючи портфельні складники на матричні діапазони. Спектр портфелів (матриць), які застосовуються у фінансовій діяльності банків, є доволі широким, але найбільш значущим і впливовішим на результати їх діяльності є кредитний і депозитний портфелі. Вони фінансово пов'язані між собою і є взаємообумовленими [17].

Щодо критерію ризикованості, то ці портфелі (кредитний і депозитний) у силу досить складної економічної ситуації в країні та інших як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників характеризуються зараз високим рівнем банківського ризику, тому вдосконалення портфельного планування банківської діяльності у вітчизняних банках має йти у галузі матричного формування кредитних і депозитних портфелів.

Варто також зупинитися ще на такому аспекті у плануванні банківських портфелів: стратегічне планування, в якому застосовуються досліджувані матричні методи, є за своєю сутністю інноваційним, а різних стратегій та їхніх різновидів може бути доволі значна сукупність. Пояснюється це тим, що велика кількість зовнішніх і внутрішніх чинників, що у певній сукупності впливають на вибір тієї чи іншої стратегії, збільшують і набір стратегічних можливостей, до яких може звернутися банківське керівництво. В сучасних умовах здійснення банками своєї діяльності кількість як зовнішніх, так і внутрішніх чинників безупинно зростає, тому в геометричній прогресії зростають і їх сполуки. Саме із цієї причини значно актуалізується інноваційний підхід під час запровадження портфельного планування у банках, що вимагає від них уведення у їх портфельні матриці та зваженого й обґрунтованого розвитку нових видів фінансових послуг та продуктів.

1.2. Сутність і класифікація фінансових стратегій банку

Головним завданням стратегічного фінансового планування, як уже зазначалося, є перетворення стратегічних цілей та завдань банку на конкретні (абсолютні й відносні) значення фінансових показників його діяльності шляхом реалізації комплексу заходів у сфері фінансів.

Фінансове планування є частиною загального процесу стратегічного планування діяльності банку, що включає:

- стратегічне планування розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку та формування стратегічних цілей;

- тактичне планування в частині складання бізнес-планів;
- оперативне планування в частині встановлення конкретних завдань щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей банківської установи .

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

На думку Р. А. Павлова та С. О. Смирнова фінансова стратегія банку включає в себе:

- 1) стратегію управління активами та пасивами банку;
- 2) стратегію управління власним капіталом;
- 3) стратегію управління банківськими ризиками [42].

Враховуючи, що власний капітал також належить до банківських пасивів, першу складову фінансової стратегії, слід назвати стратегією управління активами й зобов'язаннями банку.

Як не дивно констатувати, сучасних досліджень щодо формування обґрунтованих фінансових стратегій саме банківських установ, результати яких були б опубліковані вітчизняними вченими, не так і багато. Виникають певні складнощі чіткого формулювання самого терміну «фінансова стратегія банку». Тому, скориставшись дефініціями, проаналізованими в науковій статті І. І. Богатирьова [18], можна визначити як складну багатофакторну модель комплексних дій і заходів, необхідних для досягнення перспективних фінансових цілей банку в загальній концепції його розвитку в сфері формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу банку (табл. 1.1).

Компаративний теоретичний аналіз основних підходів до визначення фінансової стратегії банку

Автор і джерело	Визначення фінансової стратегії банку
І. І. Богатирьов [8]	Фінансова стратегія є базовою стратегією, оскільки забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію інших основоположних елементів, а саме – конкурентної та інноваційної стратегій
М. І. Диба, Н. В. Куць [9]	Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії, зазвичай вона має вигляд довгострокової програми конкретних дій із використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів банку для досягнення стратегічної конкурентної переваги
А. Я. Казарезов, С. В. Матвієнко [10]	Фінансова стратегія банку – це довгостроковий, якісно визначений напрям його розвитку, спрямований на зміцнення позицій банківської установи, задоволення клієнтів і досягнення поставлених фінансових цілей
М. І. Крупка [11]	Під фінансовою стратегією банківської установи розуміють загальний напрям і засоби використання фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети
І. С. Лапіна, О. М. Гончаренко [12]	Фінансова стратегія є довгостроковим курсом фінансової політики, розрахованим на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань, які визначені корпоративною банківською стратегією
Р. А. Павлов [7]	Фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення банку фінансовими ресурсами, який будується за допомогою стратегічного планування на основі фінансового аналізу
І. М. Чмутова [12]	Фінансова стратегія є комплексною програмою розвитку банку, зорієнтованою на досягнення його пріоритетних фінансових цілей шляхом збалансованого управління активами та пасивами, а також банківськими ризиками

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

Існує велика кількість фінансових стратегій залежно від різних факторів, які впливають на фінансову діяльність. Не є виключенням і ринок банківських

послуг. Банки застосовують різні фінансові стратегії в залежності від їх фінансових показників, рівня розвитку ринку, ринкової частки, макроекономічних показників та ін. Тож, на основі аналізу літератури та статистики діяльності банківських установ, необхідно визначити головні види фінансових стратегій банків в Україні та згрупувати їх за певними ознаками.

Так, існує багато класифікаційних груп фінансових стратегій банку. Наприклад, Х. О. Підгайна вважає, що за масштабом охоплення банківської діяльності можна виокремити два види фінансової стратегії, а саме:

- загальну, що регламентує досягнення загальних цілей та завдань фінансової діяльності, а також систему фінансових стратегій окремих завдань;
- фінансову стратегію окремих завдань, що розробляється з метою досягнення конкретних цілей і завдань, тож є компонентом загальної фінансової стратегії [44] .

Натомість, на думку С. К. Реверчука, за цією ознакою слід виділяти три види фінансових стратегій банку[14].

Перший вид – генеральна фінансова стратегія, що регламентує фінансову діяльність банку, його базові напрями та питання. В рамках цієї стратегії вирішуються завдання формування фінансових ресурсів за виконавцями та напрями роботи, визначаються взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, а також напрями формування та використання фінансових ресурсів. Як правило, таку стратегію розробляють на термін не менше одного року.

Другий вид – оперативна фінансова стратегія призначена для поточного управління фінансовими ресурсами. Вона розробляється в межах генеральної фінансової стратегії та деталізує її на конкретному проміжку часу (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія охоплює такі напрями, як доходи та виплати за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями тощо.

Третій вид – фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань, що полягає у виконанні конкретних фінансових операцій, спрямованих на реалізацію більш глобальних цілей банківської установи [14].

Залежно від джерел фінансової діяльності банку, що використовуються, Л. О. Примостка виділяє такі види фінансових стратегій: стратегія самофінансування; стратегія позичкового фінансування; стратегія венчурного фінансування; стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування [43].

Залежно від ступеня ризику, на який готовий банк для досягнення поставлених цілей і завдань, фінансова стратегія, на думку О. В. Дерев'янка, поділяється на два види: агресивну й обережну [24]. На тих же підставах Н. О. Коваль та І. Ю. Єпіфанова виділяють наступальну, захисну та наступально-захисну стратегії [31]. У свою чергу Х. І. Сас виділяє чотири види фінансових стратегій банківської установи: агресивну, помірно агресивну, консервативну та розвинуту [49].

В аспекті маркетингового підходу банку доцільно розглядати класифікацію фінансових стратегій в аспекті його діяльності на ринку банківських послуг, розміру його ринкової частки, конкурентоспроможності, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами й ін. На основі цього найбільш типовими фінансовими стратегіями банку є:

- фінансова стратегія стабілізації банківської діяльності;
- фінансова стратегія зростання;
- фінансова стратегія виживання банківської установи;
- фінансова стратегія ліквідації;
- комбінована фінансова стратегія розвитку банку [18].

Фінансову стратегію стабілізації застосовують в умовах нестабільності за падіння фінансово-господарських показників банку, виникненні довгострокових фінансових складнощів. Фінансова стратегія стабілізації полягає в адаптації діяльності банку до умов зовнішнього середовища, усуненні можливих загроз, зниженні ризиків його роботи, підвищенні рівня ефективності взаємодії банку з партнерами та його контрагентами. Цю стратегію також використовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їх нестачі. Як правило, така стратегія застосовується з

метою врівноваження всіх аспектів фінансової діяльності та наступного переходу до фінансової стратегії зростання.

Дана стратегія має певні особливості. Залежно від реальної економічної ситуації в банку рекомендується використовувати один із трьох вірогідних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації: 1) економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з метою швидкої стабілізації системи господарювання банку; 2) позитивне зрушення у внутрішньому менеджменті та стимулюванні продажу продуктів та послуг банку з певною надією на швидке поживлення банківської діяльності; 3) обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні та соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції банку.

Стратегія економії найбільш актуальна тоді, коли спостерігається раптовий спад обсягів продажу банківських продуктів та фінансових послуг банку і загальної величини прибутку.

Цілі даної стратегії у відповідному вимірі часу можна сформулювати так: найближча (термінова) – зупинити спад ділової активності та результативності банківської діяльності; середньострокова – розпочати процес поліпшення економічного стану банку; довгострокова – започаткувати стадію поживлення і зростання. При цьому стратегія економії може охоплювати три фази.

Перша фаза «Ревізія витрат» передбачає: скорочення чисельності персоналу та витрат на його утримання; зменшення накладних витрат; здешевлення маркетингових досліджень, науково-дослідних робіт тощо.

Друга фаза «Консолідація» – фаза економії витрат 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 науково-дослідних робіт.

Третя фаза «Поживлення» – фаза фінансової стратегії банку, яка може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципових перегрупувань у системі

формування та використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності.

Стабілізація економічної ситуації зазвичай здійснюється за умови, коли результативність банківської діяльності характеризується значними коливаннями.

Фінансова стратегія зростання спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності банку при умові стабільності зовнішнього середовища та сегмента ринку, що динамічно розвивається, та у якому працює банк. Стратегія переслідує такі цілі: збільшення обігу капіталу, частки ринку, розширення меж фінансової діяльності, досягнення позитивної динаміки розвитку. Залежно від специфічних умов середовища можливе використання таких видів фінансових стратегій зростання:

- інтегроване зростання забезпечує фінансову підтримку інтеграції банку, що пов'язане з придбанням інших фінансових установ;
- 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.

Фінансова стратегія виживання банківської установи застосовується в умовах глибокої кризи та в стані перед банкрутством (неплатоспроможний банк), і полягає в застосуванні швидких скоординованих дій, які базуються на максимально точних розрахунках усіх фінансових параметрів. Утілюються програми з перебудови систем управління банком, фінансової діяльності, зміни структури бізнес-портфеля, джерел фінансових ресурсів. Ключовою метою цієї стратегії є максимально швидке виведення банку з кризи та перехід до стратегії стабілізації. Для розроблення та реалізації такої стратегії застосовують жорстку централізацію всіх видів банківської діяльності. Можливе використання таких

різновидів (альтернативних варіантів) фінансової стратегії виживання банку [34]:

- стратегія скорочення – полягає у відмові від частини видів діяльності з метою отримання кращих фінансових результатів на найбільш пріоритетних напрямках банківської діяльності;

- стратегія реструктуризації банківської установи – полягає у приведенні структури фінансової діяльності банку у відповідність до умов зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія ліквідації банку може розглядатися як підвид стратегії виживання, проте вона має свої специфічні характеристики, що полягають у забезпеченні максимально ефективного процесу ліквідації всього банку, максимально повного задоволення фінансових інтересів акціонерів і кредиторів, а також забезпечення мінімізації збитків.

Зрештою, комбінована фінансова стратегія банківської діяльності забезпечує реалізацію цілей та завдань банку, що знаходяться одночасно у площині кількох вищезазначених стратегій.

Крім перерахованих фінансових стратегій, які виходять з позиції маркетингового планування, доцільно також враховувати фінансові стратегії, які впливають із самої специфіки банківського бізнесу, а саме: 1) стратегію збалансованого управління зобов'язаннями та активами банку; 2) стратегію управління власними фінансовими ресурсами банку (його капіталізації, тобто стратегія забезпечення оптимальної достатності банківського капіталу); 3) стратегію управління банківськими ризиками [34].

Так, всі банківські операції умовно можна розподілити на: пасивні операції (пов'язані із накопиченням власного капіталу, залученням коштів); активні операції (пов'язані із розміщенням власних та залучених коштів з метою отримання прибутку); комісійно-посередницькі операції (подекуди останнім приділяється не належна увага, хоча саме ці операції є напрямами можливої диверсифікації банківського бізнесу задля підвищення його прибутковості та зменшення ризикованості банківської діяльності).

Під час розробки та реалізації стратегії управління зобов'язаннями та активами банку необхідно чітко прогнозувати їх динаміку та структуру. Окрім цього важливе місце посідає також управління гепом – розривом або незбалансованістю активами і пасивами банку [34].

При обґрунтуванні фінансової стратегії управління власними коштами банку необхідно планувати комплексне управління такими складовими власного капіталу:

- статутним капіталом банку;
- резервними та страховими фондами;
- фондами переоцінки основних коштів банківської установи;
- нерозподіленим прибутком минулих років;
- фінансовим результатом поточного року.

З розробкою нових міжнародних правил банківського регулювання Базель III, які вже частково імплементовані в банківське законодавство України, значно посилились вимоги до регулятивного банківського капіталу, передбачено поступове впровадження банками низки буферів капіталу, покликаних забезпечити як банківський бізнес, так і клієнтів банку. Тому фінансова стратегія банку має враховувати ці зміни й орієнтуватися на стандарт Базель IV, який уже активно обговорюється експертним середовищем. Отже, окреслені завдання тісно переплетені з необхідністю мінімізації банківських ризиків.

В умовах нестабільної економіки важливе значення набуває фінансова стратегія управління фінансовими ризиками банку. При даній стратегії аналізуються всі можливі ризики, оцінюються їх вплив на банківську активність, обирається метод управління цим ризиком та здійснюється прогнозування ефекту від такого управління [45].

Вивчення та систематизація фінансових стратегій банку дає змогу здійснити їх класифікацію за основними ознаками, що були згруповані й охарактеризовані в табл. 1.2.

Класифікація фінансових стратегій банку

Ознаки класифікації	Види фінансових стратегій банку	Коротка характеристика видів (або альтернативний варіант систематизації за видами фінансових стратегій)
За масштабом охоплення банківської діяльності	Генеральна стратегія	Загальна фінансова стратегія розвитку банківської установи
	Оперативна фінансова стратегія	
	Окремих завдань банку	Фінансова стратегія окремих стратегічних завдань банківської діяльності
Залежно від джерел фінансування	Стратегія самофінансування	Питома вага такого фінансування для банків є порівняно незначною
	Позикового фінансування	Можливо виокремити також залучені (депозити) та запозичені (кредити) кошти банку
	Венчурного фінансування	Характеризується підвищеним ризиком, але й вищою прибутковістю в разі успіху
	Нетрадиційних джерел фінансування	Передбачає диверсифікацію банківського бізнесу та його інтеграцію
Ступінь ризикованості	Агресивна фінансова стратегія	Агресивна
		Помірно Агресивна
	Обережна фінансова стратегія банку	Розвинута
		Консервативна
З урахуванням маркетингового підходу до управління діяльністю банку	Стабілізації	Спрямована на забезпечення сталого розвитку
	Зростання	Збільшення ринкової частки та вартості банку
	Виживання	Діяльність банку за несприятливих умов
	Ліквідації	Виведення банку з фінансового ринку
	Комбінована	Компромісне поєднання декількох підходів
Специфіка банківської діяльності	Управління активами та зобов'язаннями	Має узгоджувати та гармонізувати активні й пасивні банківські операції
	Управління власним капіталом	Особливо важливим цей напрям стає в умовах підвищення вимог до капіталу банку
	Управління фінансовими ризиками	Увага до необхідності мінімізації банківських ризиків також є об'єктивно зумовленою

Джерело [45] : Класифікація фінансових стратегій банку

Фінансове стратегічне планування має важливе значення для забезпечення життєдіяльності банку. Різні рівні цього планування дають можливість оперативно реагувати на зміни в кон'юктурі ринку банківських послуг. Фінансові стратегії розвитку банківської діяльності займають чільне

місце у стратегічному плануванні, так існує багато підходів до групування стратегій, виходячи із стратегічних цілей банку.

Формування стратегії банку має базуватися на багатьох фінансових аспектах. Банк повинен виходити не лише із бажання збільшити прибуток чи частку ринку, але й з позиції забезпечення власного існування та достатності своїх фінансових можливостей для виконання вчасно й у повному обсязі своїх зобов'язань.

1.3. Алгоритм формування фінансової стратегії банку

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

До того ж, Закон України «Про банки і банківську діяльність» прямо вимагає від банків наявності стратегічного планування діяльності банківської установи терміном на три роки, як обов'язкову умову державної реєстрації банку. Нажаль, декларуючи місію та фінансову стратегію своєї діяльності, банки України надають різного роду інформацію, яка не завжди має систематизований вигляд. Тому чітке визначення алгоритму формування дієвої фінансової стратегії банку залишається актуальною проблемою для банківського сектора України[36].

В цілому, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Її розробляють, щоб визначити курс розвитку компанії. Основне завдання, яке вирішує стратегія, полягає в забезпеченні впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Фінансову стратегію, як частину фінансового планування, часто інтерпретують в загальному вигляді як формулювання довгострокових цілей у вигляді кількісних показників.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку фінансової установи, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення клієнтів як споживачів банківських і фінансових послуг та досягнення поставлених цілей. Цим вони підтверджують позицію Н. Б. Литвина стосовно цього питання, який визначив стратегію як таку, що є визначенням основних довгострокових цілей компанії та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей [36].

Стратегія фінансування, як вид діяльності, включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів .

Фінансова стратегія, як функціональна, передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління. Стратегія фінансування банку містить фінансові показники, які підкріплюють всю інформацію, що відображена в інших розділах, тобто по суті у стратегії фінансування наводиться обґрунтування всього бізнес-плану діяльності.

Фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей умовам ринку, передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення і розробляється, враховуючи ризик неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи тощо .

Основні завдання, які вирішує фінансова стратегія банку, такі: розподіл фінансових ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища банківської

діяльності; внутрішня координація бізнес-процесів; наукове передбачення майбутніх змін у банківській діяльності.

Фінансова стратегія охоплює також такі форми діяльності: оптимізацію активів та пасивів; формування та розподіл прибутку; інвестиційну політику.

Аналізуючи стан питання визначення місії банку та його фінансової стратегії, приходимо до таких нерозв'язаних питань: відсутнє чітке розуміння фінансової стратегії банку, що ускладнює порозуміння між різними дослідниками з цього питання; фінансова стратегія банків, у багатьох випадках, або формується як певний набір числових показників, які не узгоджені між собою, або як загальні декларації про наміри певних дій.

Фінансова стратегія банку обов'язково передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі. У процесі розробки фінансової стратегії визначається сума коштів, необхідних для реалізації проектів створення чи розвитку бізнесу.

Далі різні фахівці визначають задачі фінансової стратегії таким чином:

- зростання капіталізації банку;
- досягнення стійкої позитивної динаміки банківського бізнесу;
- максимізація ринкової вартості банку;
- формування конкурентоспроможної позиції на ринку банківських послуг;
- забезпечення прибутковості банківської діяльності;
- захист і дотримання інтересів власників, керівників, акціонерів, клієнтів та співробітників банку[32].

При цьому фінансова стратегія повинна забезпечувати мінімізацію ризиків, дотримання заданого рівня ліквідності, фінансових, нормативно-правових та інших обмежень. Як кінцева мета фінансової стратегії у більшості вчених виступає максимізація прибутку у довгостроковому періоді на основі відповідних взаємопов'язаних заходів та рішень.

Фінансова стратегія банку з математичної точки зору являє собою задачу багатокритеріальної оптимізації. Задача оптимізації стратегії банку, як будь-яка

задача реальної оптимізації, завжди багатоваріантна. Можна сформулювати безліч варіантів стратегії банку, з яких необхідно виділити такий варіант, що забезпечить найкраще значення показників діяльності банку. Такий варіант фінансової стратегії будемо називати оптимальним.

