

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ДУДАР ВІКТОРІЯ МИКОЛАЇВНА**

Допускається до захисту:  
в.о. завідувача кафедри фінансів і  
банківської справи, канд. екон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_ Л.В. Юрчишена  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ В УМОВАХ  
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота  
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:  
Н. І. Волкова, доцент кафедри  
фінансів і банківської справи,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2024

## АНОТАЦІЯ

**Дудар В. М.** Формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі детально розглянуто основні підходи до розуміння категорії невизначеності, а також розмежовано поняття «невизначеність» та «ризик». З'ясовано, що наукове підґрунтя невизначеності є недостатнім і потребує подальшого розвитку. Проаналізовано вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку.

Основним науковим результатом дослідження є розроблена модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку. Шляхом застосування на практиці запропонованої моделі проаналізовано ефективність формування фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК», оформлено результати дослідження та наведено шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії банку, враховуючи умови невизначеності.

*Ключові слова:* невизначеність, фінансова стратегія, модель оцінювання фінансової стратегії, доходи банку, ліквідність, адекватність капіталу, результати діяльності банку.

78 с., 10 табл., 15 рис., 45 джерел.

**Dudar V.** Formation of financial strategy of bank in conditions of uncertainty. Specialty 072 Finance, Banking and Insurance. Education Program «Finance, Banking and Insurance». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification work, the main approaches to understanding the category of uncertainty are considered in detail, and the concepts of «uncertainty» and «risk» are distinguished. It was found that the scientific basis of uncertainty is

insufficient and needs further development. The influence of conditions of uncertainty on the formation of the bank's financial strategy is analyzed.

The main scientific result of the study is the developed model for evaluating the effectiveness of the formation of financial strategy of bank. By applying the proposed model in practice, the effectiveness of the formation of the financial strategy of JSC «UKRGAZBANK» was analyzed, the research results were presented, and ways of improving the formation of financial strategy of bank were given, taking into account the conditions of uncertainty.

Key words: uncertainty, financial strategy, financial strategy evaluation model, bank income, liquidity, capital adequacy, bank performance.

78 p., 10 tabl., 15 fig., bibliography: 45 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ .....	9
1.1 Фінансова стратегія банку як об’єкту управління: сутність та особливості .....	9
1.2 Вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку	15
1.3 Концептуальні підходи щодо вдосконалення формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності .....	18
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ .....	26
2.1 Методи формування фінансової стратегії банку .....	26
2.2 Механізм створення та реалізації фінансової стратегії банку .....	31
2.3 Модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку .....	36
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ .....	45
3.1 Аналіз впливу формування фінансових стратегій на результати діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020–2022 рр. ....	45
3.2 Апробація моделі оцінювання ефективності фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» .....	57
3.3 Шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах невизначеності .....	66
ВИСНОВКИ .....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогодні банківська система є однією з ключових сторін фінансових відносин держави. Саме в умовах динамічного перехідного періоду значно зростає ймовірність негативного впливу помилкових управлінських рішень на ефективність діяльності банків. Тому для того, щоб банки і надалі залишалися конкурентоспроможними, прибутковими та ліквідними важливим є формування їхньої ефективної фінансової стратегії.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів фінансової стратегії банку займалися провідні українські та зарубіжні вчені. Зокрема, даній проблематиці присвячені праці таких дослідників: Дж. Маршалла, М. Мескона, А. Крутова, Р. Петтерсона, М. Портера, А. Чандлера, І. Амеліна, І. Анософфа, І. Бланка, В. Вітлінського, М. Єрмошенка, О. Кривицької, В. Коваленко та інших науковців. Засновником теорії невизначеності є Дж. Кейнс, який запропонував трактування цієї концепції. Ґрунтовно досліджували теорію невизначеності Ф. Найт та Л. Мізес, які вивчали невизначеність комплексно, сформулювали поняття «неясність», розмежували категорії «невизначеність» та «ризик». Над вивченням невизначеності як економічної категорії також працювали українські науковці О. Воскресенська, І. Якоб. Значний вклад у розкриття цієї теми зробили праці І. Розмаїнського, Ю. Ольсевіча та В. Черкасова, що систематизували поняття невизначеності та досліджували проблему у контексті світової фінансової кризи.