Фактично задача оптимізації фінансової стратегії банку належить до класу задач на прийняття рішення, де необхідно використати ресурси для отримання оптимального результату. В такому випадку можливі два варіанти постановки задачі оптимізації фінансової стратегії банку:

- 1) досягнення найкращого результату діяльності банку при заданих ресурсах;
- 2) досягнення мінімальних витрат ресурсів при заданому результаті діяльності банку.

Постановка задачі оптимізації фінансової стратегії банку передбачає визначення двох наступних підзадач [13]:

- визначення інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії, які характеризують стратегічні результати діяльності банку як об'єкта оптимізації;
- визначення кількісного критерію, або критеріїв, за якими співвідносяться усі можливі варіанти фінансової стратегії банку з метою обрання найкращого.

В якості змінних оптимізації фінансової стратегії банку розглядаються величини, які керівництво банку може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії. Однак існує певна кількість фіксованих, зовнішніх для банку величин, які керівництво банку не може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії, такі величини називають заданими зовні параметрами оптимізації.

Сукупність змінних оптимізації та заданих зовні параметрів оптимізації повинні однозначно визначати кожен з варіантів фінансової стратегії банку. В іншому випадку постановку задачі оптимізації фінансової стратегії банку слід визнати некоректною.

Якщо варіант фінансової стратегії задовольняє всім вимогам, що висуваються до фінансової стратегії, так такий варіант стратегії банку вважається припустимим. Умови, яким повинен задовольнити варіант фінансової стратегії банку, щоб бути припустимим варіантом, будемо називати обмеженнями задачі оптимізації фінансової стратегії.

Серед багатьох припустимих варіантів фінансової стратегії, що задовольняють всім вимогам, слід обрати оптимальний варіант за допомогою кількісного критерію, якій будемо називати критерієм оптимізації або цільовою функцією. Цільова функція кількісно характеризує досягнення стратегічної мети банком. Правильно обраний критерій оптимізації забезпечує можливість обрання оптимальної фінансової стратегії банком [13].

Фінансова стратегія банку, як показано раніше, розв'язує низку задач і тому вимагає ряду локальних критеріїв оптимізації. Декілька поставлених перед банком задач передбачають багатокритеріальну оптимізацію стратегії банку. З точки зору математики при наявності декількох локальних критеріїв оптимізації для однозначного існування оптимального рішення необхідно мати додаткові умови, що пов'язують локальні критерії оптимізації між собою. Розв'язок такої задачі оптимізації можливий на підставі системного підходу.

Під системою, яка досліджується, будемо розуміти фінансову стратегію банку в цілому, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем. Під окремими елементами системи будемо розуміти окремі задачі фінансової стратегії, що знаходяться у взаємозв'язку. Розподіл системи на окремі елементи здійснюється методами структурного аналізу.

Математичний апарат багатокритеріальної оптимізації дає можливість кожному елементу фінансової стратегії розв'язувати окремо. При чому кожна задача оптимізації окремого елемента стратегії повинна покращувати фінансову стратегію банку в цілому, нехай і за умов певного погіршення роботи елемента системи, що оптимізується. Таким чином, кожен елемент фінансової стратегії банку повинен працювати на кінцевий результат роботи банку в цілому.

До критеріїв оптимізації кожного з елементів фінансової стратегії (локальних критеріїв оптимізації) висувуються умови:

- умова автономності – розрахунок локального критерію повинен здійснюватися у межах оптимізації свого елементу стратегії, використовуючи, за можливості, менше інформації про інші елементи стратегії;
- умова узгодженості – локальні критерії не повинні вступати у протиріччя між собою, а стимулювати покращення фінансової стратегії в цілому [32].

Дослідники фінансової стратегії банків визначають конкурентний характер стратегій банку через різноспрямований вплив на його потенціал взагалі та на величину його власного капіталу зокрема. Наприклад, відсотково-цінова стратегія, спрямована на одержання максимального доходу, певним чином конфліктує зі стратегією управління ризиками, спрямованою на їх мінімізацію, що супроводжується зниженням потенційного доходу. Саме конкуренцією стратегій пояснюється асиметричність реакції банку на позитивні та негативні управлінські рішення (зростання потенціалу банку набагато повільнішими темпами за планові показники)[4].

В даному випадку під різними стратегіями банку мається на увазі окремі елементи фінансової стратегії в цілому. Фінансова стратегія банку має певний набір властивостей, серед яких можна назвати такі: адекватність, досяжність, результативність, конкурентоспроможність, оптимальна ризикованість, збалансованість.

Нелінійність складових банківської стратегії може спричинити як зростання доходів банку, так і їх зниження. Наприклад, підвищення відсоткової ставки за кредитами для позичальників через формування конкурентних пропозицій інших банків може викликати зменшення обсягів кредитних операцій і збитки замість очікуваних додаткових доходів.

В іншому випадку при збільшенні клієнтської бази зниження доходів банку може відбутися внаслідок збільшення ризику неповернення кредитів та необхідності створення додаткових резервів. У випадку зниження ставки за депозитами замість очікуваного зростання банківських доходів можливий

зворотний ефект через зменшення обсягу внесків і відповідне зменшення величини кредитно-інвестиційного портфелю.

Взаємозв'язки між певними властивостями, перерахованими вище, носять суперечливий характер. Так, зазвичай, занадто високий рівень доходності досягається за рахунок підвищення ризикованості. Тому, виходячи з суперечливої природи елементів фінансової стратегії банку, пропонується задачу багатокритеріальної оптимізації розв'язувати шляхом зведення її до задачі однокритеріальної оптимізації, переводячи локальні критерії кожної підсистеми в обмеження.

В якості єдиного критерію оптимізації фінансової стратегії банку пропонується максимум прибутку в довгостроковому періоді. Кінцева мета оптимізації фінансової стратегії банку – максимізація прибутковості банку за умов стійкості, фінансової незалежності та конкурентоспроможності банку.

До інструментальних змінних оптимізації фінансової стратегії комерційного банку пропонується віднести такі:

- процентні ставки, які безпосередньо впливають на прибутковість банку; позиція банку щодо процентної ставки на рівні, який забезпечує банку позитивну процентну маржу, є стратегічно важливим завданням;

- інновації, що визначають рівень конкурентоспроможності банку, спрямування витрат на комплексне оновлення чи модернізацію окремих напрямів діяльності, рівень та способи диверсифікації інвестиційних ризиків і ліквідності основних та допоміжних фінансових операцій банку внаслідок впровадження інновацій;

- інформація та технології, які визначають рівень витрат на документарну, інформаційну та особистісну безпеку, рівень витрат на оновлення та розробку технологій передачі інформації та надання послуг, і впливають на рівень прибутковості банку;

- маркетингова політика банку, що визначає рівень відповідного бюджетування та напрями фінансових витрат і надходжень за умов створення та нарощування ринкової вартості бренду банку, розширення цільових груп

потенційних та наявних клієнтів, та як результат – можливості максимізації основних та додаткових надходжень, додаткові конкурентні переваги;

- кадрова та організаційна політика, яка визначає рівень витрат на оплату праці, систему менеджменту персоналу, навчання, стажування та тренінги, додаткові заходи мотивації; в перспективі – визначає напрями та шляхи максимізації прибутковості та ефективності фінансової та іншої діяльності банку за рахунок віддачі від працівників банку та рівня виконання ними своїх обов'язків [48].

До обмежень задачі оптимізації фінансової стратегії банку пропонується віднести основні регуляторні фактори впливу на банк [41]:

1) облікова ставка НБУ, що визначає загальний характер та динаміку процентної політики банку, рівень коливання відсотків за кредитами та депозитами; слугує для коригування внутрішніх нормативів отримання процентних доходів, рівня відсоткової маржі; виконує роль індикатора для затвердження середньострокових фінансових планів у цілому по банку;

2) нормативи капіталу, які призначені для забезпечення здатності банку своєчасно й у повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями, а також забезпечення спроможність банку захистити кредиторів і вкладників від непередбачених збитків, яких може зазнати банк у процесі своєї діяльності залежно від наявності та розміру різноманітних ризиків;

3) нормативи ліквідності, що призначені забезпечити банку здатність своєчасного виконання своїх грошових зобов'язань, яка, здатність, визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку;

4) нормативи кредитного ризику, які визначають співвідношенням між обсягами надання кредитів одному контрагенту, групі контрагентів, інсайдерам та розміром регулятивного капіталу;

5) нормативи інвестування, що призначені для регулювання обсягів інвестицій з метою обмеження ризику, пов'язаного з операціями вкладання (прямого чи опосередкованого) коштів банку до статутних фондів будь-яких юридичних осіб, що може призвести до втрати капіталу банку;

б) нормативи ризику валютної позиції банку, які впливають на купівлю чи продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні і строкові операції, за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах, одержання чи сплати іноземної валюти та банківських металів у вигляді доходів або витрат тощо;

7) темп інфляції в економіці країни, що визначає наявний та прогнозований інфляційний ризику основної та додаткової діяльності банку; коригує реальні показники фінансової звітності відповідно до принципу достовірності та справедливої вартості; впливає на рівень резервування коштів та процентну політику банку.

До змінних стану задачі оптимізації фінансової стратегії банку, що однозначно розраховуються через змінні оптимізації фінансової стратегії банку, пропонується віднести:

- ліквідність банку, яка є основним чинником щодо стратегічного орієнтування банку і впливає на політику нарощування активів та зобов'язань, на структуру кредитного портфелю;

- валютна позиція – наявність довгої чи короткої відкритої валютної позиції впливає на купівлю або ж продаж готівкової та безготівкової іноземної валюти та банківських металів, поточні й строкові операції, за якими виникають вимоги та зобов'язання в іноземних валютах та в банківських металах, що в свою чергу істотно впливає на фінансову стратегію банку;

- кредитний рейтинг, що є визначальним чинником при встановленні надійності та платоспроможності банку.

Таким чином, сформовані вихідні дані для побудови моделі, що пов'язує показники фінансової діяльності банку у довгостроковому періоді з інструментами фінансової стратегії банку.

Для успішного функціонування та розвитку банку, його здатності виживати під час фінансових криз та пристосовуватися до кон'юнктурних змін є необхідними формування та реалізація фінансової стратегії на підставі моделювання.

Задача вибору фінансової стратегії банку належить до класу задач багатокритеріальної оптимізації, локальні критерії якої є суперечливими між собою. Задачу оптимізації фінансової стратегії банку слід зводити до задачі однокритеріальної оптимізації шляхом переведення локальних критеріїв у обмеження.

Отже, в якості критерію оптимізації фінансової стратегії банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді. В перспективі необхідно сформулювати математичні залежності впливу інструментальних змінних задачі оптимізації фінансової стратегії банку на змінні його стану та критерій оптимізації. Це можливо за допомогою використання алгоритму формування дієвої фінансової стратегії банку.

Висновки до розділу 1

Стратегічне фінансове планування – це процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління.

В сучасних умовах діяльності банків України їх фінансовим менеджерам необхідно більшу увагу приділити портфельному плануванню та розробити напрями підвищення ефективності цього процесу. Стратегічне планування банківської діяльності можливо збагатити сьогодні значним арсеналом інструментів і методів, сукупність яких дасть змогу розробити обґрунтовану й адекватну фінансову стратегію банку.

Фінансову стратегію банку можна визначити як складну багатофакторну модель комплексних дій і заходів, необхідних для досягнення перспективних фінансових цілей банку в загальній концепції його розвитку в сфері формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу банку. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія дає банку змогу визначити інші аспекти своєї діяльності в рамках

стратегічного менеджменту, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Вивчення та систематизація фінансових стратегій банку дає змогу здійснити їх класифікацію. Також був розроблений алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку з урахуванням як його місії, так і ключових зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність банківської установи[41].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ОТП Банк»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк» та оцінка його фінансової стійкості

Акціонерне товариство АТ «ОТП Банк» – це банк який складається зі 100% іноземного капіталу. Станом на сьогоднішній день єдиним акціонером Банку являється OTP Bank Plc., юридична особа Угорщини. OTP Group – це провідна фінансова група на банківському ринку Угорщини, яка надає послуги в різних сферах: лізингу, нерухомості, факторингу, страхування та управління пенсійними і інвестиційними фондами. У своїй діяльності банк дотримується та керується Законами України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про акціонерні товариства», «Про банки та банківську діяльність», «Про цінні папери та фондовий ринок», Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, також нормативно-правовими актами НБУ та іншими органами виконавчої влади. Діяльність банку здійснюється з допомогою регіональної мережі, а саме головного офісу Банку, регіональної дирекції Київського регіону.

Значний вплив здійснили виважені підходи щодо здійснення політики управлінням кредитними ризиками та зростання ефективності операційних процесів. З 2020 по 2023 рр. відбулось значне підвищення показників рівня чистого прибутку з 1,733,722 тис. грн. до 3,712,307 тис. грн. (рисунок 2.1)

У 2023 році активи Банку суттєво зросли і досягли рівня 102,04 млн грн, що на 0.12% більше, ніж у 2022 році, а у 2020 році вони становили 58,9 млн грн. (табл. 2.1). Значну частку займають кошти в банках, які у порівнянні з 2020 роком 0,28% у 2023 році зросли до 64,85

Таблиця 2.1

Динаміка та склад активів АТ «ОТП Банк» у 2020-2023 роках

Активи	Сума, млн грн				Абсолютне відхилення (+,-), млн грн			Темп приросту (+,-), %		
	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	3 510	3 870	4 749	10 827	360	879	6 078	0,10%	0,23%	1,28%
Кошти в банках	132	1 225	231	15 211	1 093	-994	14 980	8,28%	-0,8%	64,85%
Кредити та аванси клієнтам	27 638	40 460	29 892	24 861	12 822	-10 568	-5 031	0,46%	-0,26%	-0,17%
Основні засоби	822 412	948 483	802 462	684 883	126 071	-146 021	-117 579	0,15%	-0,15%	-0,15%
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	358 631	344 801	362 578	486 795	-13 830	17 777	124 217	-0,04%	0,05%	0,34%
Інші фінансові активи	98 434	118 981	330 426	114 674	20 547	211 445	-215 752	0,21%	1,78%	-0,65%
Усього активи	58 924	69 819	91 005	102 043	10 895	21 186	11 037	0,18%	0,30%	0,12%

Аналізуючи структуру активів можна помітити низьку диверсифікацію напрямків розміщення коштів, концентрацію кредитних ризиків: найбільшу питому вагу займає кредити та аванси клієнтам, у 2020 році становили 0,46%, у 2022 р показник кредитів клієнтів значно знизилась з минулими роками з ситуацією в країні і становили -0,26%, а у 2023 році значно знизилась з минулими роками до -0,17%

Протягом чотирьох років працюючий кредитний портфель «ОТП Банку» активно зростає. Дане зростання зумовлене оновленням програм фінансування в сегментах середнього та малого бізнесу, зменшенням відсоткової ставки, а також збільшенням у сегменті корпоративного бізнесу кредитного портфелю для юридичних осіб у відношенні до національної валюти.

Кредити роздрібним клієнтам включають в себе: споживчі кредити, автокредити, іпотечне кредитування, мікробізнес та самозайняті особи. Дотримуючись стратегії збільшення долі ринку та нарощування обсягів бізнесу, основну увагу останніми роками було приділено сфері роздрібного бізнесу, а саме збільшенням об'ємів споживчого кредитування У 2020 році загальна сума активів становила 58 924 млн грн, а у 2023 році – 102 043 млрд грн, що на 43,1% більше. Основні принципи прийнятності параметрів оцінки та видів застави банк пропонує свої. Вони включають у себе такі основні види застави:

- кредитування фізичних осіб – автомобілі, нерухоме майно (для житлового призначення та іншу нерухомість);
- комерційне кредитування – нерухоме майно нежитлового призначення (обладнання, комерційна нерухомість, запаси та права на них, інша нерухомість, грошові кошти що знаходяться на депозитних рахунках).

Моніторингом ринкової вартості застави займається керівництво АТ «ОТП Банк». За необхідності здійснюється Банком переоцінка її вартості. Капітал Банку продовжує рости, у 2020 році він становив 9 571 млн грн, у 2021 році – 11 707 млн грн, у 2022 році – 11 630, а у 2023 році – 15 819 млн грн (табл. 2.2). Зростання капіталу АТ «ОТП Банку» дає йому чудову можливість для відшкодування можливих збитків, забезпечення фінансової стійкості, господарської та комерційної діяльності. АТ «ОТП Банк» готовий до стресових

ситуацій за допомогою зростання капіталу протягом двох останніх років шляхом капіталізації прибутків.

Ринок банківського кредитування в 2023 році характеризувався значною ціновою конкуренцією за позичальників, підсиленою, серед іншого, неодноразовим впродовж року зниженням облікової ставки і вартості депозитних сертифікатів з боку НБУ. Тому Корпоративна бізнес-лінія розробляла різні варіанти і пропонувала своїм клієнтам найоптимальніші цінові пропозиції. Зокрема, значну популярність серед позичальників мало фінансування, яке ОТП Банк надавав в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9», учасником якої банк є ще з листопада 2020 року. Відповідність позичальника умовам програми дає можливість суттєво зменшити йому відсоткове навантаження за кредитами і кредитними лініями. Загальна сума фінансової підтримки, наданої банком українському бізнесу в межах даної програми у минулому році склала 2,3 млрд грн. В середині грудня 2023 року банк розширив свою участь у цій програмі, підписавши одним з перших серед банків угоду про «Доступний факторинг» і створив таким чином додаткові унікальні і привабливі умови для пропозиції факторингового фінансування своїм клієнтам.

Динаміка власного капіталу АТ «ОТП Банк» за 2020- 2023 роки

Показники	Сума, млн грн				Абсолютне відхилення, тис грн			Темп приросту,%		
	2020р	2021р	2022р	2023р	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2021/2020	2022/2021	2023/2022
акціонерний капітал	9 571	11 707	11 630	15 819	2 136	-77	4 189	0,22%	-0,006%	0,36%
емісійний дохід	405 075	405 075	405 075	405 075	0	0	0	-	-	-
інший додатковий капітал	405 075	405 075	405 075	405 075	0	0	0	-	-	-
резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	125 999	57 669	30 850	506 896	-68 330	-26 819	476 046	-0,5%	-0,46%	15,4%
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)	1 630	3 175	4 641	8 476	1 545	1 466	3 835	0,9%	0,46%	0,8%
всього капіталу	58 924	69 819	91 005	102 043	10 895	21 186	11 037	0,18%	0,30%	0,12%

Активи банку в 2023 році зросли на 12% порівняно з 2020 роком та перевищили позначку в 102 млн грн, при цьому продовжилось зростання розміру та частки фінансових активів у вигляді коштів розміщених в Національному банку України, переважно на кореспондентських рахунках інших банків-контрагентів, та у вигляді інвестицій в цінні папери, емітентами яких є центральні органи влади України та країн G7. Така структура активів в період проведення жорсткої монетарної політики ключовими центробанками світу забезпечила підтримку високої дохідності активів банку. Варто зауважити, що протягом року відбулась зміна складових фінансових активів, деномінованих в гривні, на користь збільшення інвестицій в цінні папери Міністерства фінансів України, протягом першої половини року за рахунок інвестицій у бенчмарк ОВДП, які використовуються для виконання мінімальних резервних вимог, а з другої половини року, у портфель довгострокових ОВДП, як наслідок політики з управління процентним ризиком в період поступового переходу НБУ до політики пом'якшення та зниження ключової ставки. Станом на кінець 2023 року розмір коштів, розміщених в інших банках, та інвестицій у цінні папери зріс на 19,1% до 43,3 млрд грн у гривневому еквіваленті, або 43,3% від активів, яким властивий кредитний ризик, при цьому до 60% зросла частка заборгованість в національній валюті

Одним із основних показників, що характеризує фінансову стійкість та норматив діяльності банку – це норматив адекватності регулятивного капіталу. Даний норматив відображає здатність банківської установи в повному обсязі і своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями, які виникають із кредитних, торговельних або інших грошових операцій. Якщо значення показника адекватності регулятивного капіталу високе, тоді частка ризику більша, яку на себе беруть власники банку і менша частка вкладників банку чи ризику кредиторів. Станом на кінець 2023 року вплив зміни процентних ставок на чистий процентний дохід банку на горизонті одного року значно зріс і становить 8,6 млн грн, або 12,5% від планового чистого процентного доходу, за умови шоку падіння ставок за всіма строками для гривні на 400 базисних пункти та падіння ставок за всіма строками для іноземних валют на 200 базис.

Динаміка зобов'язань АТ «ОТП Банк» за 2020-2023 роки

Показники	Сума, млн грн				Абсолютне відхилення, тис грн			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2021/2020	2022/2021	2023/2022
кошти банків	132	1 225	231	15211	1 093	-994	14 980	8,28%	-0,8%	64,8%
кошти клієнтів	47838	57064	77736	81855	9 226	20 672	4 119	0,19%	0,36%	0,05%
Інші нефінансові зобов'язання	109 274	137 788	137 164	162 478	28 514	-624	25 314	0,26%	-0,04%	0,18%
поточні зобов'язання з податку на прибуток	81 304	149 689	119 500	2 683	68 385	-30 189	2 563	0,84%	-0,20%	0,03%
Інші фінансові зобов'язання	1 043	1 106	1 070	1 162	63	-36	92	0,06%	-0,03%	0,08%
всього зобов'язань	49 353	58 759	79 374	86 224	9 406	20 619	6 850	0,19%	0,35%	0,08%

Максимальна зміна економічної вартості капіталу сягає 843,3 млн грн, або 5,9% регулятивного капіталу Банку, станом на кінець 2023 року в результаті шоку паралельного зсуву вгору кривої відсоткових ставок для всіх валют.

Зобов'язання АТ «ОТП Банк» включають в себе: кошти банків, кошти клієнтів та інших зобов'язання. Всього зобов'язань банку станом на 2023 рік складає 86,2 млн грн, що значно більше ніж у 2020 році – 49 353 млн грн, а саме на 36,8 млн грн.

Серед зобов'язань банку найбільшу питому вагу у 2020 році займали кошти клієнтів (97,6%), а саме кошти на поточних рахунках і вклади фізичних осіб, кошти інших банків займали 1,6% та 0,8 відповідно .

Через нестабільність національної валюти, зростання інфляції та політичну нестабільність банки змушені шукати нові можливості для прибутковості, розширюючи обсяги банківських операцій та послуг.

На сучасному етапі розвитку банківської системи однією з найпоширеніших проблем, пов'язаних із впливом фінансової кризи на діяльність банків, є забезпечення фінансової стійкості банківських установ та банківської системи в цілому. Національний банк України з метою підтримки стабільності банківської діяльності та аналізу фінансової стійкості комерційних банків затвердив визначає економічні нормативи, обов'язкові для виконання усіх банківських установ. У таблиці 2.4 наведено показники економічних нормативів АТ «ОТП Банк» за 2020-2023 роки.

Динаміка дотримання економічних нормативів АТ «ОТП Банк» у 2020 – 2023 роках

Норматив	Назва	Стандартне значення	2020	2021	2022	2023
H1	Мін. розмір регулятивного капіталу млрд.грн	500 млн. грн.	4967926	6797758	5628580	8414130
H2	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	не менше 10%	18,55	20,9	22,6	22,6
H3	Норматив достатності основного капіталу	не менше 7%	-	15,3	19,1	19,1
H4	Норматив миттєвої ліквідності	не менше 20 %	48,28	-	-	-
H5	Норматив поточної ліквідності	не менше 40 %	57,97	-	-	-
H6	Норматив короткострокової ліквідності	не менше 60 %	94,03	107,3	102,5	102,5
H7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	не більше 25 %	21,66	16,9	7,1	7,1
H8	Норматив великих кредитних ризиків	не більше 8- кратного розміру регулятивного капітал	21,75	29,3	23,5	23,5
H9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	не більше 25 %	21,48	17	9,6	9,6
H11	Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	не більше 15 %	0,02	2,25	2,25	2,25
H12	Норматив загальної суми інвестування	не більше 60 %	0,02	2,27	2,27	2,27

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу у 2020 році склав 18,55%, а у 2023 році він зріс до 22,6%, що свідчить про здатність банку своєчасно та в повному обсязі погасити свої зобов'язання за кредитними, торговими та іншими грошово-кредитними операціями. Норматив миттєвої ліквідності та норматив поточної ліквідності у 2020 році склали 48,28% та 57,97% відповідно. Слід зазначити, що даний норматив було дотримано, а отже АТ «ОТП Банк» дотримався мінімального розміру банківських активів, щоб забезпечити виконання поточних зобов'язань протягом одного календарного місяця.

У 2021 році були внесені зміни до «Інструкції про порядок регулювання діяльності банків», економічних нормативів Н4 та Н5 не розраховуються [22]. Норматив короткострокової ліквідності зростає у 2020 році він становив 94,03%, а у 2023 році – 102,5%, що характеризує можливість банку забезпечити вчасне виконання своїх грошових зобов'язань. Ліміти нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) та нормативу великих кредитних ризиків (Н8) встановлюються для зменшення банківських кредитних ризиків. У 2023 році норматив Н7 – 7,1%, значно знизився порівняно із 2020 роком – 21,66%, що свідчить про зростання кредитних ризиків.

Норматив Н8 у свою чергу зріс, у 2020 році він становив 21,75, а у 2023 році – 23,5. Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами знаходиться у нормі і не перетинав свого нормативного значення, за даними 2020 року він склав 21,48%, а у 2023 – 9,6%. Він вказує на те, що вживаються заходи для ефективного регулювання та скорочення ризиків у майбутньому. Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою та норматив загальної суми інвестування менше встановленої норми, але присутня позитивна динаміка до росту даного показника і з кожним роком він зростає у 2020 році становив 0,02, а у 2023 році – 2,27. Дана тенденція вказує, що в останні роки інвестиційна діяльність банків не підтримується.

2.2 Аналіз фінансового стану комерційного банку АТ «ОТП БАНК»

У 2023 році ОТП Банк в Україні вийшов на операційну стабільність, зосередився на розвитку банківських продуктів, залученні нових клієнтів та інвестиціях в ІТ рішення. Попри всі виклики воєнного часу ОТП Банк в Україні продовжував підтримувати мікро, малий та середній український бізнес, надавати фінансування для великих корпоративних підприємств і активно працювати з міжнародними інституціями EBRD, IFC, USAID.

OTP Group високо оцінює результати, що продемонстрував ОТП Банк в Україні у 2023 році та з оптимізмом дивиться на його подальший розвиток і зростання.

З початку повномасштабного вторгнення обсяги продажів кредитних продуктів корпоративним клієнтам ОТП Банк скоротились у 4 рази у порівнянні з 2021 роком, та вже у 2023 році розпочалося поступове відновлення. У листопаді 2023 року рівень нових підписаних кредитних договорів перевищив 1 млрд грн.

Одним із ключових показників здоров'я банківської системи є те, що профіцит ліквідності спостерігається на тлі зростання фондування через приплив попиту на гривневі активи. Головними складовими фондування стали депозити населення та бізнесу, на їх частку підпадає 93% усіх банківських депозитів та сукупно становлять 2,4 трлн. грн. Найбільше зросли депозити бізнесу, які досягли позначки 1,3 трлн. грн. у грудні і показали зростання на 41% р/р, хоча зростання й відбулося на поточних рахунках через досить низькі депозитні ставки.

Ключовим драйвером зростання депозитів бізнесу була допомога західних країн-друзів України, які спрямовували допомогу держпідприємствам у секторах енергетики та інфраструктури для відновлення зруйнованих активів та забезпечення енергетичної безпеки України після масованих обстрілів підприємств енергетики наприкінці 2022 – на початку 2023 року. З боку

населення був помітний приплив депозитів як за поточними, так і строковими рахунками. Річне зростання депозитів населення минулого року становило 16% р/р і досягло 1,1 трлн. грн. з помітним перетіканням від депозитів номінованих в іноземній валюті до гривневих депозитів через кращу прибутковість гривневих вкладів. Рекордні показники грошової маси на депозитних рахунках населення в банках були зумовлені соціальними виплатами від держави населенню, що постраждали від війни, а також підвищення зарплатної бази у приватному секторі та військовим.

Кредитні портфелі банків зростають у розрізі споживчого та корпоративного кредитування, а економічне відновлення сприяло зниженню проблемної заборгованості та банкам не довелося визнавати додаткові кредитні втрати, а рівень дефолтів значно знизився. Як і за депозитами, клієнти банків вважають за краще кредитуватися в гривні, тоді як валютне кредитування зменшується, що позитивно впливає на валютний курс і платіжний баланс. Роздрібні кредити відновили зростання після 2022 року навіть за незабезпеченими кредитами, а також кредитами на авто та у сфері кредитування житла, але загальні обсяги споживчого кредитування все ще менші довоєнного рівня.

В умовах низької вартості фондування через зниження ключової ставки НБУ, зменшення кредитних втрат та високу прибутковість безризикових активів як ОВДП – процентні доходи становили понад 60% сукупного доходу банківської системи. Відсоткова маржа залишалася на рівні 8%, що є кращим показником, ніж у 2022 році.

Кредитний портфель юридичних і фізичних осіб скоротився на 15,5%, до 32,9 млрд грн. Частка портфеля кредитів корпоративного бізнесу протягом року перевищила 80% кредитного портфеля банку.

Кредитна якість портфеля кредитів, наданих корпоративним клієнтам, значно покращилась протягом 2023 року за рахунок значного скорочення частки портфеля стадії 2 з 38% на кінець 2022 року до 26% портфеля станом на кінець 2023 року. Частка стадії 3 незначно зросла до 18% портфеля, проте є достатньо покритою відрахуваннями до резервів під кредитні ризики, що не

створює значного додаткового навантаження на регулятивний капітал банку в середньостроковій перспективі. Такі зміни якісної структури портфеля корпоративних клієнтів дозволити розформувати значну частину резервів під кредитні ризики, що позитивно вплинуло на фінансовий результат банку за 2023 рік.



Рис. 2.1. Активи та рентабельність активів АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр.

Джерело: [11]

У 2023 р. активи ОТП Банку продовжили суттєво зростати і досягли рівня 102,0 млрд грн, що на 12,1% більше ніж на початку року. Рентабельність активів збільшилася до рівня 3,85% у річному вираженні. Якість кредитного портфеля знизилася через широкомасштабну ескалацію воєнного конфлікту. Банк суттєво знизив апетит до ризику, але відновив надання нових кредитів як юридичним, так і фізичним особам.



Рис. 2.2. Працюючий кредитний портфель АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр.

Джерело: [11]

Протягом 2023 р. працюючий кредитний портфель зменшився на 19,9% – до 25,8 млрд грн. Таке значне зниження зумовлене як погашенням кредитів, зменшенням обсягів надання нових кредитів, так і в результаті погіршення якості портфеля.



Рис. 2.3. Чистий комісійний дохід АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023рр.

Джерело: [11]

Зниження ділової активності клієнтів унаслідок військової агресії та обмеження на валютному ринку не дали суттєво покращити результати щодо

комісійного доходу Банку у 2023 р.



Рис. 2.4. Кошти клієнтів АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр.

Джерело: [11]

Завдяки збільшенню довіри до ОТП Банку, привабливості депозитних продуктів та програм лояльності у 2023 р. кошти юридичних та фізичних осіб зросли на 5,3% і досягли рекордного рівня – 81,9 млрд грн. У 2023 р. Банк сфокусувався на підтримці клієнтів, що потрапили до скрутного становища внаслідок ескалації військового конфлікту, а саме проведенні реструктуризацій кредитів на зручних для клієнтів умовах. Стратегічною метою Банку залишається постійне вдосконалення покращення клієнтського досвіду користування його продуктами та сервісами.



Рис. 2.5. Чистий прибуток АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр.

Джерело: [11]

За підсумками року Банк увійшов у ТОП-10 найбільших банків України за розміром чистих активів та чистого прибутку і посів за цими показниками 11-те та 8-ме місця відповідно. Водночас і активи, і фінансовий результат перевищили відповідно планові показники.



Рис. 2.6. Показники кпіталізаціі АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр.

Джерело: [11]

У 2023 р. капітал Банку продовжив зростати в результаті капіталізаціі прибутків. Накопичений капітал дозволяє Банку бути готовим до будь-яких стресових ситуаціі. Регулятивний капітал в ОТП Банку становить 14 млрд 189

млн грн. Норматив його достатності – 36,61% при необхідному рівні показника 10%.

Майже у півтора рази виріс кредитний портфель юридичних осіб, це можна пояснити відкладеним попитом клієнтів, які відстрочили деякі свої проекти розвитку у 2022 році. За попередніми даними, які опублікував нещодавно Національний банк України, банківська система у 2022 році продемонструвала 77,5 млрд грн чистого прибутку.

Також у 2023 році суттєво підвищилася операційна ефективність банківської системи, а темп приросту доходів був на майже 2% більшим, ніж зростання операційних витрат. Клієнти почали більше користуватися дистанційними послугами, довіряти віддаленому обслуговуванню, що зняло навантаження з відділень, які змогли більш ефективно обслуговувати інших клієнтів – корпоративних, МСБ чи клієнтів приватного банкінгу, які потребують більш детальної консультації та більш складних продуктів. «Прості продукти і транзакції переходять в онлайн чи мобільні додатки. Цей процес безповоротний, він запущений, і масовий клієнт, який не потребує VIP сервісу чи преміальних продуктів, уже звик, що більшість операцій можна зробити через дистанційні канали. Тим більше, що тарифікація послуг в онлайн значно дешевша», – розповів начальник управління фінансового контролінгу.

Фінансову стійкість АТ «ОТП Банк» варто аналізувати не лише за допомогою нормативів, а й за допомогою коефіцієнтів стійкості банку, які відображені у таблиці 2.5.

Коефіцієнт надійності, що визначається, як співвідношення капіталу банку і залучених коштів у 2020 році становив 19,11%, а у 2023 році він зріс на 0,28% і склав 19,39%, це свідчить, що оптимальне значення було дотримане. Відповідно даний показник нам продемонстрував що у банка є високий рівень забезпеченості власним капіталом і рівень надійності, що знаходиться вище нормативного значення. За результатами коефіцієнта фінансового важеля у 2020 році - 5,23, а у 2023 році - 5,16 банк підвищив активність на грошовому ринку щодо залучення вільних коштів, навіть при високому забезпеченні власними коштами.

**Основні показники фінансової стійкості АТ «ОТП Банк»
за 2020 – 2023 роки**

Вихідні дані, тис грн		Роки			
		2020	2021	2022	2023
власний капітал		12 201 340	11 060 381	11 630 668	15 819 021
залучені кошти		37 006 848	49 353 3346	9 968 786	10 780 653
активи загальні		47 039 362	60 404 989	67 186 215	67 843 055
активи		58 924 907	69 819 44	91 005 538	102 043 482
коефіцієнт надійності	не менше 5%	19,11	21,01	19,39	19,39
Коефіцієнт «фінансового важеля»	1-20	5,23	4,76	5,16	5,16
Коефіцієнт участі власного капіталу у формування активів	не менше 10%	13,27	16,53	15,85	15,85
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	12-15	6,23	5,76	6,16	6,16

Коефіцієнт мультиплікатора складає станом на 2020 рік - 6,23, це менше ніж у 2023 році - 6,16, оптимальне значення його становить 12 – 15. Даний коефіцієнт характеризує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, та свідчить про те, що темп зростання акціонерного капіталу перевищує темп зростання активів. Коефіцієнт участі власного капіталу у формування активів в порівнянні з 2020 роком - 13,27% у 2023 році зріс і становив 15,85%, що на 3,58% більше, це свідчить про достатність сформованого банками власного капіталу у покритті ризиків та формуванні активів. Ліквідність – це показник готівки та інших активів, які банки мають у розпорядженні для швидкої оплати рахунків та виконання короткострокових ділових та фінансових зобов'язань.

Для визначення нормативних показників ліквідності балансу здійснюється оцінка на предмет здатності банку перетворювати активи в готівкові кошти для погашення своїх зобов'язань, що здійснюється на основі коефіцієнтів, які відображені в таблиці 2.6.

Коефіцієнтний аналіз ліквідності банку АТ «ОТП Банк»

№	Показник (оптимальне значення)	Формула	2020	2021	2022	2023
1	Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку (>1)	$K_{зл} = A_{заг} / Z_{заг}$	1,43	1,36	1,20	1,28
2	Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів (1,3 - 1,5)	$K_{лпд} = КР / Д$	0,82	0,71	0,71	0,58
3	Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань (0,3 - 0,4)	$K_{глиз} = (A_{вл} + A_{м}) / Z_{заг}$	0,37	0,44	0,55	0,61
4	Коефіцієнт мобільності високоліквідних активів (0,6 - 0,7)	$K_{мва} = A_{ал} / A_{вл}$	0,35	0,39	0,69	0,65

Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку має позитивні показники, які дотримуються вимог. У 2020 році він становив 1,43, а у 2023 році – 1,28 при нормативному значенні більше одиниці, що вказує на максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань наявним майном. Коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів і залучених депозитів у 2020 році становив 0,82, а у 2023 році 0,58, що з кожним роком наближається до встановленої норми. Це говорить про те, що даний банк більше залучає депозитів ніж видає кредитів.

Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань розкриває здатність банку покрити зобов'язання за допомогою продажу обладнання, нерухомості наявними коштами. У 2020 році даний показник становив 0,37, а у 2023 зріс до 0,6 і знаходиться в межах норми, що вказує на високу ризикованість, достатньо ефективного розміщення ресурсів та спроможність банку максимізувати прибуток.

Коефіцієнт мобільності високоліквідних активів у 2022 році становив 0,65, що знаходиться в межах норми, що свідчить про можливість банку негайно погасити борги і зобов'язання, тобто тобто банк має достатньо грошових коштів.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансової стійкості АТ «ОТП Банк» можна зробити висновок, що банк являється надійною та стійкою фінансовою установою, постійно покращує обслуговування клієнтів і спрямований на європейські стандарти, здійснює постійну співпрацю з іншими країнами.

До основних показників діяльності банку відносяться: чистий прибуток; активи; кредитний портфель; капітал та норматив адекватності капіталу; зобов'язання. Показники 2023 року такі: чистий прибуток Банку склав 1734 млн грн; активи становлять 58,9 млрд грн; кредитний портфель – 27,7 млрд грн; капітал становить 9572 млн грн та норматив адекватності капіталу 19,6%; зобов'язання складають 49,4 млрд грн.

Таким чином, здійснивши аналіз виконання нормативів встановлених НБУ та розрахувавши індикатори й коефіцієнти фінансової стійкості АТ «ОТП Банк», можна стверджувати, що банк займає гідне місце у вітчизняному банківському рейтингу.

2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії банку

Діагностика має певні ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом із тим важливо дотримуватися визначеного загального порядку при проведенні діагностичного дослідження на рівні банку.

На першому підготовчому етапі формулюється мета проведення діагностики, визначається об'єкт діагностики (банк у цілому, функціонування окремих підрозділів, банківських операцій тощо), предмет дослідження (наприклад, ефективність фінансової стратегії банку).