Попередній аналіз наукових робіт свідчить про те, що в дослідженнях не в повній мірі розкрито категорію невизначеності як умови впливу на формування фінансової стратегії банку. Подальшого дослідження потребує питання формування ефективної фінансової стратегії банку в умовах

невизначеності та мінливого економічного середовища, адже саме це є визначальним для збереження стабільності усієї фінансової системи України.

**Мета дослідження** полягає в розробці теоретичних, концептуальних і методичних основ формування фінансової стратегії банку, враховуючи вплив умов невизначеності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- встановити сутність та особливості фінансової стратегії банку;
- дослідити вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку;
- розробити концептуальні підходи щодо вдосконалення формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності;
- виявити методи формування, механізм створення, реалізації та модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку;
- проаналізувати вплив формування фінансових стратегій на результати діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»;
- запропонувати шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах невизначеності.

**Об'єкт дослідження** – процес формування фінансової стратегії банку в мінливому економічному середовищі.

**Предметом дослідження** є економічні відносини в процесі формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності.

Мета і завдання дослідження зумовили застосування різних **методів і підходів**. Так, за допомогою узагальнення розкрито сутність поняття «стратегія». Керуючись методом зіставлення, виявлено подібності та розбіжності категорій «ризик» і «невизначеність». Використовуючи аналіз і синтез, уточнено трактування поняття «невизначеність», зокрема і з економічної точки зору. За допомогою групування виявлені методи формування, механізм створення, реалізації та формування фінансової стратегії банку. Кількісний метод, основним виміром якого є встановлення

кількісної оцінки емпіричних даних, дав змогу запропонувати модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність банків України; статистичні та аналітичні дані НБУ, фінансова і аналітична звітність АБ «УКРГАЗБАНК»; дослідницькі матеріали та наукові розробки українських і зарубіжних дослідників з питань формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в:

- уточненні поняття «невизначеність» та її впливу на формування фінансової стратегії банку;
- удосконаленому механізму створення та реалізації фінансової стратегії банку;
- розробленій моделі оцінювання ефективності фінансової стратегії;
- укладених шляхах вдосконалення формування фінансової стратегії банківської установи в умовах невизначеності.

**Апробацією результатів дослідження** була участь у I Всеукраїнській науково-практичній конференції, присвяченій 55-річчю кафедри фінансів і банківської справи «Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України».

Основні положення і результати роботи викладено у авторських публікаціях:

1. Волкова Н. І., Дудар В. М. Вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 55-річчю кафедри фінансів і банківської справи «Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах

цифровізації економіки України». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. С. 21–23

2. Волкова Н. І., Дудар В. М. Застосування моделі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. № 4 (110). С. 50–55.

**Положення, що виносяться на захист:**

- авторське тлумачення поняття «стратегія банку»;
- сформовані концептуальні підходи щодо вдосконалення формування фінансової стратегії банку;
- розробка і апробація на матеріалах АБ «УКРГАЗБАНК» моделі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

#### 1.1 Фінансова стратегія банку як об'єкту управління: сутність та особливості

Сучасне трактування поняття «стратегія», незважаючи на багаторічні дослідження, досі є у значній мірі багатозначним та неоднорідним. Одні дослідники під стратегією розуміють комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей; інші – спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони [1]. Різне розуміння стратегії багатьма вченими свідчить, передусім, про актуальність подальшого глибокого дослідження цієї теми, проте з іншого боку – саме це спричиняє неможливість сформулювати чіткі практичні рекомендації.

За даними зарубіжних джерел досліджувати стратегічне планування та стратегічне управління розпочали в 50-х роках ХХ ст. І. Ансофф у своїх дослідженнях показав, що в американській науковій літературі виокремлюють два різних підходи до визначення стратегії: традиційний і сучасний.

За традиційним підходом, що заснований на концепції стратегічного планування, стратегію розглядають як план, а процес її формування – як довгострокове планування [2]. Зокрема, Б. Куїнн визначає стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» [2]. У. Глюк зазначає, що стратегія – це єдиний організаційний план, який надає змогу сподіватися на досягнення визначених у процесі управління довгострокових цілей [3]. На думку М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоури, стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [4]. А. Чендлер виокремлював раціональне планування як основний процес у виборі та розробленні стратегії [5].

Натомість І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер як представники сучасного підходу пропонують широке тлумачення поняття «стратегія». Засновник планування І. Ансофф розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Дослідник пропонує чотири групи таких правил:

- правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми;
- правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням;
- правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації;
- правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність [6].