Встановлюється також формат дослідження (експрес-діагностика, комплексна діагностика, функціональна чи ситуаційна), визначаються обсяг робіт, час, ресурси (персонал, бюджет та ін.), структура звіту й можливі напрями його використання. Для координації робіт з діагностичного аналізу банку необхідно створити робочу групу. Принцип її роботи полягає в проведенні робочих нарад із обговорення проміжних підсумків виконання плану діагностичного аналізу, обговорення проблемних питань з проведення аналізу й уточнення завдань відповідно до плану на наступний період. Залежно від цілей і глибини діагностичного аналізу до складу робочої групи доцільно включати представників виконавчого керівництва, ради директорів і акціонерів банку, представників функціональних підрозділів (напрямів банківської діяльності), у разі ухвалення відповідного рішення – керівника групи консультантів, незалежних консультантів (фінансових аналітиків, юристів тощо).

Другий етап передбачає визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностика ефективності фінансової стратегії. Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта дослідження, необхідно сформулювати систему показників (критеріїв), здатних адекватно відображати специфіку цього об'єкта з урахуванням впливу на нього в той або інший період часу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для цих показників варто розробити якісні й кількісні характеристики, шкали для виміру певних значень

показників, встановити нормативні (еталонні) значення показників, що у прив'язці до конкретної ситуації допоможе точніше ідентифікувати стан фінансової рівноваги банку.

Третій етап передбачає для оцінки стану фінансової рівноваги банківської установи виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур. Склад конкретних процедур визначається виходячи з напрямів (завдань) аналізу, доступності й адекватності інформації, а також професійних якостей аналітика. Після виконання технічної сторони аналізу (розрахунку коефіцієнтів, виявлення тенденцій, зіставлення даних) необхідно правильно інтерпретувати результати розрахунків. Отримані попередні висновки за даними аналізу доцільно доповнити результатами операційного та структурного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає кількісну й якісну ідентифікацію стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв). По-перше, встановлюється діагноз стану об'єкта діагностики (з виявленням «вузьких місць»). Під «вузькими місцями» розуміються ті підсистеми або елементи фінансової системи, що найбільше заважають їй досягти поставленої мети. При вивченні факторів, які впливають на ситуацію, слід прагнути до того, щоб найбільш точно визначити вагу й ступінь впливу кожного з них. Так, проводяться аналіз і оцінка цілей банку, можливостей їх збереження, необхідності коригування, якщо прийнято рішення стосовно цілей або варіантів цілей. Далі, в рамках розглянутих варіантів цілей банку проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання його проблем при встановлених обмеженнях наявних ресурсів. По-друге, у процесі дослідження «вузьких місць» діагноз уточнюється. Найбільш ефективний результат цього етапу досліджень – точне визначення ключових проблем і причин їх виникнення, для розв'язання яких повинні бути запропоновані варіанти рішення із прогнозом можливих результатів.

На п'ятому етапі отриману інформацію застосовують у процесі управління. Зокрема, готують висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін в майбутньому для вдосконалення фінансової стратегії банку. По

закінченню діагностики робоча група затверджує і подає керівництву банку підсумковий звіт. Структура звіту повинна передбачати детальний опис цілей проведення діагностики, отриманих результатів і сформованих рекомендацій з усіх предметних напрямів, які досліджувалися, а також зведені рекомендації щодо дій банку, які базуються на пріоритетності, можливості виконання та потенційній ефективності управлінських рішень. Результати дослідження узагальнюють в найбільш демонстративному вигляді (текстовому, табличному або графічному). На останньому етапі виконують перевірку результатів впровадження доопрацьованої фінансової стратегії. Оцінюють діяльність об'єкта дослідження за обраним критерієм ефективності й порівнюють діяльність системи (або її елементів) до й після впровадження заходів [16]. При діагностиці фінансової стратегії банку щодо його фінансової рівноваги використовуються такі методи [46]. Для виявлення і визначення проблеми застосовують спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику тощо.

Таблиця 2.7

SWOT аналіз АТ «ОТП BANK»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні	Сильні сторони: 1. Приналежність до OTPGROUP 2. 100% капіталу є іноземним 3. Імідж одного з найнадійніших банків 4. Широка диверсифікація бізнесу між сегментами та продуктами 5. Відділення в усіх регіонах України 6. Широкий асортимент запропонованих послуг	Слабкі сторони: 1. Текучість кадрів на низьких посадах 2. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку 3. Недостатня цифровізація 4. Висока собівартість певних послуг 5. Не регулярна маркетингова діяльність 6. Великий документообіг
Зовнішні	Можливості: 1. Стабілізація економічного зростання в Україні 2. Зростання інвестиційної активності 3. Удосконалення системи управління ризиками. 4. Підвищення безпеки праці в відділеннях банку 5. Розширення долі на світовому	Загрози: 1. Загострення військового конфлікту 2. Еміграція населення 3. Юридичні зміни, що стосуються банків 4. Протекціонізм на користь державних банків 5. Інфляція 6. Сегментоване зростання конкуренції

	<p>ринку</p> <p>6. Наявність тісних контактів із іншими організаціями</p> <p>7. Погіршення позицій конкурентів</p> <p>8. Збільшення частки ринку</p>	<p>7. Процеси злиття та поглинання в банківському та страховому секторах, що збільшує різницю між лідерами</p> <p>8. Зниження попиту на банківські послуги</p>
--	--	--

[Джерело]: складено автором

Проведення SWOT-аналізу дає змогу виявити й структурувати сильні й слабкі сторони банку, а також потенційні можливості та загрози щодо реалізації його фінансової стратегії. Методи експертних оцінок застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами є неможливим. Процедура експертного аналізу складається з таких етапів:

- 1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки та їх структуризація;
 - 2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць запитань;
 - 3) визначення структури й чисельності експертної групи;
 - 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;
 - 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць запитань;
 - 6) оцінка надійності отриманих результатів, підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.
- Моніторинг – постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансовим станом банку. Моніторинг стану фінансової рівноваги банку здійснюється за таким алгоритмом: – експертне початкове структурування; – визначення мети моніторингу; – вибір постійних показників (індикаторів); – збір інформації щодо фінансової рівноваги банку; – попередня формалізація аналітичних матеріалів; – ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних; – виявлення закономірностей і стійких тенденцій. При аналізі результатів діагностики використовують такі методи. Наприклад, діаграма Ісікави «Діаграма причин і наслідків» дає можливість виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

Ризиком ліквідності вважають вірогідність виникнення непередбачених

обставин, за яких додаткові витрати або збитки є вимушеною мірою. Також такою обставиною може бути втрата або недостатній дохід відносно запланованого через неможливість банку забезпечувати зростання активів чи виконання своїх боргів вчасно і в повному обсязі.

Станом на кінець 2023 р. вплив зміни процентних ставок на чистий процентний дохід банку на горизонті одного року значно зріс і становить 944,5 млн грн, або 12.5% від планового чистого процентного доходу, за умови шоку падіння ставок за всіма строками для гривні на 400 базисних пункти та падіння ставок за всіма строками для іноземних валют на 200 базисних пункти. Максимальна зміна економічної вартості капіталу сягає 843,3 млн грн, або 5,9% регулятивного капіталу Банку, станом на кінець 2023 р. у результаті шоку паралельного зсуву вгору кривої відсоткових ставок для всіх валют.

OTR Group установила нульову толерантність до валютного ризику (максимальний ліміт позиції +/- 10 млн доларів США на період військового стану), тому банк уникає відкритої валютної позиції в банківській книзі. Протягом 2023 р. розмір відкритої валютної позиції визначався операціями казначейства банку в торговій книзі в межах лімітів, установлених Національним банком України, а також відрахуваннями до резервів під покриття кредитного ризику по кредитах, деномінованих в іноземних валютах. Оскільки Банк не робив значні відрахування до резервів протягом 2023 р., тому завершив рік із незначною короткою відкритою валютною позицією в межах погоджених лімітів. Щодо інших ринкових ризиків, а саме ризику зміни процентних ставок за цінними паперами в торговій книзі Банку, ліміти мали мінімальне використання через незначний розмір торгового портфелю Банку, у якому переважали короткострокові інструменти зворотнього РЕПО.

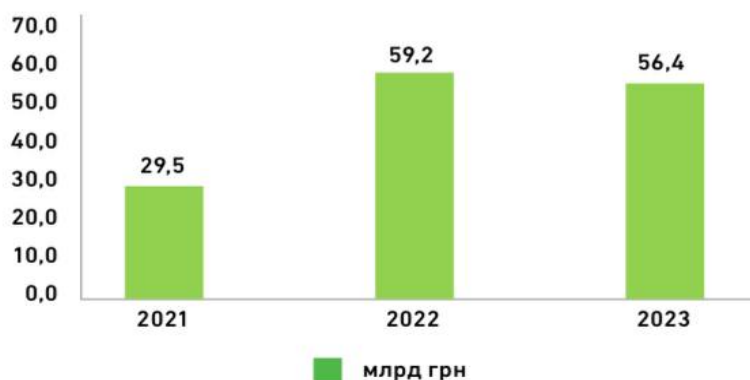


Рис. 2.8. Ризик ліквідності: перевищення фінансових активів над фінансовими зобов'язаннями з урахуванням розподілу стабільної частини банку АТ «ОТП БАНК» за 2021-2023 рр.

Джерело: [11]

Операційний ризик є залишковим ризиком у результаті застосування заходів мінімізації ризиків в рамках системи внутрішнього контролю. Ризик розподіляється між бізнес-лініями та категоріями типів подій операційного ризику і встановлюється у відсотках від операційного доходу або ж в абсолютному розмірі. Чистий ефект втрат від подій операційного ризику, які були ідентифіковані в 2020 році, суттєво не змінився, зменшившись на 24% – до 26 млн грн, близько 2/3 втрат – це події зовнішнього шахрайства по зобов'язаннях за виданими Банком кредитами та операціях із картками. НХУ Банк провів попередні розрахунки вимог до капіталу на покриття операційних ризиків, які банки України будуть зобов'язані розраховувати з 2023 року як коефіцієнт 15% від суми трьох компонентів: компонент чистих процентних доходів/витрат та дивідендів, сервісний компонент, фінансовий компонент. Вимоги до капіталу на покриття операційних ризиків на 2020 рік становлять 871 млн грн., майже 13% від регулятивного капіталу Банку станом на кінець 2023 року [39].

У 2000 р. Юджин Кочак розробив багатофакторну модель прогнозування банкрутства банківських установ [33]. В процесі дослідження було проаналізовано ступінь важливості 87 коефіцієнтів. Найбільш впливовими виявилися 8 з них. Статистичною базою були 84 банки, 50% яких мали позитивні показники фінансової діяльності, а решта стали банкрутами.

Ця модель має такий вигляд:

$$Z = 1,8601 \times V1 - 2,008 \times V6 + 4,7043 \times V9 - 1,263 \times V11 + 1,4248 \times V46 + 2,3574 \times V56 - 1,656 \times V58 + 4,4307 \times V62, \quad (2.1)$$

де Z – показник ймовірності банкрутства;

$V1$ – чистий операційний прибуток/зобов'язання банку;

$V6$ – операційні витрати/ активи;

$V9$ – доходи по кредитах/активи;

$V11$ – заробітні плати/активи;

$V46$ – цінні папери/робочі активи;

$V56$ – інші доходи (небанківська діяльність)/активи;

$V58$ – прострочені кредити/активи;

$V62$ – резервні фонди/неповернені кредити.

Розрахуємо показник для банку АТ «ОТП БАНК».

$$Z = 0,47 - 0,08 + 0,43 - 0,03 + 0,17 + 0,01 - 0,17 = 0,8$$

Нормативне значення показника $Z < 0$, тому можна зробити висновок, що банку АТ «ОТП БАНК» ризик банкрутства в найближчі роки не загрожує.

На думку вченого О. Терещенка, оптимальна дискримінантна функція повинна враховувати всі складові фінансового стану, а саме ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо [40]:

$$Z = 1,5 \times X1 + 0,08 \times X2 + 10 \times X3 + 5 \times X4 + 0,3 \times X5 + 0,1 \times X6, \quad (2.2)$$

де $X1$ – грошовий потік/зобов'язання;

$X2$ – валюта балансу/зобов'язання;

$X3$ – чистий прибуток/баланс;

$X4$ – чистий прибуток/виручка;

$X5$ – виробничі запаси/виручка;

$X6$ – виручка/ обіговість основного капіталу.

$$Z = 1,5 * 0,19 + 0,08 * 1,21 + 10 * 0,06 + 5 * 0,5 + 0,3 * 0,11 + 0,1 * 6,56 = 0,29 + 0,1 + 0,6 + 2,5 + 0,03 = 3,52$$

Якщо $Z > 2$, то можемо вважати банк АТ «ОТП БАНК» фінансово стійким, йому не загрожує банкрутство найближчим часом.

Ще однією вітчизняною моделлю прогнозування банкрутства підприємств

є модель Сайфулліна – Кадикова, в якій оцінка рівня фінансового стану здійснюється за рейтинговим числом R [16].

$$R = 2 * K1 + 0.1 * K2 + 0.08 * K3 + 0.45 * K4 + K5, \quad (2.3)$$

де $K1 = (\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Оборотні активи}$;

$K2 = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$;

$K3 = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічна вартість активів}$;

$K4 = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}$;

$K5 = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$

$$R = 2 * 0,22 + 0.1 * 0,9 + 0.08 * 0,13 + 0.45 * 0,5 + 0,33 = 0,44 + 0,09 + 0,01 + 0,23 + 0,33 = 1,1$$

При $R > 1$ фінансовий стан банку вважається задовільним.

Проаналізувавши показники банку по різним моделям імовірності банкрутства, можна зробити загальний висновок, що АТ «ОТП БАНК» далекий від такої загрози. Банк платоспроможний, ліквідний та працює на зростання. В основу методичного підходу до оцінювання ефективності фінансової стратегії АТ «ОТП Банк» покладено діагностику його фінансового стану за динамікою ключових показників, які характеризують досягнення банківською установою фінансової рівноваги. Рівноважний фінансовий стан свідчить про досягнення банком належних пропорцій щодо зваженого управління активами й пасивами, прибутковістю та надійністю з урахуванням ризиків банківської діяльності.

Висновки до розділу 2

Основна діяльність АТ «ОТП Банк» полягає у веденні банківських рахунків, залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами.

Проведений аналіз засвідчив наявність позитивної тенденції та покращення фінансового стану банку особливо порівняно з показниками 2020 р., Проаналізувавши динаміку та структуру активів й пасивів банку можна побачити тенденцію до зростання, що має позитивний вплив на загальний фінансовий стан банку. Загалом, ми бачимо стале зростання показників в динаміці, тому можна стверджувати, що проведена управлінська політика керівництва АТ «ОТП Банк» ефективна і веде його до стійкого розвитку.

В результаті розрахунку основних коефіцієнтів для оцінки фінансової стійкості банку ми виявили, що всі показники перевищують встановлені нормативні значення, отже, банк має достатній рівень фінансової стійкості. Розрахувавши показники обов'язкових економічних нормативів встановлених НБУ ми зробили висновки, що банк дотримався всіх зовнішніх встановлених допустимих значень.

У 2023 р. фінансова рівновага банку почала відновлюватися, що свідчить про внесення коректив у фінансову стратегію АТ «ОТП Банк» та її більш ефективну реалізацію.

Слід зазначити, що за рекомендованими пропорціями співвідношення темпів зростання визначених показників банку найбільша відповідність простежується в 2023 р., коли АТ «ОТП Банк» мав позитивну динаміку чистого прибутку, співвідношення приросту доходів та витрат на тлі випереджаючого зростання власного капіталу порівняно до темпів зростання сукупних активів, що свідчило про збільшення рентабельності активів і зміцнення фінансової стійкості банку.

Такі пропорції наближалися до стану фінансової рівноваги банку, а отже ефективну реалізацію фінансової стратегії банк провадив у 2023 р.

Управління фінансовою стратегією є важливою функцією діяльності банку, яке можна представити як сукупність інструментів та методів відображених у сформованому цілісному механізмі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1. Впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку

Специфіка банківського стратегічного управління та забезпечення фінансового розвитку банку знайшли відображення також у роботах зарубіжних учених, які стратегічною метою діяльності банку визнають максимізацію його вартості. Ринкова оцінка вартості банку зростає за двох обставин: підвищення прибутків за постійного рівня ризику або зниження ризику за умови стабілізації прибутковості [38].

Про важливість дотримання допустимого рівня ризику під час розробки фінансової стратегії управління активами й пасивами наголошують і вітчизняні дослідники [50]. Значення ризик-менеджменту в стратегічному управлінні є досить суттєвим, адже ризик-менеджмент – це невід’ємний складник банківської стратегії, спрямованої на мінімізацію вразливості банку та складності середовища, у якому він функціонує. Отже, ризиковий складник має бути включено до процесу формування фінансової стратегії банку. Незважаючи на визнання науковцями необхідності врахування ризиків у стратегічному процесі, на сьогодні відсутні конкретні механізми та підходи до встановлення рівня сукупного ризику під час розроблення фінансової стратегії банку.

Тому необхідно обґрунтувати теоретичні та методичні положення щодо використання ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку. Для цього необхідно, зокрема: визначити види ризиків, які мають бути враховані під час формування фінансової стратегії банку; обґрунтувати перелік показників оцінювання окремих ризиків та побудувати узагальнений показник ризиковості; визначити якісні рівні сукупного ризику та врахувати їх під час розробки фінансової стратегії банку.

В процесі відбору видів ризиків, які доцільно враховувати під час формування фінансової стратегії банку, слід, в першу чергу, орієнтуватися на можливість їхнього кількісного вимірювання. Із цієї точки зору у Методичних вказівках з інспектування банків «Система оцінки ризиків» виділено групу фінансових ризиків – банківських ризиків, які підлягають кількісному оцінюванню. До фінансових ризиків зараховано кредитний, ризик ліквідності, ризик зміни процентної ставки, ринковий, валютний та операційно-технологічний [52].

Дослідниця Н. І. Волкова доопрацювала класифікацію фінансових ризиків, виділивши операційно-технологічний ризик в окрему категорію та відокремивши його від фінансових ризиків, аргументуючи це низькою ймовірністю визначення його кількісної оцінки. До фінансових ризиків зараховано: кредитний, процентний, фондовий, валютний і ризик ліквідності банку [20].

Більшість експертів під час визначення банківських ризиків схиляються до розгляду кредитного ризику та ризику ліквідності, які впливають із класичних функцій банків. Не заперечуючи важливості цих ризиків, вважаємо, що ними не обмежується банківська діяльність, і під час вибору антикризової стратегії банку доцільно використовувати критерій ризиковості та виділяти такі види фінансових ризиків: кредитний, процентний, інвестиційний, валютний, ризик ліквідності та ризик нестійкості ресурсної бази.

Ризиком можна називати лише таку суб'єктивно усвідомлену об'єктивну непевність, яку можна оцінити кількісно. Тому в загальному визначенні змісту ризику важливим є не тільки з'ясування характеру його зв'язку з непевністю, а й чітке встановлення показників його кількісного виразу. Враховуючи це, наступним етапом реалізації ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії АТ «ОТП БАНК» є обґрунтування переліку показників оцінювання окремих ризиків. Під час побудови системи показників доцільно дотримуватися узагальнених критеріїв:

- показники мають відображати суттєві ознаки аналізованого явища;

- фінансові показники повинні мати кількісний вимір та відповідне інформаційне забезпечення;
- розрахунок показника має бути доступним з урахуванням відкритості статистичної інформації банків;
- показники мають бути зрозумілими та однозначними, не допускати подвійних тлумачень та мати загальноприйняте визначення або таке, яке визнано більшістю провідних учених.

Виходячи з наведених критеріїв, оцінювання фінансових ризиків банку буде здійснюватися за коефіцієнтним методом. Під час вибору фінансових коефіцієнтів слід також ураховувати нормативи, визначені Інструкцією про порядок регулювання діяльності банків в Україні [2], розроблені з метою запобігання банківським ризикам.