Широке розуміння поняття «стратегія» запропонував Г. Мінцберг, який стратегію розглядає не як просте уявлення про поведінку з конкурентами, а як інструмент колективного сприйняття і дії в організації. Автор виділяє у стратегії п'ять окремих визначень – стратегія як план, стратегія як прийом, стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій), стратегія як позиція, стратегія як перспектива [2].

М. Портер в контексті конкурентного середовища визначає стратегію як «створення унікальної вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії... Суть стратегії – у видах діяльності, вірніше – у виборі різних способів здійснення діяльності або у здійсненні різних видів діяльності» [7].

В. Кінг і Д. Кліланд, наукові розробки яких покладені в основу теорії стратегічного планування, окреслюють стратегію як «загальний напрямок, на якому слід шукати шляхів досягнення цілей» [2].

Праці вітчизняних вчених також зробили вагомий внесок у тлумачення різноманітного у своїх значеннях терміну «стратегія». А. О. Єпіфанов, характеризує стратегію як послідовність цілеспрямованих дій (управлінь), що переводять систему підприємства з одного стану в інший [8]. Т. А. Васильєва

стверджує, що стратегія – це концептуальна основа діяльності установи, що визначає пріоритетні мету, завдання і шляхи досягнення та відрізняє установу від конкурентів [9].

Наявні теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння сутності поняття «стратегія»

Підхід	Автор	Трактування	Джерело
1	2	3	4
Стратегія як план, модель чи послідовність дій	Г. Мінцберг	Стратегія як план; Стратегія як прийом; Стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій); Стратегія як позиція; Стратегія як перспектива	[2]
	Дж. Б. Куїнн	Стратегія – це план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле	[2]
	А. О. Єпіфанов	Стратегія – це послідовність цілеспрямованих дій (управлінь), що переводять систему підприємства з одного стану в інший	[8]
Стратегія як сукупність певних цілей та завдань	І. Ансофф, Д. Стейнер	Стратегія як спосіб установалення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	[2]
	Т. А. Васильєва	Стратегія як концептуальна основа діяльності установи, що визначає пріоритетні мету, завдання і шляхи досягнення та відрізняє установу від конкурентів	[9]
Стратегія як певна позиція на ринку та створення конкурентних переваг	М. Портер	Стратегія – створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності	[10]
	Ж. Шандезон	Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні	[2]

Джерело: складено автором на основі [2; 8; 9; 10]

Отже, спираючись на наведені підходи, визначаємо, що у контексті банківської діяльності під стратегією банку розуміємо певний план, модель, послідовність дій, а також сукупність певних цілей та завдань, які можуть бути використані для досягнення максимальної ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості банківського бізнесу.

Стратегія банку, як і будь-якої іншої фінансової установи, потребує поділу на менші рівні ієрархії стратегій, що тісно пов'язані і мають чітке підпорядкування між собою. У економічних дослідженнях найчастіше виокремлюють такі різновиди рівнів стратегій: корпоративна, ділова (конкурентна), функціональна, операційна, особливості яких подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Особливості стратегій за різновидами рівня ієрархії

Різновид рівня ієрархії стратегій	Особливості рівня
1	2
Корпоративна	Стратегія, яка відображає філософію спрямування розвитку банку, є ключовим напрямом розвитку банківської діяльності, формує його майбутній стан та визначає стратегічно перспективні напрями діяльності.
Ділова (конкурентна)	Дає змогу рухатися від поточної до бажаної майбутньої конкурентної позиції протягом наперед визначеного періоду, окреслює конкурентні переваги окремих напрямів банківської діяльності та засоби їхньої реалізації. Така стратегія спрямована на конкретні групи клієнтів, їхні вимоги та способи задоволення їхніх потреб у банківських продуктах та послугах, формується для кожного підрозділу та напряму діяльності з урахуванням їхніх цілей, шляхів їхнього досягнення та можливих наслідків.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Функціональна стратегія	Формується окремо для кожного ключового функціонального напрямку всередині певної сфери діяльності банку (фінансових ресурсів, маркетингових заходів, інформаційних технологій, кредитних та депозитних операцій тощо) та реалізується на основі корпоративної та ділової стратегії.
Операційна стратегія	Призначена для окремих структурних підрозділів та відділів, передбачає розвиток усіх бізнес-процесів з метою забезпечення конкурентної переваги, доповнює і підсумовує загальний бізнес-план роботи банку.