Кредитний ризик – це розмір очікуваних втрат (збитків) за активом, унаслідок дефолту боржника/контрагента. Для оцінювання кредитного ризику банку використовують різні індикатори. На основі узагальнення літературних джерел таким показником обрано один із найбільш поширених критеріальних показників, використовуваних у світовій практиці, – частку резервів під кредитні ризики у кредитному портфелі. Доцільність вибору означеного показника підтверджено також односпрямованістю тенденцій його динаміки з динамікою простроченої кредитної заборгованості та доступністю даних для його розрахунку у відкритій фінансовій звітності.

Якщо рівень фінансових ризиків є середнім, доцільно дотримуватися помірної фінансової стратегії, спрямованої на гнучке реагування на фактори виникнення ризиків та балансування між рівнями ризику та фінансової стійкості.

За низького рівня фінансових ризиків банк може застосовувати агресивну стратегію, спрямовану на нарощування дохідних активів, розвиток кредитування та інших активних операцій з одночасною диверсифікацією напрямів розміщення фінансових ресурсів.

В табл. 3.1 згруповані показники основних фінансових ризиків, які необхідно враховувати при обґрунтуванні дієвої фінансової стратегії банку.

Таблиця 3.1

Показники оцінювання фінансових ризиків для обґрунтування дієвої фінансової стратегії банку

Види ризику	Показники	Алгоритм розрахунок	Вплив
Кредитний ризик	Частка резервів під знецінення кредитів у кредитному портфелі	Відношення резерву під знецінення кредитних операцій до банківського кредитного портфеля	Дестимулятор
Ризик ліквідності	Норматив миттєвої ліквідності	Співвідношення високоліквідних активів і поточних зобов'язань банку	Стимулятор
Процентний ризик	Чиста процентна маржа банківської діяльності	Різниця між процентними доходами та процентними витратами до активів	Стимулятор
Інвестиційний ризик	Частка резервів під знецінення цінних паперів у портфелі цінних паперів	Відношення резерву під знецінення цінних паперів до портфеля цінних паперів банківської установи	Дестимулятор
Ризик нестійкості ресурсної бази	Коефіцієнт нестійкості ресурсної бази	Сума поточних рахунків клієнтів і коштів банків до сукупних зобов'язань	Дестимулятор
Депозитний ризик	Частка депозитів у структурі зобов'язань банку	Співвідношення депозитів і сукупних зобов'язань банківської установи	Стимулятор

Джерело [39]

Застосування ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку передбачає врахування фінансових ризиків під час визначення стратегічних цілей банку та напрямів їхньої реалізації. До складу фінансових ризиків зараховано кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, інвестиційний ризик, ризик нестійкості ресурсної бази та депозитний ризик. Ці ризики характеризуються такими фінансовими коефіцієнтами: часткою резервів під знецінення кредитів у кредитному портфелі, нормативом миттєвої ліквідності, чистою процентною маржею, часткою резервів під знецінення цінних паперів у портфелі цінних паперів, коефіцієнтом нестійкості ресурсної бази, часткою депозитів у зобов'язаннях.

3.2. Напрями удосконалення управління фінансовою стійкістю банківської установи

Сучасна банківська система характеризується значним дефіцитом оборотного і, особливо, інвестиційного капіталу через втрату банками здатності мобілізувати довгострокові ресурси, оскільки банківські установи обслуговують переважно поточні, насамперед платіжні потреби суб'єктів господарювання. Банки не мають стабільної ресурсної бази для забезпечення інвестиційних потреб реального сектора, що впливає на формування матеріально-технічного забезпечення економіки.

Для попередження кризових явищ в економіці одним із головних завдань, що стоїть перед банківською системою, є підтримка належного рівня фінансової стійкості кожного банку та забезпечення розробки його стратегії, що дає змогу забезпечити суб'єктів господарювання достатніми фінансовими ресурсами [27].

Стійкі банківські установи забезпечують накопичення надлишкової ліквідності, знижують рівень тіньової економіки, сприяють розвитку довгострокового кредитування, що позитивно впливає на економічне зростання та добробут населення. Тому для забезпечення динамічного розвитку економіки та фінансової стійкості банків, слід приділяти значну увагу створенню стратегічного набору управління фінансовою стійкістю банків [19].

Ключовим елементом системи стратегічного управління банківською установою в умовах трансформації ринкової економіки є стратегія банку, яка здатна реагувати на внутрішні зміни та характеризує її цілі розвитку, що здійснюються з метою підвищення її конкурентоспроможності, виконання місії організації, а також на цільових ринках утримання довгострокових переваг і як результат забезпечує стійкість банку. Банківські структури включають у себе стратегічне управління, яке відбувається за різними напрямками, що передбачають розроблення стратегії управління персоналом, а також фінансової, інформаційно-технологічної та маркетингової стратегій (рисунок

3.1).

Стійкість та надійність банківської установи тісно пов'язана з стратегією управління ефективною діяльністю банківської установи. На ефективність стратегічного управління банківськими установами впливає об'єктивність та своєчасності прогнозування змін, якість контролю над процесами на користь акціонерів, клієнтів і суспільства у цілому, а також значний вплив здійснює релевантність інформаційних потоків. У стратегічному аспекті управління передбачає реалізацію нових можливостей, постійне укріплення сильних сторін, а також ліквідацію внутрішніх слабкостей та небезпечних ситуацій та зменшення супутніх ризиків [55].

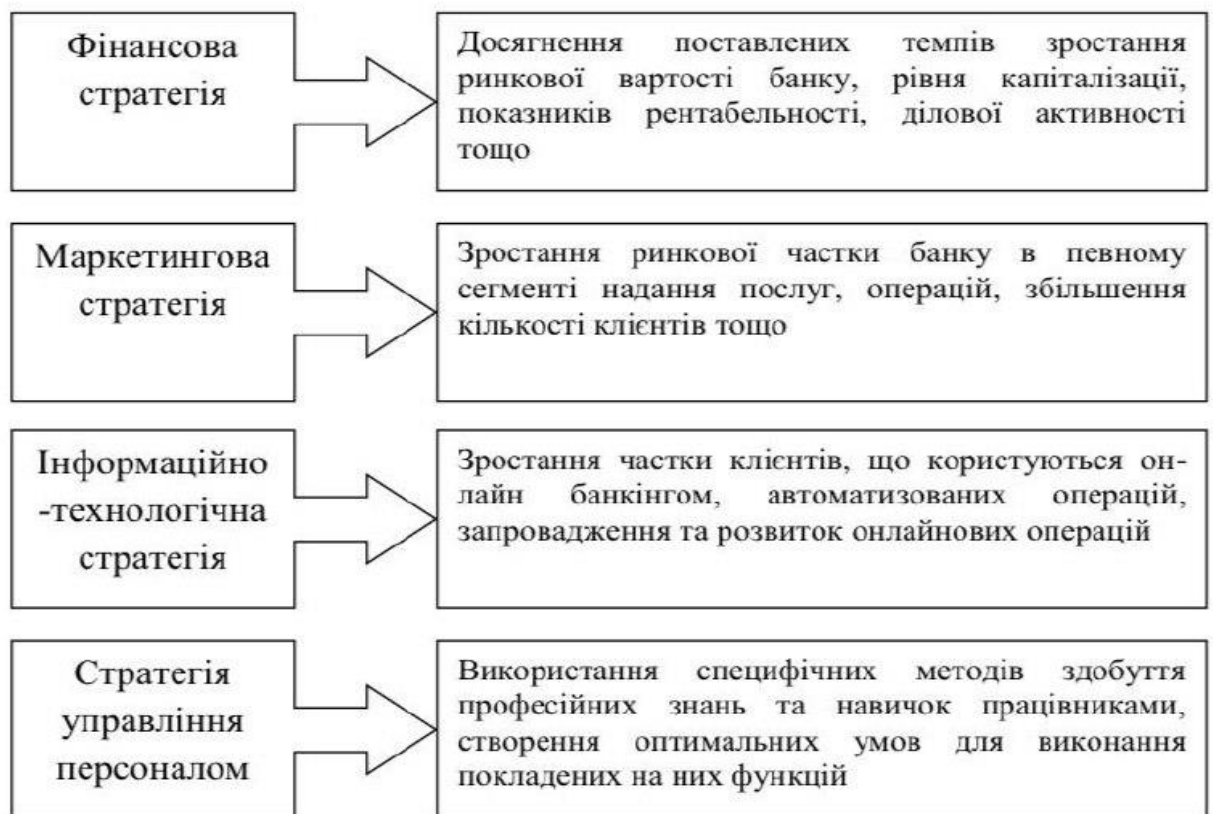


Рис. 3.1. Стратегії управління ефективною діяльністю банківської установи [51]

Стратегічний набір передбачає встановлення певної сукупності підсистем (стратегій), що здійснює забезпечення стратегічного управління фінансовою стійкістю банківських установ. Система стратегій – це сукупність елементів, що знаходяться у відносинах, зв'язках, взаємодії та завдяки цьому являють собою цілісну систему (рисунок 3.2).



Рис. 3.2. Система управління фінансовою стійкістю банків [29]

Методологія забезпечення фінансової стійкості банківської установи – це система методів, принципів та способів, що потрібні для формування піраміди управління фінансовою стійкістю. До методологічної основи управління фінансовою стійкістю банківської системи відносять: формування системи індикаторів стійкості та інформаційної бази, проведення стрес-тесту, аналізу і моніторингу, вироблення рекомендацій щодо коригування політики вдосконалення банків з метою запобігання фінансовим кризам та посилення стабільності та стійкості банків.

Обов'язковою умовою побудови методологічної основи забезпечення фінансової стійкості банку виступає відповідність економічним процесам, що відбуваються в державі.

Основними завданнями методологічного забезпечення фінансової стійкості банківських установ є:

- перегляд політики щодо сукупності банківських послуг;
- розподіл принципів забезпечення фінансової стійкості банків окремого банку, банківських регіональних систем та банків в цілому;
- при здійсненні управління банками їх потрібно розглядати як повністю функціональний елемент економічної системи, що гарантує рух грошових потоків на регіональному та державному рівнях.

Дерево цілей слугує ключовим елементом при розвитку системи управління фінансовою стійкістю банків, яке являє собою виражену структуру у якій кожний наступний рівень створюється шляхом розподілу цілей поточного рівня на його під цілі.

Варто зазначити, що вагоме значення у системі управління фінансовою стійкістю банків займає інформаційне забезпечення, адже результативність будь-якої управлінської системи значно залежить від достовірного, своєчасного та повного інформаційного забезпечення [34].

Тому останнім часом особливої актуальності набуває побудова системи інформаційного забезпечення управління фінансовою стійкістю банківських установ.

Міцною основою оцінювання фінансової стійкості банків системи являється інформаційна база, яка характеризується множиною показників: мікроекономічних, агрегованих фінансових балансів та звітів, макроекономічних, інституцій банківської системи.

До інформаційної бази для оцінки фінансової стійкості банків повинні входити три типи інформації:

- інформація щодо напрямків забезпечення фінансової стійкості банків;
- мікроекономічна інформація (дає можливість на основі розрахунку необхідних показників фактично оцінити рівень фінансової стійкості банків);
- макроекономічна та загально-економічна інформація (інформація яка носить загальноекономічний характер та виступає допоміжною інформацією).

Поруч із інформаційним забезпеченням потрібно виділяти систему

аналітичного забезпечення, яка передбачає розробку розрахункових алгоритмів та вибір індикаторів оцінювання рівня фінансової стійкості. На підставі аналітичного та інформаційного забезпечення формується можливість одержання рішення про напрямок управління фінансовою стійкістю банківських установ (рисунок 3.3).

Основну частку в управлінні фінансовою стійкістю банківських установ займають виявлення та уникнення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які загрожують фінансовій стійкості.

До основних чинників, які на сучасному етапі найчастіше загрожують фінансовій стійкості комерційних банків України належать: недосконала система набору кадрів для комерційних банків; надання клієнтам недостовірної інформації; підрив ділової репутації банку; використання фальшивих цінних паперів, векселів та гарантійних листів; недосконала оцінка кредитних ризиків; неповернення виданих кредитів; маніпулювання кредитними картками, банкоматами; витік конфіденційної інформації; недосконала структура, що забезпечує зовнішню та внутрішню безпеку банків; відсутність систематизованих даних про несумлінних позичальників [29].



Рис. 3.3. Схема прийняття рішення про розвиток процесу управління фінансовою стійкістю [29]

Механізм управління фінансовою стійкістю банку являється однією із складових частин загальної системи управління банківською системою, яка здійснює вплив на чинники, від яких у результаті залежить результат діяльності банку (рисунок 3.4).

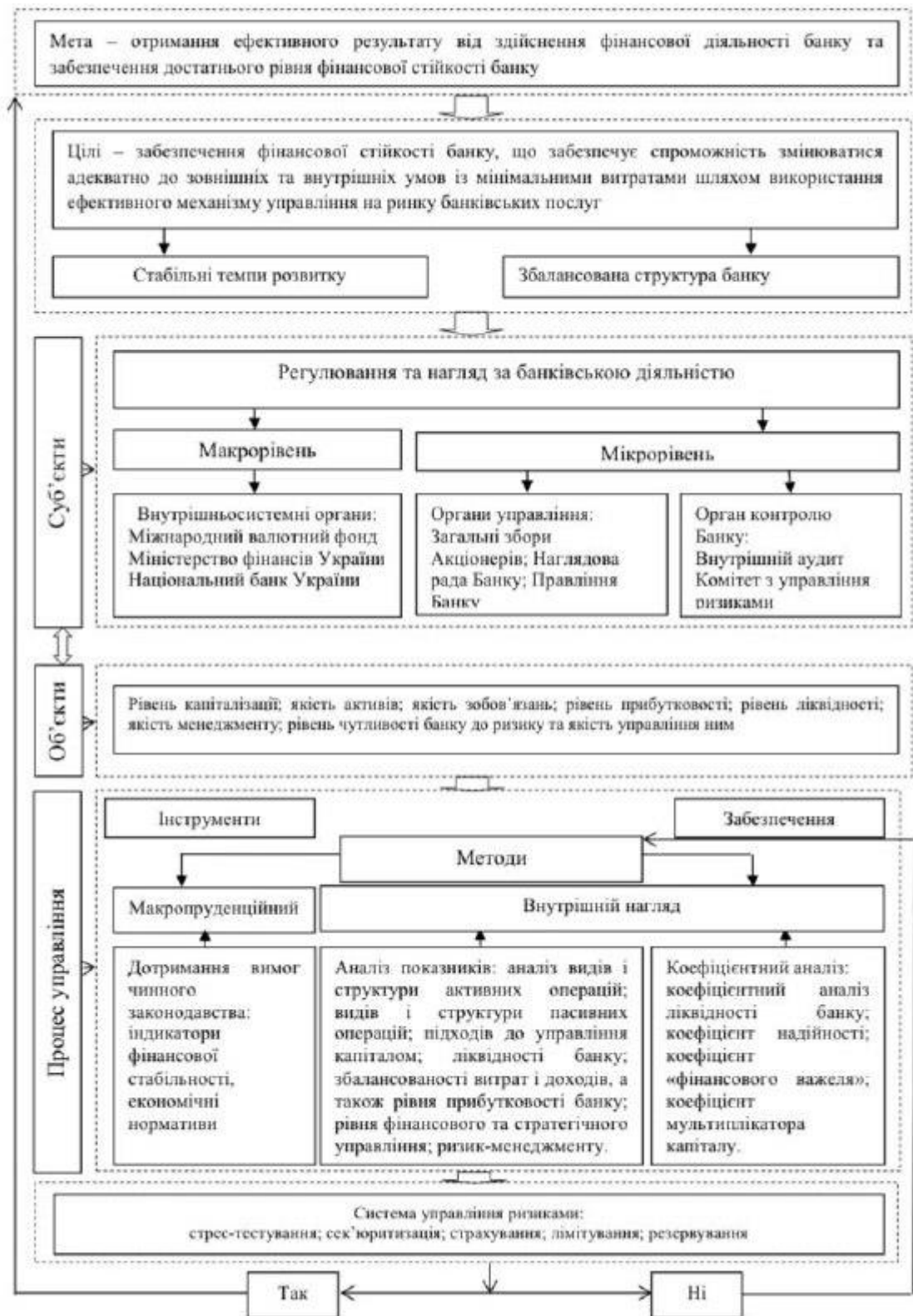


Рис. 3.4. Механізм забезпечення фінансової стійкості банківської установи [28]

Мета і ціль механізму забезпечення фінансової стійкості банківської установи зумовлена проблемою її практичного забезпечення фінансової стійкості як на мікро, так і на макроекономічному рівні для їх стабільного розвитку та належного функціонування, а також, щоб створити базові

передумови які будуть здійснювати вплив на надійності банківської системи і сприяти, у свою чергу, до виконання банками своїх функцій [28].

Мета і ціль існування даного механізму – це важлива і необхідна умова до розкриття сутності даного механізму.

Для чіткого розподілу методів регулювання фінансовою стійкістю та функціональних обов'язків суб'єктів і об'єктів управління наш механізм забезпечення фінансової стійкості банківської установи можна розділити на декілька блоків:

- перший блок включає у себе суб'єктів управління, якими являються органи банківського регулювання, відповідальні особи чи групи осіб, які уповноважені вживати відповідні заходи та приймати управлінські рішення, щодо здійснення контролю та регулювання за всіма етапами процесу управління фінансовою стійкістю банківських установ. Від якості менеджменту та компетентності управлінців залежатиме рівень фінансової стійкості кожного банку. До складових елементів даного блоку належать наступні: суб'єкти макрорівня (суб'єкти зовнішнього управління) головними суб'єктами управління виступають внутрішньосистемні органи (Міжнародний валютний фонд; Міністерство фінансів України; Національний банк України); суб'єкти мікрорівня (суб'єкти внутрішнього управління), тобто рівні окремого комерційного банку – Загальні збори Акціонерів; Наглядова рада Банку; Правління Банку; Внутрішній аудит; Комітет з управління ризиками, які обіймають керівні посади, котрі мають безпосереднє відношення до процесу контролю та управління ризиками банку та фінансовими ресурсами.

- другий блок включає у себе об'єктів управління, яким є фінансова стійкість банківської установи, яка визначається через такі характеристики: якість активів; рівень капіталізації; рівень ліквідності та платоспроможності; якість зобов'язань; якість управління капіталом, зобов'язаннями та активами; якість зобов'язань.

- третій блок механізму зображений процесом управління фінансовою стійкістю банківських установ, у якому зазначаються його складові: інструменти, забезпечення та методи. Методи у свою чергу розділяються на

макропруденційний нагляд (індикатори фінансової стабільності, економічні нормативи) та внутрішній нагляд (аналіз показників: аналіз видів і структури активних операцій; видів і структури пасивних операцій; підходів до управління капіталом; ліквідності банку; збалансованості витрат і доходів, а також рівня прибутковості банку; рівня фінансового та стратегічного управління; ризик-менеджменту; коефіцієнтний аналіз: коефіцієнтний аналіз ліквідності банку; коефіцієнт надійності; коефіцієнт «фінансового важеля»; коефіцієнт мультиплікатора капіталу). За допомогою аналізу даних методів можна відслідкувати у якій сфері банку потрібно покращити свої результати, розрахувати зміну фінансових показників, які сприяють прийнятті управлінських рішень та визначають рівень фінансової стійкості.

- четвертий блок включає у себе систему управління ризиками: стрес-тестування; сек'юритизація; страхування; лімітування; резервування. За допомогою дотримання методів управління ризиками банк буде стабільно функціонувати.

Таким чином, забезпечення, підтримка, аналіз та оцінка фінансової стабільності комерційних банків є рушійною силою розвитку банківської системи, а отже, і всієї української економіки. Тому вона потребує всебічного вивчення й оптимізації всіх можливих методів її оцінки, управління та необхідної підтримки.