*Джерело:* складено автором на основі: [11]

Ефективне стратегічне управління фінансами банку передбачає важливу роль фінансової стратегії задля постановки цілей та завдань з ефективного розподілу фінансових ресурсів та капіталу, що покликана забезпечити прибутковість банківської діяльності, фінансову стійкість, ліквідність та збільшити ринкову вартість банку за нестабільних внутрішніх і зовнішніх умов.

Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій і має підпорядкований характер щодо корпоративної стратегії (загального плану керівництва) банку і має бути узгодженою із загальними стратегічними цілями та напрямками розвитку банку [11]. Водночас вона суттєво впливає як на корпоративну стратегію банку, так і на ділову та інші функціональні стратегії, зокрема, забезпечує механізми та методи формування і розподілу фінансових ресурсів, а також дає змогу запобігти фінансовим та нефінансовим проблемам функціонування та розвитку. Саме тому банки виокремлюють саме фінансову стратегію, поєднуючи її з маркетинговою та операційною стратегіями.

Оскільки у сучасних наукових працях немає єдиного визначення поняття «фінансова стратегія банку», то для уточнення сутності цього поняття буде доцільно детально розглянути ті трактування сутності фінансової стратегії, що найчастіше розкриваються в економічній літературі.

І. Бланк вважає, що фінансова стратегія – це система взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що спрямовані на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання дохідності та ринкової вартості при відповідному рівні ризиковості і ліквідності [12]. Вітчизняний дослідник І. В. Волошко зазначає, що під фінансовою стратегією на практиці найчастіше розуміється частина фінансової діяльності, зорієнтована на строк понад одного року, основне завдання якої полягає у генеруванні позитивного фінансового гепу, тобто позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотка активами та пасивами [13]. На думку В. Г. Ковальова, фінансова стратегія – це вибір і обґрунтування політики залучення та ефективного розміщення фінансових ресурсів. О. С. Подольська та Г. А. Місько у своїй роботі характеризують фінансову стратегію як генеральний план дій по забезпеченню банку в досягненні його прибутку та підкреслюють, що фінансова стратегія банку передбачає визначення відносин із зовнішнім середовищем – фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі [14].

Отже, на основі наведених трактувань розуміння фінансової стратегії різними дослідниками та з урахуванням їхніх особливостей, можемо зробити висновок, що фінансова стратегія банку є різновидом функціональної стратегії, а також суттєво впливає на формування корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку. За допомогою фінансової стратегії банки мають змогу визначати власні цілі, способи їхнього досягнення та перспективи розвитку задля забезпечення підтримання конкурентоспроможності та зростання показників фінансової діяльності.

## **1.2 Вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку**

Актуальність формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності на сучасному етапі зумовлена, перш за все, тим, що банківська система була змушена працювати спочатку в умовах поширення коронавірусу COVID-19, а згодом також і під час повномасштабної війни. Отже, перед сучасним керівником неодмінно постає завдання вибору ефективної фінансової стратегії банку, яка буде покликана враховувати умови сьогодення.

На сьогодні банківська система є однією з ключових сторін фінансових відносин держави. Формування ефективної фінансової стратегії банку в умовах невизначеності та мінливого економічного середовища є визначальним для збереження стабільності усієї фінансової системи України. Адже саме в умовах динамічного перехідного періоду значно зростає ймовірність негативного впливу помилкових управлінських рішень на ефективність діяльності банків.

Попередній аналіз наукових робіт свідчить про те, що в дослідженнях відсутня така умова впливу на формування фінансової стратегії банку, як невизначеність. У цій сфері недостатнім є як дослідження безпосередньо поняття «невизначеність», так і вивчення умов та способів впливу цього поняття на планування фінансової діяльності банків. Окремі аспекти потребують детального розгляду, зокрема, визначення впливу умов невизначеності на визначення фінансової стратегії банку.

Найчастіше невизначеність прирівнюють до ризику, адже вона пов'язана з неможливістю оцінити ймовірність настання певних подій та масштаби їх вияву. Проте відмінність невизначеності від ризику полягає в тому, що ризик передбачає можливість оцінки ймовірності настання подій та наслідків їхньої реалізації [15].

На думку Ж. Хіларі, поняття ризику і невизначеності не можна ототожнювати, оскільки невизначеність в принципі непередбачувана, а в

управлінні ризиками є певні прогнозовані результати. Навіть якщо ми не знаємо їх напевно, ми можемо їх моделювати з часткою ймовірності.

П. Самуельсон писав: «...невизначеність породжує невідповідність між тим, чого люди очікують, і тим, що дійсно відбувається» [16].

Хоча поняття «невизначеність» є недостатньо дослідженим як на теоретичному, так і на прикладному рівнях, проте в економічній літературі все-таки існує декілька підходів до визначення сутності цього поняття, які щороку змінювалися та вдосконалювалися.

Насамперед варто звернутися до трактувань поняття «невизначеності», що запропоновані класиками економічної теорії – Дж. Кейнсом, Ф. Найтом та Л. Мізесом та наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до трактування поняття «невизначеність»

Автор	Визначення поняття «невизначеність»
Дж. Кейнс	це події, що не мають наукової бази для обчислення ймовірності їх настання, але потребують певних дій щодо їх усунення.
Ф. Найт	недостатня обізнаність та необхідність діяти, спираючись не на власний розсуд, а на конкретні знання.
Л. Мізес	наслідок обмеженості людських можливостей, який не дає можливості встановити необхідні закони та створює ситуації ніби випадкових подій. Вчений визначає невизначеність як основну умову існування свободи вибору.

*Джерело:* складено автором на основі: [17]

Дж. Кейнс у «Загальній теорії зайнятості, проценту та грошей» розкривав сутність та підкреслював значимість невизначеності майбутнього під час соціально-економічного планування. За кейнсіанською теорією, майбутнє економічного розвитку не тільки невизначене, але й непізнане, так як більша частина інформації щодо цього майбутнього ще не створена [17].



Ф. Найт виокремлює терміни «ризик» та «невизначеність», тобто визначає ризик як стан, в якому існує можливість отримати розподіл ймовірностей результатів таким чином, щоб застрахувати їх, а невизначеність як стан, у якому такого розподілу можливостей не існує [17]. Пізніше поняття «невизначеності» почали уподібнювати до визначення Ф. Найта категорії ризику, а сам ризик ототожнили з категорією неоднозначності.

Л. Мізес стверджував, що основною умовою існування свободи вибору є невизначеність. У своїй праці «Людська діяльність» автор зазначає: «Ми можемо уявити, що результати усіх подій та змін зумовлені вічними незмінними законами, які керують становленням та розвитком усього Всесвіту. Ми можемо вважати усі необхідні зв'язки та взаємозалежність явищ, тобто їх причинно-наслідковий зв'язок, фундаментальним та висхідним фактом. Ми можемо повністю відкинути поняття невизначеної події. Але як би там не було, фактом залишається те, що від діючої людини майбутнє приховане. Якщо би майбутнє було б відоме людині, то вона б не стояла перед вибором та не діяла би» [17].

У зарубіжних джерелах також невизначеність часто трактують як ситуацію, в якій економічні агенти усвідомлюють свої обмежені знання про наявні факти та можливі майбутні результати [18]. У своїй праці Л. Карнізова та К. Лі зазначають, що невизначеність допомагає передбачити спади за наявності стандартних фінансових змінних [19].

Вітчизняна дослідниця О. Віннічук розуміє цю категорію як неможливість точно спрогнозувати оптимальний вектор розвитку складної системи, певну реакцію на багатоваріантність, неоднозначність суспільних процесів [20]. В. Черкасов описує невизначеність як «постійну мінливість умов, швидку та гнучку переорієнтацію виробництва, мінливість ринку взагалі» [21].

Сучасні науковці пропонують розуміння ризику як ступеня невизначеності та впливу. За їхньою теорією ризику з низьким ступенем

невизначеності та впливу на економічну реальність можна розуміти як традиційні, оскільки їх можливо виміряти за допомогою математичних інструментів. Натомість ризики з середнім і високим ступенями невизначеності та впливу є такими, що повинні розглядатися професійними експертами. Їхні рішення та методи орієнтовані на минулий досвід, вирізняються творчим підходом та враховують можливість майбутніх непередбачених подій [22].

На основі узагальнення трактування поняття під невизначеністю з погляду економіки будемо розуміти умову впливу на діяльність підприємства, яку неможливо оцінити та яка пов'язана з певною обмеженістю інформації, що необхідна для ухвалення управлінських рішень.