На сучасному рівні розвитку банківської системи України здійснюються принципові зміни механізмів стратегічного управління банками. Дані зміни зумовлені впливом як перетворень світової економіки та глобалізаційних процесів, так і потребою в економіці України антикризового реформування. Саме тому останніми роками відбувається трансформація банківської системи України, що відобразилось у змінні кількості банків (кількість банків з кожним роком знижується) та оновленнях вимог Національного банку України до суб'єктів банківської системи, органів нагляду та регулювання, обсягів статутного капіталу. Стратегічне управління банківською установою в умовах трансформації ринкової економіки включає у себе ключовий елемент – стратегію банку, яка характеризує цілі розвитку банку та реагує на внутрішні

зміни. Воно відіграє значну роль у підвищенні конкурентоспроможності банку, виконання місії організації, а також на цільових ринках утримання довгострокових переваг і як результат забезпечує стійкість банку.

Для виконання завдань удосконалення фінансової стійкості банку необхідно здійснити такі заходи, як:

- стабілізація національної валюти шляхом вжиття певних обмежувальних заходів для збільшення пропозиції іноземної валюти на внутрішньому валютному ринку та зниження попиту на неї;

- гарантування збереження вкладів у банківських установах та надання гарантій за міжбанківськими кредитами;

- контроль за цільовим використанням кредитів рефінансування; удосконалення нормативно-правової бази діяльності комерційних банків шляхом внесення змін до законодавства у частині систематизації обов'язкових економічних нормативів, що дасть змогу підвищити ефективність банківського регулювання та нагляду;

- запровадження податкових пільг для банківської діяльності.

Розроблення фінансових прогнозів ґрунтується на загальноприйнятій у світовій практиці методології планування і прогнозування економіки, яка визначає основні принципи і методи проведення розрахунків планових і прогнозних показників, розкриває і характеризує логіку формування планів і прогнозів, шляхи їх здійснення, де важливим є визначення їх принципів.

Розроблення фінансових прогнозів АТ «ОТП Банк» повинні бути покладені особливості діяльності банку та склад його фінансової звітності. Таким чином, для АТ «ОТП Банк» система фінансових прогнозів починається з прогнозів активів, які повністю повинні відповідати складу активів банку. Система прогнозів з прогнозування фінансових результатів АТ «ОТП Банк» на майбутні два роки можна переглянути в (таблиці 3.1)

Розрахунок фінансових показників АТ «ОТП Банк» за 2020–2023 роки з прогнозом на 2024–2025 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
Власний капітал (тис. грн)	12,201,340	11,060,381	11,630,668	15,819,021	17,400,000	19,000,000
Залучені кошти (тис. грн)	37,006,848	49,353,346	9,968,786	10,780,653	11,500,000	12,300,000
Активи загальні (тис. грн)	47,039,362	60,404,989	67,186,215	67,843,055	70,000,000	72,500,000
Активи (тис. грн)	58,924,907	69,819,440	91,005,538	102,043,482	110,000,000	120,000,000
Коефіцієнт надійності (%)	19,11	21,01	19,39	19,39	20,00	20,50
Коефіцієнт фінансового важеля	5,23	4,76	5,16	5,16	5,10	5,05
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів (%)	13,27	16,53	15,85	15,85	16,10	16,20
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	6,23	5,76	6,16	6,16	6,10	6,05

Прогнозні розрахунки показали нам тенденцію до зростання власного капіталу в межах 10% на рік, враховуючи позитивний тренд останнього періоду. Прогнозується стабільне зростання залучених коштів, оскільки банк може покращити привабливість депозитних продуктів та кредитних програм. Продовження приросту активів за рахунок розширення кредитування, зростання портфеля інвестицій та стабілізації економічних умов. Показники залишаться стабільними, з урахуванням консервативного підходу до управління капіталом та активами банку.

Щоб визначити, як зміна певної складової фінансової стратегії може вплинути на фінансову стійкість банку, пропоную провести аналіз за ключовими фінансовими показниками. Зокрема, змінимо параметри власного капіталу, залучених коштів та загальних активів і розрахуємо вплив цих змін на такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт надійності:

$$\text{Коефіцієнт надійності} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи загальні}} \times 100\% \quad (3.1)$$

2. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів:

$$\text{Коефіцієнт участі} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (3.2)$$

3. Коефіцієнт фінансового важеля:

$$\text{Коефіцієнт важеля} = \frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (3.3)$$

4. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу:

$$\text{Мультиплікатор} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (3.4)$$

Вплив змін складових фінансової стратегії на фінансову стійкість банку

Сценарій	Власний капітал (тис. грн)	Залучені кошти (тис. грн)	Активи загальні (тис. грн)	Коефіцієнт надійності (%)	Коефіцієнт участі власного капіталу (%)	Коефіцієнт фінансового важеля	Коефіцієнт мультиплікатора
Базовий (2023)	15,819,021	10,780,653	67,843,055	19,39	15,85	5,16	6,16
Зростання власного капіталу на 10%	17,400,923	10,780,653	67,843,055	20,64	17,19	4,96	5,90
Залучені кошти зростають на 15%	15,819,021	12,397,751	67,843,055	19,39	15,85	6,04	6,16
Активи загальні зростають на 20%	15,819,021	10,780,653	81,411,666	19,43	13,77	5,16	7,22
Комбінований сценарій (зростання на 10% власного капіталу, 15% залучених коштів, 20% активів)	17,400,923	12,397,751	81,411,666	21,39	15,89	5,60	6,96

Підвищення власного капіталу на 10% (до 17,4 млрд грн) позитивно впливає на фінансову стійкість банку. Це дозволяє збільшити коефіцієнт надійності до 20,64%, що є хорошим показником для забезпечення стабільності в умовах фінансових ризиків. Зростання капіталу також знижує коефіцієнт фінансового важеля до 4,96, що свідчить про зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт мультиплікатора зменшується до 5,90, що означає зниження ризику перегріву активів при збереженні високої ефективності капіталу. В цілому, цей сценарій знижує фінансові ризики та покращує загальну стійкість банку. Збільшення залучених коштів на 15% (до 12,4 млрд грн) впливає на коефіцієнт фінансового важеля, який зростає до 6,04. Це вказує на підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування, що може збільшити ризики банку в умовах нестабільності. Проте коефіцієнт надійності не змінюється істотно (залишається на рівні 19,39%), що вказує на стійкість банку до зовнішніх фінансових коливань, попри більшу частку залучених коштів. Високий коефіцієнт мультиплікатора (6,16) свідчить про збереження ефективності використання капіталу. Якщо активи банку зростають на 20% (до 81,4 млрд грн), коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів зменшується до 13,77%, що може вказувати на більшу залежність від зовнішнього фінансування для забезпечення цього зростання. Проте коефіцієнт надійності не змінюється суттєво, залишаючись на рівні 19,43%. Коефіцієнт мультиплікатора зростає до 7,22, що вказує на збільшення масштабу активів при збереженні достатнього рівня власного капіталу для їхнього забезпечення. У випадку комбінованого сценарію всі параметри покращуються в межах розумних норм. Збільшення власного капіталу, навіть у поєднанні з підвищенням залучених коштів та активів, дозволяє досягти високих значень коефіцієнта надійності (21,39%), що вказує на хорошу фінансову стійкість банку. Коефіцієнт фінансового важеля залишається помірним на рівні 5,60, а коефіцієнт мультиплікатора досягає 6,96, що підтверджує ефективність збільшення активів і власного капіталу без значного підвищення ризиків.

Зміна складових фінансової стратегії, таких як власний капітал, залучені кошти та активи, значно впливає на фінансову стійкість банку. Зростання

власного капіталу та активів без значного підвищення залучених коштів сприяє зниженню фінансових ризиків і підвищенню надійності. Однак збільшення залучених коштів підвищує фінансовий важіль і залежність від зовнішнього фінансування, що може збільшити ризики при несприятливих умовах. У комбінації цих змін банку вдалося зберегти високий рівень фінансової стійкості.

Зміна складових фінансової стратегії банку, таких як власний капітал, залучені кошти та активи, безпосередньо впливає на фінансову стійкість АТ «ОТП Банк» в кількох аспектах:

1. Власний капітал є основою фінансової стійкості банку, оскільки він забезпечує базову фінансову «подушку» для покриття можливих втрат і підвищує довіру до банку серед інвесторів та клієнтів. Збільшення власного капіталу дозволяє підвищити коефіцієнт надійності (відношення власного капіталу до загальних активів), що свідчить про здатність банку покривати свої зобов'язання. Це знижує ризики та підвищує довіру до фінансової стабільності банку, особливо в умовах фінансових криз чи змін на ринку. Наприклад, якщо власний капітал зростає на 10%, то коефіцієнт надійності зросте, що покращує загальну стійкість банку до негативних фінансових потрясінь.

2. Залучені кошти є основним джерелом фінансування діяльності банку, однак їх надмірне зростання може підвищити коефіцієнт фінансового важеля (відношення залучених коштів до власного капіталу). Це вказує на збільшення залежності банку від зовнішніх джерел фінансування, що може підвищити ризики в разі зростання процентних ставок або інших економічних труднощів. Якщо залучені кошти зростають, це може збільшити кредитні можливості банку, але одночасно підвищити фінансову уразливість, оскільки зростає частка боргових зобов'язань у структурі капіталу банку. Для банку важливо зберігати оптимальний баланс між власними та залученими коштами, щоб уникнути надмірного фінансового тягаря.

3. Зростання активів банку може привести до збільшення коефіцієнта мультиплікатора капіталу (відношення загальних активів до власного капіталу), що вказує на більш ефективне використання капіталу для створення додаткових

активів. Проте надмірне збільшення активів при недостатньому рості капіталу може підвищити ризики в разі виникнення непередбачених фінансових труднощів або зниження прибутковості активів. Якщо банк збільшує активи на 20% без відповідного зростання власного капіталу, коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів зменшиться, що може призвести до більших ризиків, якщо активи будуть неприбутковими або стануть важкими для обслуговування.

Зміни в структурі фінансової стратегії АТ «ОТП Банк», зокрема, в зміні величини власного капіталу, залучених коштів та загальних активів, можуть мати значний вплив на фінансову стійкість. Збільшення власного капіталу підвищує стабільність, знижуючи ризики, в той час як збільшення залучених коштів і активів вимагає ретельного моніторингу, оскільки це може збільшити фінансову уразливість і залежність від зовнішніх факторів.

У разі зміни стратегії важливо збалансувати ці складові так, щоб зберегти оптимальний рівень фінансової стійкості, уникаючи надмірного фінансового важеля або перенавантаження активами, що можуть привести до високих ризиків для банку.

3.3. Контролінг як інструмент реалізації фінансової стратегії банківської установи

Сучасне економічне середовище підлягає змінам з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищується конкуренція не тільки серед великих підприємств, але й банків в тому числі. Тому створення певної системи, яка б дозволила контролювати та вирішувати проблеми, значно полегшила б процес прийняття управлінських рішень стосовно напрямів фінансової діяльності установи. Система контролінгу введена для досягнення стратегічних та оперативних цілей, яка направлена на аналіз результатів господарської діяльності установи та забезпечення його подальшого розвитку.

Контролінг є важливим інструментом для забезпечення ефективного фінансового управління в банках, оскільки він дає змогу здійснювати

планування, моніторинг і аналіз фінансових результатів, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. ОТП Банк, зважаючи на сучасні виклики та умови ринку, використовує контролінг для підтримки фінансової стійкості, досягнення поставлених цілей та адаптації до зміни економічних умов.

Контролінг в банківській установі є ключовим елементом, який сприяє ефективній реалізації фінансової стратегії завдяки:

1. Фінансовому плануванню та прогнозуванню – дозволяє визначити напрямки розвитку фінансової стратегії, спрогнозувати дохідність та витрати, обґрунтувати необхідні капітальні вкладення.
2. Аналізу та контролю витрат – дає змогу банку оперативно коригувати витрати та оптимізувати структуру доходів, знижуючи витрати на адміністративні та операційні функції.
3. Оцінці ефективності управлінських рішень – контролінг забезпечує зворотний зв'язок для оцінки ефективності обраної стратегії, дозволяючи вчасно коригувати плани для досягнення фінансових цілей.
4. Управлінню ризиками – системи контролінгу сприяють виявленню та зменшенню фінансових ризиків, таких як кредитний, процентний та валютний ризики, що є критичними для банківської діяльності.

Для оцінки ефективності фінансової стратегії ОТП Банк у попередні роки, розглянемо ключові фінансові показники банку за 2020-2023 роки та прогнозні дані на 2024-2025 роки в (таб. 3.3).

Прогнозні розрахунки на 2024-2025 роки показують наступні тенденції: Власний капітал ОТП Банк зростатиме стабільно завдяки залученню додаткових інвестицій, оптимізації витрат і збільшенню доходів від основної діяльності. Залучені кошти можуть залишатися на стабільному рівні завдяки активній роботі з депозитними продуктами та зниженню витрат на залучення коштів.

Чистий процентний дохід очікується на рівні 9-10 млрд грн у 2024-2025 роках завдяки зростанню процентних ставок та покращенню маржі. Коефіцієнт фінансового важеля знижуватиметься завдяки зростанню власного капіталу, що

позитивно позначиться на стабільності фінансової стратегії банку.

Таблиця 3.4

Оцінка фінансових показників ОТП Банк за 2020-2023 роки та прогноз на 2024-2025 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	Прогноз на 2024	Прогноз на 2025
Власний капітал (тис. грн)	12,201,340	11,060,381	11,630,668	15,819,021	16,800,000	17,500,000
Залучені кошти (тис. грн)	37,006,848	49,353,346	9,968,786	10,780,653	12,500,000	13,000,000
Чистий процентний дохід (тис. грн)	853,239	1,209,825	6,806,382	8,640,650	9,200,000	10,500,000
Коефіцієнт фінансового важеля	5.23	4.76	5.16	5.16	5.00	4.90
Коефіцієнт надійності	19.11%	21.01%	19.39%	19.39%	19.5%	19.7%

Контролінг в ОТП Банк забезпечує не лише моніторинг і аналіз фінансових результатів, але й дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи фінансову стратегію. Наприклад, банк може змінювати структуру своїх активів і пасивів, аналізувати кредитні ризики та доходність за різними продуктами. Через зменшення процентних витрат на залучення коштів та використання інструментів хеджування, банк може збільшити чистий процентний дохід. Прогнозне зростання процентного доходу на 2024 рік становитиме близько 10%, а на 2025 рік — до 12%. Впровадження технологічних рішень для автоматизації процесів і оптимізації витрат дозволить знизити операційні витрати. Прогнозне зниження витрат на 2024 рік — 3-5%, на 2025 рік — 2-4%. Підвищення ліквідності та збереження достатнього рівня капіталу дозволить банку стабільно розвиватися навіть у умовах економічної

нестабільності. Прогноз на 2024 рік: підтримка коефіцієнта капіталу на рівні 19%, на 2025 рік — до 20%.

Контролінг є критично важливим інструментом для реалізації фінансової стратегії банку, оскільки дозволяє адаптувати стратегічні плани до змінюваних умов фінансового ринку, оптимізувати витрати та забезпечити досягнення фінансових цілей. Для ОТП Банк це означає зростання власного капіталу, покращення рентабельності та зниження фінансових ризиків у 2024-2025 роках.

Впровадження нових контролінгових практик, таких як автоматизація процесів і вдосконалення системи фінансового планування, дозволить банку успішно реалізувати свою стратегію і забезпечити стійкість на фінансовому ринку.

Отже, введення контролінгу в банках допоможе коректно обрати фінансову стратегію за допомогою показників, інформувати про зміни зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на нього, мати ефективне інформаційне забезпечення для прийняття рішень та інші. Залежно від виконуваних функцій, контролінг можна поділити на оперативний та стратегічний:

1) Оперативний контролінг – спрямований на визначення показників рентабельності та ризиків в короткостроковій перспективі;

2) Стратегічний контролінг – спрямований на досягнення довгострокових цілей за допомогою фінансових показників.

Розподіл контролінгу на оперативний та стратегічний є необхідним кроком для банку. Цілі банку розподіляються на стратегічні (довгострокові) та оперативні (короткострокові), тому саме контролінг допоможе контролювати ситуацію за досягненням як стратегічних так і оперативних цілей [30, с. 227 – 232].

Кожен вид контролінгу має свою специфіку, тобто використання різних інструментів, оцінювання та планування. Оперативний контролінг означає контроль за виконанням фінансових рішень для досягнення як середньо – так і короткострокових цілей банку, планування та оцінювання ризиків, які пов'язані

зі змінами в діяльності установи.

Складовими такого контролінгу є система річних бюджетів та контроль, в якому складається вся інформація про основну фінансову діяльність згідно з показниками. Такий контроль здатний виявити причини та визначити слабкі місця банку. Основною задачею оперативного контролінгу є постійний контроль банку за досягненням поставленої цілі. Основними величинами для оперативного є прибуток, ліквідність, рентабельність продуктивність. Для оперативного контролінгу використовуються внутрішні документи та звіти, які дозволять провести повний аналіз.

Завданнями оперативного контролінгу є:

- 1) аналіз ефективності діяльності банку різних підрозділів, а також продуктів банку та їх послуг;
- 2) порівняння показників (фактичних та планових) банку, та їхнє відхилення;
- 3) підтримка процесу оперативного планування та бюджетування [39, с. 99 – 104].

При постійних змінах потрібно оцінка цілі банку, чи не являється вона застарілою, чи можливий негативний вплив на основну діяльність банку та на розвиток в майбутньому, адекватність цілі до ринкових змін. Такий аналіз притаманний стратегічному контролінгу. Стратегічний контролінг направлений на максимізацію капіталу, обсягів діяльності та інше. Величинами для аналізу стратегічного контролінгу використовують можливості ринкової позиції, доля ринку, вартість капіталу та інші. Завданнями стратегічного контролінгу є:

- 1) оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища банку;
- 2) розробка альтернативних стратегій розвитку банку для майбутньої діяльності;
- 3) організація та підтримка процесу стратегічного планування;
- 4) оцінка рівня досягнення цілей банку;
- 5) аналіз розвитку інвестиційних проектів.

Банківська установа має свою інформаційну систему, в якій зберігається та збирається інформація для проведення аналізу або ж формалізації даних. Таку

систему називають «сховище даних» (Data Warehouse). Також міститься різноманітний інструментарій, який використовують при аналізі даних. Такими інструментаріями можуть бути CASE – автоматизоване проектування систем або OLAP – аналіз даних в реальному часі. Автором такого сховища являється Б. Інмон, створений для більш менеджерів та аналітиків для підтримки цілей управління та оперативного аналізу або прийняття стратегічних рішень [43, с. 115 – 119].

Використовують різні методи та інструменти для застосування фінансового контролінгу. До таких методів відносять:

1) SWOT – аналіз – аналіз сильних та слабких сторін, метод для стратегічного контролінгу, який застосовується для усунення слабких сторін, уникнення ризиків, використання сильних сторін.

2) Система раннього попередження та реагування для повідомлення керівникам про ризики та можливості, що впливають на банківську установу з боку зовнішнього та внутрішнього середовища.

3) Бенчмаркінг – процес порівняння послуг та товарів, інструментів та параметрів установи з іншими установами або іншими підрозділами.

4) Портфельний аналіз використання інструментів стратегічного контролінгу для оптимізації цінних паперів від інвесторів [30, с. 227 – 232].

Отже, система фінансового контролінгу повинна бути присутня в кожному банку при управлінні діяльністю. Створення такої системи допоможе підвищити рівень ліквідності банку, прибутковість та фінансову стійкість, уникати кризових ситуацій, як виникають у процесі управління.

Стратегічне управління банком базується на розроблені стратегії та прийнятті стратегічних управлінських рішень. Водночас, військова агресія проти України та значні втрати в економіці вимагають вимушених коригувань фінансово-господарської діяльності, поточних та стратегічних планів усіх учасників банківського ринку, у тому числі й АТ «ОТП БАНК». Відповідно, боротьба за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких здійснює діяльність АТ «ОТП БАНК» є досить значною та інтенсивною. На лояльність та утримання споживачів банківських послуг впливає цілий ряд чинників, серед

яких основну роль відіграють нові технології або послуги, що пропонуються банківською установою.