### **1.3 Концептуальні підходи щодо вдосконалення формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності**

Стан діяльності сучасних банків демонструє те, що саме через недостатню ефективність системи ухвалення рішень щодо фінансової стратегії банківських установ, їхню спрямованість на подолання наслідків негативних зовнішніх і внутрішніх факторів та водночас ігнорування заходів із запобігання потенційних загроз, виникають більшість кризових явищ у роботі банків.

На сучасному етапі діяльності банків ефективна стратегія як основний інструмент довгострокового планування здатна забезпечити фінансову безпеку банківської установи, адже саме вона орієнтується на досягненні запланованих результатів діяльності банку, зокрема, і в умовах невизначеності.

Задля формування ефективної фінансової стратегії банківської установи варто зосередитися на розробці концептуальних підходів щодо впровадження стратегії, основних принципах, етапах та цілях, які необхідні для її ефективної реалізації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Концептуальні підходи щодо вдосконалення формування фінансової стратегії банку

*Джерело:* складено автором на основі [23, 24, 25]

Розроблення стратегії передбачає створення правил, що сприятимуть раціональному розподілу обмежених ресурсів, а також прийомів для досягнення найкращих результатів виконання стратегічних завдань, які мають однакові масштаби впливу на конкурентний статус банку, що зі свого боку визначаються ключовими показниками результативності, ефективністю його бізнес-процесів, детермінантами успіху, потенціалом до економічного зростання. Фінансовий стан банківської установи насамперед має відобразитися у результатах використання його сильних сторін, що спрямовані на одержання максимальних вигод зі слушної ситуації і водночас запобігання небезпечним ситуаціям, а також демонструвати результати

використання сприятливих зовнішніх умов для боротьби зі слабкими сторонами і уникнення небезпеки.

Вибір концепції побудови фінансової стратегії в умовах невизначеності зумовлений наступними чинниками:

- головними умовами ведення банківської діяльності в тактичному і, а також і в стратегічному періодах є фінансові фактори, зокрема обмеження, можливості і загрози, які виникають стосовно фінансових ресурсів. Їхня наявність (або відсутність) визначає вибір цілей, завдань та рішень, прийнятих для управління в довгостроковій перспективі та забезпечення інвестиційної привабливості банку [23];

- фінансова стратегія банку постає засобом, завдяки якому відбувається цілеспрямоване злиття всіх конкурентних переваг і функціональних стратегій в загальну корпоративну стратегію в умовах невизначеності та мінливого економічного середовища;

- фінансова стратегія банку є інструментом, що дозволяє керувати змінами у фінансовому потенціалі банку, базуючись на нейтралізації негативних і активному використанні позитивних передумов з метою інноваційного розвитку та збереження фінансової стабільності.

Традиційно в основі формування фінансової стратегії банку лежить концепція нової управлінської парадигми – стратегічного управління фінансами. Спираючись на діяльність сучасних українських банків, можна окреслити наступні концепції побудови фінансових стратегій, які вони застосовують у своїй практичній діяльності:

- аналіз банку як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації [23];

- формування базових стратегій банку, що забезпечують його операційну діяльність;

- виділення сфер стратегічного фінансового розвитку банку, що мають домінуюче становище;

- забезпечення гнучкості фінансової стратегії банку;
- розгляд альтернативності стратегій;
- постійне стабільне застосування результатів технічного прогресу в галузі фінансів;
- прийняття стратегічного фінансового рішення, враховуючи визначений рівень фінансового ризику;
- процес реалізації фінансової стратегії, орієнтуючись на залучення висококваліфікованих фінансових менеджерів;
- забезпечення фінансової стратегії відповідним рівнем організаційної структури та корпоративною культурою.

Під час розробки фінансової стратегії банку варто слідувати принципам (див. рис. 1.2), що складаються з вимог і положень, які діють постійно та мають загальний характер для всієї системи управління підприємницькою діяльністю.



Рисунок 1.2 – Різновиди принципів фінансового управління

Джерело: складено автором на основі [24]

Спираючись на загальну теорію управління, можна виокремити такі найважливіші загальні принципи, які є актуальними і для фінансового управління у банківській діяльності:

– Принцип цільової спрямованості управління визначає пріоритетні економічні та соціальні завдання, які розв'язуються на кожному етапі розвитку економіки підприємства та його фінансової структури як елемента загальної економічної системи.

– Принцип безперервності процесу управління передбачає безперервність кожного з етапів розвитку фінансової діяльності підприємства, причому у діючу систему управління фінансами постійно вносяться корективи залежно від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансові критерії, механізми, середовище функціонування підприємства.