АТ «ОТП БАНК» здійснює свою діяльність на основі стратегії банку, яку розробляє та передає на затвердження Наглядовій раді банку Правління АТ «ОТП БАНК». Правління банку є виконавчим органом, що здійснює поточне управління установою. Правління банку забезпечує реалізацію стратегії банку. Стратегія АТ «ОТП БАНК» розробляється на довготривалій період та визначає наявні та перспективні банківські продукти і послуги, ринки, сфери діяльності, в яких банківська установа планує досягти переваги над конкурентами. Наглядова рада фінансової установи затверджує стратегію розвитку банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених Загальними зборами акціонерів установи .

На сьогодні стратегією розвитку АТ «ОТП БАНК» передбачено подальший розвиток технологій і всебічна підтримка клієнтів банку за допомогою відмінних продуктів та інноваційних сервісів. Стратегічною метою фінансової установи є постійне вдосконалення внутрішніх процесів і покращення клієнтського досвіду користування його продуктами та сервісами з врахуванням впливу трансформаційних змін банківської системи.

Так як, технологічний процес неупинно розвивається, формуючи при цьому вимоги клієнтів до сучасного банкінгу, все більше клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню фінансових питань онлайн. Значно вплинули на діяльність фінансових установ епідеміологічні обмеження, пов'язанні з Covid-19. На сьогодні виділяють наступні основні наслідки впливу: активізація нових каналів дистрибуції, застосування нетипових методів управління ризиками, актуалізація переваг прогресивної цифровізації, зміна пріоритетності витрат, адаптивна практика організації праці, зміна пріоритетів цілей та цінностей. Вказані наслідки впливу епідеміологічних обмежень на діяльність банківських установ, пов'язані із забезпеченням їх подальшого безперебійного функціонування та необхідності запровадження в подальшому трансформаційних змін. Таким чином, діяльність банку на перспективу повинна зосереджуватися на діджиталізації та

дистанційних каналах продажу банківських продуктів та послуг, з можливістю задоволення потреб клієнтів щодо швидкого та зручного отримання послуг. З огляду на це, побудова стратегії банківської установи має будуватися на трансформації бізнес-стратегії як провайдерів фінансових послуг: «від формату ведення традиційного бізнесу до цифрового мультिकанального формату продажу фінансових послуг в умовах сьогодення» [11].

Розроблення такої стратегії виступає доволі складним процесом, що зумовлено багатьма обставинами. В першу чергу, формування стратегії має базуватися на всебічному аналізі і прогнозуванні зовнішніх тенденцій розвитку установи (кон'юнктури ринку банківського сектору та його окремих сегментів, стану макроекономічного середовища, особливостей державного регулювання банківської діяльності) та внутрішніх умов (наявність ресурсної бази фінансової установи, місії і цілей розвитку, прибутковості здійснення різноманітних операцій). По друге, стратегія розвитку банку обов'язково має враховувати сучасні трансформаційні зміни та цифровізацію банківського сектору на діяльність фінансової установи. Процес стратегічного управління ефективністю діяльності банківської установи в загальному вигляді можна представити за допомогою рисунку 3.5, який передбачає виділення семи основних етапів формування стратегії банку з врахуванням впливу цифровізації банківництва.

Стратегічне управління банком складається з певної послідовності дій, причому їх кількість та зміст у практичній діяльності визначаються самостійно кожною фінансовою установою. Перший етап формування стратегії передбачає встановлення місії банківської установи. Визначення місії діяльності фінансової установи має бути спрямована на забезпечення клієнтів банку усіма можливими видами банківських послуг та банківських продуктів для отримання прибутку установою за умови найменшого ризику. Другий етап передбачає визначення цілей банку відповідно до напрямів його діяльності. Від реалізації цілей банку залежить здійснення конкретних операцій, прибутковість установи, встановлення певних внутрішніх норм та відповідних практичних рекомендацій.

Зокрема головними цілями АТ «ОТП БАНК» виступають:

- розширення клієнтської бази банку та налагодження з клієнтами тісних ділових зв'язків з метою розширення сфери їхнього обслуговування, шляхом запровадження нових цифрових продуктів;



Рис. 3.1 – Етапи формування стратегії банку з врахуванням впливу цифровізації банківництва

Джерело: розроблено автором на основі [13, 11, 14]

- формування ресурсної бази банківської установи для реалізації кредитних

та інвестиційних операцій банку у необхідних обсягах;

- формування оптимальної структури банківських активів і пасивів, шляхом інвестування в зростання бізнес-напрямків, що створюють цінність, в першу чергу в управлінні активами та меншою мірою в приватних банківських операціях; – розширення сфери діяльності банку шляхом проникнення на нові ринки через активізацію інноваційних напрямків діяльності;

- забезпечення клієнтоорієнтованої діяльності банку шляхом прискорення цифрової трансформації з метою задоволення клієнтів;

- досягнення оптимального співвідношення між обсягом і структурою вкладень та їх ресурсним забезпеченням з позицій максимальної дохідності та мінімального ризику.

На третьому етапі, під час здійснення стратегічного аналізу факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності банку, проводиться оцінка ступеня впливу на поточну діяльність установи та на перспективу. При формуванні стратегії банку необхідно враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та можливі заходи щодо уникнення чи мінімізації впливу визначених загроз. Сутність аналізу внутрішнього середовища діяльності банку полягає у виявленні сильних та слабких сторін, оцінці внутрішніх потенційних можливостей впливу на процес стратегічного управління.

Наступним, четвертим етапом є розробка проекту стратегії, який здійснюється на основі стратегічного планування. Планування стратегії банку передбачає встановлення відповідності між потенційними можливостями установи та поставленими цілями. Стратегічне планування полягає у розробці поточних та перспективних планів, які мають ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні між сильними та слабкими сторонами банку, можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Розроблення стратегії банку має базуватися як на аналізі існуючих тенденцій розвитку макросередовища загалом, окремих секторів економіки, видів діяльності тощо, так і містити елементи прогнозування, щоб передбачати розвиток тих напрямів та видів діяльності банку, які забезпечать зростання його конкурентних переваг. Отже, даному

етапі головним завданням є розробка стратегія, яка визначає цілі розвитку банку, враховує внутрішні можливості установи та зовнішні фактори впливу для виконання місії банківської установи, підвищення її конкурентоспроможності, а також утримання довгострокових переваг на фінансовому ринку. На п'ятому етапі процесу формування та реалізації стратегії банківської установи необхідно здійснити оцінку та аналіз розробленого проекту стратегії підрозділами, відповідальними за її реалізацію та внесення відповідних зауважень, пропозицій, коректив, та затвердити остаточний варіант стратегії. На даному етапі необхідно підготувати альтернативні варіанти банківської стратегії, які слід обрати у випадку невдалої реалізації основного варіанта стратегії. При цьому необхідно чітко визначити та виокремити напрями відповідальності усіх структурних підрозділів банківської установи, які нести відповідальність за виконання та реалізацію стратегії. На шостому етапі здійснюється впровадження стратегії у практичну діяльність банку. Основоположним фактом стратегічного управління на даному етапі є безперервність забезпечення даного процесу, доведення до відома усіх підрозділів, які відповідальні за реалізацію в практичній діяльності банку даної стратегії. Все це вимагає забезпечення гнучкого управління, оперативного втручання та швидкого прийняття оптимальних рішень і заходів для ефективного стратегічного управління. «З урахуванням вищеприведеного, на нашу думку, в системі стратегічного управління основну координаційну роль відіграє фінансовий менеджмент, адже за рахунок цього напрямку проводиться моніторинг усіх інших сфер. При чому більшість інструментів, використовуваних на різних етапах стратегічного управління ґрунтуються на застосуванні фінансового аналізу» .

На сьомому етапі здійснюється контроль за виконанням стратегії, досягненням цільових орієнтирів, а також їх коригування. Зокрема АТ «ОТП БАНК» здійснює контроль за: загальним станом активів та пасивів банку шляхом оцінки їх структури; рівня визначених показників призначених для оцінки ефективності роботи банку та порівняння їх з нормативними значеннями; контроль за виконанням банківським персоналом, відповідальним

за практичне провадження стратегії банку. Таким чином, при реалізації процесу стратегічного управління, постійно повинен проводитися моніторинг виконання цільових орієнтирів стратегічного розвитку банку з метою оцінки рівня ефективності та виявлення ранніх ознак відхилень фактичних показників від планових. Як зазначалося вище, в умовах невизначеності економіки України, під впливом епідеміологічної ситуації, воєнних дій, здатність адаптуватися до високих технологічних змін визначаються як один з головних стратегічних напрямів стрімкого розвитку банківських установ. Зважаючи на високий рівень значимості якості технологічного підґрунтя, при формуванні стратегії необхідно враховувати цифровізацію та диджиталізацію банківської установи. Тобто, основними інструментами стратегічного управління банківською установою є вибір різних інноваційних технологій, за допомогою яких менеджери банку спроможні оптимізувати його діяльність. Це пов'язано з тим, що трансформація банківської сфери з кожним роком все більше цифровізує не лише механізм залучення клієнтів банківської установи та продажу банківських продуктів, але й змінює засади організації діяльності банку, як суб'єкта господарювання. Таким чином, для ефективного стратегічного управління АТ «ОТП БАНК» важливим стратегічним напрямом є впровадження новітніх цифрових послуг, реалізація яких призведе до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку. В сьгоднішніх реаліях, функціонування банківських установ можливе в двох стратегічних напрямках: прогресивна стратегія або консервативна стратегія. Консервативна стратегія призведе до суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності банківської установи та втрати його стратегічної позиції на ринку банківських послуг. Тоді як, прогресивна стратегія забезпечить швидкий розвиток банківської установи. Однак вимагатиме від менеджерів банку значного обсягу фінансування на впровадження інноваційних технологій та швидкої адоптації до змін в цифровізації банку. Виходячи з цього, стратегія розвитку банку має включати різні сценарії, в залежності від ступеня прийняття банком процесу цифровізації.

Таким чином, при формуванні та реалізації стратегії розвитку банку,

спроможний обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити оптимізацію доходів та витрат.

На сьогодні конкуренція в банківському секторі являє собою боротьбу за стратегію розвитку з врахуванням диджиталізації діяльності банку, а не боротьбу за ресурси. В результаті чого банківським установам загалом та АТ «ОТП БАНК» зокрема, необхідно розширювати головні сегменти діяльності з використанням інноваційних технологій, що забезпечать установі конкурентоспроможні переваги на фінансовому ринку.

Вибір стратегії розвитку банку з обранням інноваційних технологій банківської діяльності, залежить від розміру банку, його клієнтської бази, сегменту в якому він працює та від наявних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію діджиталізації банку. Таким чином, за умови того, що банківська установа обрала інноваційну стратегію власного розвитку, банк може варіювати ступінь власної розробки технологій на основі впровадження цифрових банківських продуктів, організації каналів їх продажу та роботи персоналу. Підводячи підсумки, слід відзначити, що трансформаційні процеси банківського сектора, спонукають фінансові установи до розроблення гнучкої, адаптивної стратегії за всіма описаними напрямками та етапами. Також варто відмітити, що процес стратегічного управління банківською установою є доволі складним, а його ефективність залежить від правильно визначеної місії і стратегічних цілей розвитку банку. Також ефективність стратегічного управління банком залежить від якісних видів банківських продуктів і технологічних процедур, якості комунікаційних зв'язків, раціоналізації організаційної діяльності банку.

Висновки до розділу 3

Застосування ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку передбачає врахування фінансових ризиків під час визначення стратегічних цілей банку та напрямів їхньої реалізації. До складу фінансових ризиків зараховано кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, інвестиційний ризик, ризик нестійкості ресурсної бази та депозитний ризик.

Із шести ключових фінансових ризиків дійсню загрозу успішній реалізації фінансової стратегії АТ «ОТП БАНК» становлять лише: інвестиційний, кредитний і ресурсний, однак вони можуть звести нанівець усі інші зусилля банку, тому потребують комплексних заходів з управління цими ризиками, а також іншими ризиками, щоб не допустити їх посилення.

Використання ризик-орієнтованого підходу дасть АТ «ОТП БАНК» більшу можливість контролю за ризиками та встановлення фінансових орієнтирів, адекватних поточному рівню розвитку банківської системи.

Оскільки значна кількість показників не завжди дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості банків, показники в межах кожної складової фінансової стійкості можна об'єднати в інтегральні показники з використанням таксонометричного методу (методу евклідових відстаней) та розрахувати загальний інтегральний показник як середню геометричну таксономічних показників.

Проведене дослідження дало можливість обґрунтувати залежність фінансових показників за групами ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності та фінансової результативності від стадії життєвого циклу, що зумовлює вибір домінант фінансової стратегії АТ «ОТП БАНК».

Відповідно за даними показниками нам продемонстрував що у банка є високий рівень забезпеченості власним капіталом і рівень надійності, що знаходиться вище нормативного значення; банк підвищив активність на грошовому ринку щодо залучення вільних коштів, навіть при високому забезпеченні власними коштами; темп зростання акціонерного капіталу перевищує темп зростання активів. Нами було запропоновано напрями

удосконалення та перспективи розвитку управління фінансовою стійкістю банківської установи та розроблено механізм забезпечення фінансової стійкості банківської установи. Механізм управління фінансовою стійкістю банку являється однією із складових частин загальної системи управління банківською б5 системою, яка здійснює вплив на чинники, від яких у результаті залежить результат діяльності банку

Сучасне економічне середовище підлягає змінам з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищується конкуренція не тільки серед великих підприємств, але й банків в тому числі. Система контролінгу введена для досягнення стратегічних та оперативних цілей, яка направлена на аналіз результатів господарської діяльності установи та забезпечення його подальшого розвитку. Проаналізувавши види та методи сутності контролінгу, можна зробити висновок, що система фінансового контролінгу повинна бути присутня в кожному банку при управлінні діяльністю. Створення такої системи допоможе підвищити рівень ліквідності банку, прибутковість та фінансову стійкість, уникати кризових ситуацій, які виникають у процесі управління.

Було розглянуто сутність міжнародної конкурентної стратегії, її фінансове забезпечення та реалізація банком. Для того щоб обрати правильне фінансове забезпечення конкурентної стратегії установою проводяться різні розрахунки, прогнози, від кваліфікованих менеджерів. Також основною мірою на стратегію впливає ринкове середовище, яке кожного разу може змінюватися. Стратегія конкурентоспроможності банківської установи розробляється переважно на довгостроковий період, тому завданнями при її розробці є оцінка обсягів та методів залучення фінансових ресурсів, які використовуються при здійсненні діяльності банків. Отже, за результатами дослідження, можна зробити висновки. Усі елементи, принципи та методи конкурентної стратегії повинні узгоджуватись з етапами розвитку банку та ринку його основних послуг та мають доповнюватися інноваційними методиками та пристосовуватися до умов ринкової економіки. Прогнозні розрахунки на 2024-2025 роки показують наступні тенденції: Власний капітал ОТП Банк зростатиме стабільно завдяки залученню додаткових інвестицій, оптимізації витрат і

збільшенню доходів від основної діяльності. Залучені кошти можуть залишатися на стабільному рівні завдяки активній роботі з депозитними продуктами та зниженню витрат на залучення коштів. Чистий процентний дохід очікується на рівні 9-10 млрд грн у 2024-2025 роках завдяки зростанню процентних ставок та покращенню маржі. Коефіцієнт фінансового важеля знижуватиметься завдяки зростанню власного капіталу, що позитивно позначиться на стабільності фінансової стратегії банку.

Контролінг в ОТП Банк забезпечує не лише моніторинг і аналіз фінансових результатів, але й дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи фінансову стратегію. Наприклад, банк може змінювати структуру своїх активів і пасивів, аналізувати кредитні ризики та доходність за різними продуктами. Через зменшення процентних витрат на залучення коштів та використання інструментів хеджування, банк може збільшити чистий процентний дохід. Прогнозне зростання процентного доходу на 2024 рік становитиме близько 10%, а на 2025 рік – до 12%. Впровадження технологічних рішень для автоматизації процесів і оптимізації витрат дозволить знизити операційні витрати. Прогнозне зниження витрат на 2024 рік – 3-5%, на 2025 рік – 2-4%. Підвищення ліквідності та збереження достатнього рівня капіталу дозволить банку стабільно розвиватися навіть у умовах економічної нестабільності. Прогноз на 2024 рік: підтримка коефіцієнта капіталу на рівні 19%, на 2025 рік – до 20%.

Контролінг є критично важливим інструментом для реалізації фінансової стратегії банку, оскільки дозволяє адаптувати стратегічні плани до змінюваних умов фінансового ринку, оптимізувати витрати та забезпечити досягнення фінансових цілей. Для ОТП Банк це означає зростання власного капіталу, покращення рентабельності та зниження фінансових ризиків у 2024-2025 роках.

Впровадження нових контролінгових практик, таких як автоматизація процесів і вдосконалення системи фінансового планування, дозволить банку успішно реалізувати свою стратегію і забезпечити стійкість на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено наступні завдання:

1. Визначено роль стратегічного планування в процесі обґрунтування фінансової стратегії банку. «Стратегічне планування» – це процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління. Стратегічне планування банківської діяльності можливо збагатити сьогодні значним арсеналом інструментів і методів, сукупність яких дасть змогу розробити обґрунтовану й адекватну фінансову стратегію банку.

2. Досліджено економічну сутність і підходи до класифікації фінансових стратегій банку. Фінансову стратегію банку можна визначити як складну багатофакторну модель комплексних дій і заходів, необхідних для досягнення перспективних фінансових цілей банку в загальній концепції його розвитку в сфері формування та використання фінансово-ресурсного потенціалу банку. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у діяльності банку, тому від її вибору залежить успішність банківського бізнесу. Окрім цього, фінансова стратегія дає банку змогу визначити інші аспекти своєї діяльності в рамках стратегічного менеджменту, отже аналіз існуючих фінансових стратегій є досить актуальним для ефективного планування загальної діяльності банку в сучасних досить складних економічних умовах.

Вивчення та систематизація фінансових стратегій банку дає змогу здійснити їх класифікацію.

3. Опрацьовано алгоритм формування дієвої фінансової стратегії банку з урахуванням як його місії, так і ключових зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність банківської установи.

4. Вивчено організаційно-економічні аспекти роботи банку та проведено аналіз фінансово-економічних показників АТ «ОТП Банк». Основна діяльність

АТ «ОТП Банк» полягає у веденні банківських рахунків, залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами.

Проведений аналіз засвідчив наявність позитивної тенденції та покращення фінансового стану банку особливо порівняно з показниками 2020 р., Проаналізувавши динаміку та структуру активів й пасивів банку можна побачити тенденцію до зростання, що має позитивний вплив на загальний фінансовий стан банку. Загалом, ми бачимо стале зростання показників в динаміці, тому можна стверджувати, що проведена управлінська політика керівництва АТ «ОТП Банк» ефективна і веде його до стійкого розвитку.

5. Здійснено оцінювання ефективності фінансової стратегії банку. В результаті розрахунку основних коефіцієнтів для оцінки фінансової стійкості банку ми виявили, що всі показники перевищують встановлені нормативні значення, отже, банк має достатній рівень фінансової стійкості. Розрахувавши показники обов'язкових економічних нормативів встановлених НБУ ми зробили висновки, що банк дотримався всіх зовнішніх встановлених допустимих значень.

У 2023 р. фінансова рівновага банку почала відновлюватися, що свідчить про внесення коректив у фінансову стратегію АТ «ОТП Банк» та її більш ефективну реалізацію.

Слід зазначити, що за рекомендованими пропорціями співвідношення темпів зростання означених показників банку найбільша відповідність простежується в 2023 р., коли АТ «ОТП Банк» мав позитивну динаміку чистого прибутку, співвідношення приросту доходів та витрат на тлі випереджаючого зростання власного капіталу порівняно до темпів зростання сукупних активів, що свідчило про збільшення рентабельності активів і зміцнення фінансової стійкості банку.

Такі пропорції наближалися до стану фінансової рівноваги банку, а отже ефективну реалізацію фінансової стратегії банк провадив у 2023 р.

Управління фінансовою стратегією є важливою функцією діяльності банку, яке можна представити як сукупність інструментів та методів відображених у сформованому цілісному механізмі.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку. Застосування ризик-орієнтованого підходу до формування фінансової стратегії банку передбачає врахування фінансових ризиків під час визначення стратегічних цілей банку та напрямів їхньої реалізації. До складу фінансових ризиків зараховано кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, інвестиційний ризик, ризик нестійкості ресурсної бази та депозитний ризик.

Із шести ключових фінансових ризиків дійсню загрозу успішній реалізації фінансової стратегії АТ «ОТП Банк» становлять лише: інвестиційний, кредитний і ресурсний, однак вони можуть звести нанівець усі інші зусилля банку, тому потребують комплексних заходів з управління цими ризиками, а також іншими ризиками, щоб не допустити їх посилення.

Використання ризик-орієнтованого підходу дасть АТ «ОТП Банк» більшу можливість контролю за ризиками та встановлення фінансових орієнтирів, адекватних поточному рівню розвитку банківської системи.

7. Визначено елемент стратегічного контролінгу за діяльністю банку. Сучасне економічне середовище підлягає змінам з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищується конкуренція не тільки серед великих підприємств, але й банків в тому числі. Система контролінгу введена для досягнення стратегічних та оперативних цілей, яка направлена на аналіз результатів господарської діяльності установи та забезпечення його подальшого розвитку. Проаналізувавши види та методи сутності контролінгу, можна зробити висновок, що система фінансового контролінгу повинна бути присутня в кожному банку при управлінні діяльністю. Створення такої системи допоможе підвищити рівень ліквідності банку, прибутковість та фінансову стійкість, уникати кризових ситуацій, які виникають у процесі управління.

Було розглянуто сутність міжнародної конкурентної стратегії, її фінансове забезпечення та реалізація банком. Для того щоб обрати правильне

фінансове забезпечення конкурентної стратегії установою проводяться різні розрахунки, прогнози, від кваліфікованих менеджерів. Також основною мірою на стратегію впливає ринкове середовище, яке кожного разу може змінюватися. Стратегія конкурентоспроможності банківської установи розробляється переважно на довгостроковий період, тому завданнями при її розробці є оцінка обсягів та методів залучення фінансових ресурсів, які використовуються при здійсненні діяльності банків. Отже, за результатами дослідження, можна зробити висновки. Усі елементи, принципи та методи конкурентної стратегії повинні узгоджуватись з етапами розвитку банку та ринку його основних послуг та мають доповнюватися інноваційними методиками та пристосовуватися до умов ринкової економіки.

Прогнозні розрахунки на 2024-2025 роки показують наступні тенденції: Власний капітал ОТП Банк зростатиме стабільно завдяки залученню додаткових інвестицій, оптимізації витрат і збільшенню доходів від основної діяльності. Залучені кошти можуть залишатися на стабільному рівні завдяки активній роботі з депозитними продуктами та зниженню витрат на залучення коштів. Чистий процентний дохід очікується на рівні 9-10 млрд грн у 2024-2025 роках завдяки зростанню процентних ставок та покращенню маржі. Коефіцієнт фінансового важеля знижуватиметься завдяки зростанню власного капіталу, що позитивно позначиться на стабільності фінансової стратегії банку.

Контролінг в ОТП Банк забезпечує не лише моніторинг і аналіз фінансових результатів, але й дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи фінансову стратегію. Наприклад, банк може змінювати структуру своїх активів і пасивів, аналізувати кредитні ризики та доходність за різними продуктами. Через зменшення процентних витрат на залучення коштів та використання інструментів хеджування, банк може збільшити чистий процентний дохід. Прогнозне зростання процентного доходу на 2024 рік становитиме близько 10%, а на 2025 рік – до 12%. Впровадження технологічних рішень для автоматизації процесів і оптимізації витрат дозволить знизити операційні витрати. Прогнозне зниження витрат на 2024 рік – 3-5%, на 2025 рік – 2-4%. Підвищення ліквідності та збереження достатнього рівня капіталу

дозволить банку стабільно розвиватися навіть у умовах економічної нестабільності. Прогноз на 2024 рік: підтримка коефіцієнта капіталу на рівні 19%, на 2025 рік – до 20%.

Контролінг є критично важливим інструментом для реалізації фінансової стратегії банку, оскільки дозволяє адаптувати стратегічні плани до змінюваних умов фінансового ринку, оптимізувати витрати та забезпечити досягнення фінансових цілей. Для ОТП Банк це означає зростання власного капіталу, покращення рентабельності та зниження фінансових ризиків у 2024-2025 роках.

Впровадження нових контролінгових практик, таких як автоматизація процесів і вдосконалення системи фінансового планування, дозволить банку успішно реалізувати свою стратегію і забезпечити стійкість на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України.
URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#n25> (дата звернення: 16.11.2024).
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 08.11.2024. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T002121?an=826109> (дата звернення: 16.11.2024).
4. Законодавство України. Положення «Про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0060500-05#Text> (Дата звернення 28.07.2024)
5. Про заходи, спрямовані на сприяння капіталізації та реструктуризації банків: Закон України від від 01.01.2022 № 1404-VIII URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t140078> (Дата звернення 16.07.2024)
6. Про затвердження Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків від 06.07.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12#Text> (Дата звернення 16.07.2024)
7. Про Національний банк України: Закон України від 01.07.2021 № 679-XIV URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990679> (Дата звернення 16.07.2024)
8. Офіційний сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/> (дата звернення 15.07.2024)
9. Фінансові результати АТ ОТП БАНК <https://minfin.com.ua/ua/company/otp-bank/> (Дата звернення 17.08.2024)
10. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL:

<https://www.otpbank.com.ua/about/informations/> (дата звернення 16.07.2024)

11. Річний звіт АТ ОТП Банк. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/> (Дата звернення 17.07.2024)

12. Антоненко В. М., Катранжи Л. Л. Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України. *Економіка та суспільство*. Мукачєво, 2019. Вип. 8. С. 556–562.

13. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: монографія / О. А. Криклій та ін. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2019. 152 с.

14. Банківська система: підручник / за ред. С. К. Реверчука. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 497 с.

15. Бідюк П.І., Вертецький В.В., Жиров А.О. Аналіз ризику банкрутства з використанням чітких та нечітких моделей *Економічний вісник*, Київ. 2020. С. 477-490

16. Белей О. І. Побудова матричної моделі фінансової рівноваги у стратегічному управлінні комерційним банком. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 1. С. 261–268.

17. Богоявленський О. В., Крамська Д. О. Вибір стратегії банківського маркетингу в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 56. С. 133–139.

18. Богатирьов І. І. Імперативи формування і реалізації фінансової стратегії корпорації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 34. С. 124–129.

19. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи: монографія. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпропетровськ, 2020. 298 с.

20. Волкова Н. І. Вибір кредитної стратегії банками України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 24.3. С. 291–301.

21. Гудзь О. Е. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності. *Фінансовий простір*. 2021. № 4. С. 97 - 103.

22. Рандіна Д.А. Оцінка ліквідності банку в умовах економічних перетворень. *Науковий вісник Сумського державного університету*. 2021. С. 18-20
23. Диба М. І., Куць Н. В. Розвиток стратегічного маркетингового управління у банківському секторі. *Банківська справа*. 2020. № 7-8. С. 73–86.
24. Дерев'янюк О. В. Особливості конкурентної стратегії комерційного банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2021. Вип. 8, Ч. 3. С. 135–137.
25. Єгоричева С. Б. Банківські інновації: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
26. Жердецька Л.В., Постирнак І.С. «Ю.Кочак *Розвиток моделей прогнозування банкрутства банків*» 2020. С.148-162
27. Золковер А. О., Гуменюк А. О. Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. *Міжнародний науковий журнал*. 2022. № 2. С. 32–35
28. Зверяков М. І., Зверяков О.М. *Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів*: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2023. 418 с.
29. Зверяков М. І., Коваленко В. В., Сергєєва О. С. *Управління фінансовою стабільністю банків: підручник*. 2022. С. 89-103
30. Іщенко Н. А. Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою діяльністю. *Економічні науки*. 2022. № 22. С. 227 - 232.
31. Куць Н. В. Стратегічне планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг: автореф. дис.канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2022. 20 с.
32. Казарезов А. Я., Матвієнко С. В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. Миколаїв, 2021. Т. 133, Вип. 120. С. 66–71.
33. Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. *Банківський менеджмент : практикум*. Вінниця : ВНТУ, 2017. 85 с.

34. Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. Банківська система: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 400 с.
35. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.
36. Литвин Н. Б. Фінансовий облік у банках (у контексті МСФЗ): підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 676 с.
37. Марків Г. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Львів, 2021. № 21 (1). С. 41–45.
38. Максимова М. В. Банківська система України: стан та проблеми. *Економіка та держава*. Київ, 2021. № 5. С. 56–60.
39. Михайличенко Н.М. Назаренко О.С. Становлення банківського контролінгу в Україні та світі. *Економічний вісник* 2022. № 3(45). С. 99 - 104.
40. Єфремова Н. Ф., Матухно О. О., Дадонова К. С. Побудова та складові системи управління кредитним ризиком комерційним банком. *Ефективна економіка*. № 1. 2020. С. 202-230
41. Кривицька О.Р., Мисюлін Д.В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. *Ефективна економіка*. № 1. 2020. С. 202-230.
42. Павлов Р. А., Смирнов С. О. Фінансові стратегії комерційних банків в рамках стратегічного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4931> (дата звернення: 08.10.2024).
43. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.
44. Підгайна Х. О. Фінансове планування банківських установ як передумова втілення фінансової стратегії розвитку ринку кредитних ресурсів України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон, 2021. Вип. 9-1. Ч. 2. С. 169–172.
45. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. Київ : Знання, 2011. 598 с.

46. Подчесова В. Ю., Лисак К. В. Методичні підходи до прогнозування фінансового стану банків. *Вісник Університету банківської справи*. Київ, 2020. № 2. С. 178–183.
47. Ревич М. Я. Стратегії управління прибутковістю банків. *Вісник Української академії банківської справи*. Суми, 2023. № 2 (35). С. 75–80.
48. Павлов Р.А., Смірнов С.А. SMART-Спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. *Ефективна економіка*. №4. 2023.
49. Сас Х. І. Роль і значення антикризових стратегій для комерційного банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2020. Вип. 10 (2). С. 88–91.
50. Халімон Т. Н. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності. *Облік і фінанси*. 2021. № 4. С. 127 - 131.
51. Харченко Т.О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 6(62). Ч. 2. С. 32–37.
52. Чмутова І. М., Харитонова В. С. Ризик-орієнтований підхід до формування фінансової стратегії банку. *Економіка розвитку*. 2021. №4. С. 59–67.
53. Чайковський Я. І. Проблеми та напрямки підвищення ефективності функціонування банківської системи України. *Економічний аналіз*, 2021. Т. 23, № 1. С. 153–160.
54. Юринець О. В., Катаєв А. В., Лісовська Л. С. Фінансові аспекти формування конкурентної стратегії. *Економічний аналіз* 2020. № 6.

ДОДАТКИ


Додаток А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)


	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	10,827,171	4,749,260
Кредити та аванси банкам	5	21,491,993	21,720,592
Кредити та аванси клієнтам	6	24,861,899	29,892,900
Інвестиції в цінні папери	7	43,360,299	32,852,589
Похідні фінансові активи		-	3,246
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	24,634
Поточні податкові активи		40	5
Відстрочені податкові активи	17	-	65,407
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	486,795	362,306
Основні засоби	9	684,883	802,462
Інші фінансові активи	10	114,674	330,426
Інші нефінансові активи	10	51,951	62,568
Загальна сума активів		102,043,482	91,005,538
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		15,211	231
Кошти клієнтів	11	81,855,086	77,736,460
Похідні фінансові зобов'язання		22,758	9,233
Інші залучені кошти		53	159
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		2,683,009	119,500
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	246,958	301,643
Інші фінансові зобов'язання	12	1,162,001	1,070,480
Інші нефінансові зобов'язання	12	162,478	137,164
Відстрочені податкові зобов'язання	17	76,907	-
Загальна сума зобов'язань		86,224,461	79,374,870
КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		7,484,733	3,772,426
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		506,896	30,850
Загальна сума власного капіталу		15,819,021	11,630,668
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		102,043,482	91,005,538

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:


Володимир Мудрий
Голова Правління

19 квітня 2024 року




Наталія Дюба
Головний бухгалтер

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Додаток Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2023	2022
Процентні доходи, у т.ч.:	13	12,121,526	8,787,828
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	12,109,061	8,774,395
Інші процентні доходи	13	12,465	13,433
Процентні витрати	13	(3,480,867)	(1,981,446)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	8,640,659	6,806,382
Комісійні доходи	14	1,869,768	1,785,441
Комісійні витрати	14	(739,463)	(663,787)
Інші доходи		91,475	128,973
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(102,552)	100,893
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(24,491)	(7,847)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		378,182	713,690
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		206,885	70,226
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	120,458	(5,658,273)
Інші витрати	16	(220,011)	(134,244)
Інші прибутки (збитки), у т.ч:		(129,729)	(100,474)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(129,729)	(100,254)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,679,418)	(1,408,154)
Амортизаційні витрати	16	(341,058)	(341,116)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(647,867)	(565,299)
Прибуток (збиток) до оподаткування		7,422,838	726,411
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(3,710,531)	(129,305)
Прибуток (збиток) за рік		3,712,307	597,106
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		7,436	1,196

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий
Голова Правління

19 квітня 2024 року



Наталя Дюба
Головний бухгалтер

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Додаток В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2023	2022
Процентні доходи, у т.ч.:	13	12,121,526	8,787,828
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	12,109,061	8,774,395
Інші процентні доходи	13	12,465	13,433
Процентні витрати	13	(3,480,867)	(1,981,446)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	8,640,659	6,806,382
Комісійні доходи	14	1,869,768	1,785,441
Комісійні витрати	14	(739,463)	(663,787)
Інші доходи		91,475	128,973
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(102,552)	100,893
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(24,491)	(7,847)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		378,182	713,690
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		206,885	70,226
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	120,458	(5,658,273)
Інші витрати	16	(220,011)	(134,244)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(129,729)	(100,474)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(129,729)	(100,254)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,679,418)	(1,408,154)
Амортизаційні витрати	16	(341,058)	(341,116)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(647,867)	(565,299)
Прибуток (збиток) до оподаткування		7,422,838	726,411
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(3,710,531)	(129,305)
Прибуток (збиток) за рік		3,712,307	597,106
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		7,436	1,196


Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:


Володимир Мудрий
Голова Правління

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.




Наталія Дюба
Головний бухгалтер

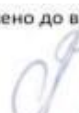
19 квітня 2024 року

Додаток Г

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»
Консолідований звіт про сукупний дохід за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)


	Примітки	2022	2021
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Прибуток (збиток) за рік		520,697	2,869,507
Інший сукупний дохід			
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, до оподаткування			
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		768	1,846
Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(41,983)	142,650
у тому числі:			
зміна справедливої вартості інвестицій за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(110,475)	209,643
зміна резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за інвестиціями за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	23	68,492	(66,993)
Сума накопиченого прибутку/ (збитку), що перекласифікована у склад прибутків та збитків в результаті вибуття інвестицій за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		7,847	(188,680)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	17	6,145	(12,299)
Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування		(27,991)	(58,329)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(27,223)	(56,483)
Загальна сума сукупного доходу		493,474	2,813,024

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:


 Володимир Мудрий
 Голова Правління

26 квітня 2023 року




 Наталя Дюба
 Головний бухгалтер

26 квітня 2023 року

Примітки, надані на сторінках 8-109, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Додаток Д

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Консолідований звіт про прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	12	8,798,228	5,810,492
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	12	8,784,795	5,780,825
Інші процентні доходи	12	13,433	29,667
Процентні витрати	12	(1,971,686)	(1,117,409)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	12	6,826,542	4,693,083
Комісійні доходи	13	1,785,293	1,989,779
Комісійні витрати	13	(663,639)	(700,555)
Інші доходи		137,296	107,097
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		100,893	231,419
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(7,847)	183,338
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		713,690	301,288
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		107,978	(218,288)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	14	(5,758,726)	(659,263)
Інші витрати		(134,244)	(122,095)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(100,474)	(13,340)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(100,254)	(11,209)
Витрати на виплати працівникам	15	(1,442,494)	(1,365,398)
Амортизаційні витрати	15	(343,558)	(319,786)
Інші адміністративні та операційні витрати	15	(570,708)	(632,152)
Прибуток (збиток) до оподаткування		650,002	3,475,127
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	16	(129,305)	(605,620)
Прибуток (збиток) за рік		520,697	2,869,507
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		1,043	5,748

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий
Голова Правління

26 квітня 2023 року

Примітки, надані на сторінках 8-109, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 квітня 2023 року



Додаток Є

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»
Консолідований звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	4,749,260	3,870,163
Кредити та аванси банкам	5	21,720,592	9,129,391
Кредити та аванси клієнтам	6	29,934,500	40,604,941
Інвестиції в цінні папери	7	32,855,937	14,631,671
Похідні фінансові активи		3,246	8,376
Інвестиційна нерухомість		24,634	26,075
Поточні податкові активи		5	5,183
Відстрочені податкові активи	15	65,407	68,847
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	8	362,578	345,109
Основні засоби	8	805,721	953,430
Інші фінансові активи	9	330,426	118,981
Інші нефінансові активи	9	66,239	80,838
Загальна сума активів		90,918,545	69,843,005
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		231	1,225
Кошти клієнтів	10	77,064,900	56,427,453
Похідні фінансові зобов'язання		9,233	4
Інші залучені кошти		159	176
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	23	301,643	300,334
Інші фінансові зобов'язання	11	1,081,911	1,118,470
Інші нефінансові зобов'язання	11	139,628	137,788
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		119,500	149,689
Загальна сума зобов'язань		78,717,205	58,135,139
КАПІТАЛ			
Статутний капітал	21	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		4,331,655	3,810,958
Емісійний дохід	21	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	21	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		42,293	69,516
Загальна сума власного капіталу		12,201,340	11,707,866
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		90,918,545	69,843,005

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

 Володимир Мудрий Голова Правління	 Наталія Дюба Головний бухгалтер	 Наталія Дюба Головний бухгалтер
26 квітня 2023 року		26 квітня 2023 року

Примітки, надані на сторінках 8-109, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Додаток Ж

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2021	2020 (як реклаифіковано)
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	5,770,296	4,962,915
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	5,740,629	4,943,088
Інші процентні доходи	13	29,667	19,827
Процентні витрати	13	(1,129,067)	(1,409,227)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	4,641,229	3,553,688
Комісійні доходи	14	1,989,949	1,684,106
Комісійні витрати	14	(700,725)	(567,220)
Інші доходи		102,884	104,883
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		231,419	(402,922)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		183,338	79,306
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		301,288	692,833
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(202,227)	95,761
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(789,663)	(1,030,570)
Інші витрати	16	(118,864)	(75,384)
Інші прибутки (збитки)		(13,340)	(18,917)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,328,609)	(1,144,668)
Амортизаційні витрати	16	(316,322)	(238,128)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(629,626)	(613,419)
Прибуток (збиток) до оподаткування		3,350,731	2,119,349
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(605,620)	(385,627)
Прибуток (збиток) за рік		2,745,111	1,733,722
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		5,499	3,473

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий
Голова Правління

17 серпня 2022 року

Примітки, надані на сторінках 8–112, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

17 серпня 2022 року