– Принцип гнучкості та індикативності впливає із принципу безперервності і полягає у можливості швидкого реагування при несподіваних змінах фінансового середовища, можливостей та показників стану підприємства.

– Принцип альтернативності управління передбачає складання багатоваріантного плану управління фінансовою діяльністю підприємства для вибору найефективнішого варіанту в рамках заданих параметрів та інструментів фінансового менеджменту.

– Принцип контролю результатів управління має на увазі ретельно продуманий та організований процес контролю, який націлений не лише на реєстрацію отриманого результату (ефекту) у вигляді комплексу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, а й на діагностику реальних причин отримання негативних результатів (нестійкого стану).

– Принцип еволюційності показує ефективний напрямок розвитку, що лежить у руслі причинно-наслідкових ланцюжків попереднього розвитку підприємства (що характеризується динамікою рівня його фінансового

стану), підготовлений попереднім розвитком фінансових інструментів та фінансових рішень у попередніх стратегіях економічної системи [24].

Базуючись на принципах формування фінансової стратегії банку, процес її розробки та реалізації має складатися з таких етапів:

1. Окреслення часового періоду, який охоплює дія фінансової стратегії. Для визначення тривалості дії фінансової стратегії застосовують ступінь досяжності стратегічних цілей і рівень ресурсів управління, що виділяються для реалізації стратегії [25]. Також важливий вплив має термін, для якого визначена загальнокорпоративна стратегія.

2. Розгляд стратегічних цілей, що впливають на фінансову складову діяльності банківської установи. Збільшення ринкової вартості підприємства є головною метою фінансового управління. Для досягнення цієї мети необхідне певне уточнення, враховуючи завдання та особливості майбутнього фінансового розвитку підприємства.

Цілями фінансової діяльності банку можуть бути:

- забезпечення достатнього рівня фінансових ресурсів для досягнення загальнокорпоративних цілей;
- пошук зовнішніх джерел фінансування із мінімальною вартістю капіталу;
- забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для різних видів та сфер діяльності банку;
- оптимізація грошового обігу банківської установи;
- забезпечення необхідного рівня прибутку та рентабельності банку;
- формування оптимальної структури капіталу тощо.

Сформований набір цілей фінансової стратегії банку має на меті забезпечення аналізу найбільш ефективних напрямів його діяльності, забезпечення адекватного обсягу фінансових ресурсів, оптимізованих за

складом, а також вибір прийняттого рівня ризику, що може виникати у процесі здійснення майбутньої господарської діяльності тощо.

Розроблений набір цілей слугує критерієм оцінки ефективності стратегічного фінансового планування банку. Під час визначення стратегічних цілей фінансової діяльності розмір банку, наявність і доступність фінансових ресурсів, стадія життєвого циклу банківської установи, стабільність економіки, рівень економічного потенціалу банку стають тими чинниками, що стримують процес розроблення стратегії.

Отже, процес формування фінансової стратегії банку має на меті визначити такі способи формування стратегічних завдань, які б давали змогу зменшити транзакційні витрати; досягнення яких, забезпечивши економічну незалежність банку, вимагало б менших сукупних виробничих і транзакційних витрат; виконання яких забезпечить суттєве підвищення рівня конкурентоспроможності банку завдяки збільшенню впливу стратегічного потенціалу банківської установи, національних і регіональних умов та конкурентних переваг.

### **Висновки до розділу 1**

У розділі 1, на основі наведених наукових підходів, окреслено стратегію банку у контексті банківської діяльності як певний план, модель, послідовність дій, а також сукупність певних цілей та завдань, які можуть бути використані для досягнення максимальної ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості банківського бізнесу. Виявлено, що фінансова стратегія банку є різновидом функціональної стратегії, а також суттєво впливає на формування корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку.

З'ясовано, що в дослідженнях відсутня така умова впливу на формування фінансової стратегії банку, як невизначеність, а також є недостатнім дослідження умов та способів впливу цього поняття на



планування фінансової діяльності банків. На основі узагальнення трактування поняття невизначеність з погляду економіки запропоновано розуміти як умову впливу на діяльність підприємства, яку неможливо оцінити та яка пов'язана з певною обмеженістю інформації, що необхідна для ухвалення управлінських рішень.

Виявлено, що ефективна стратегія як основний інструмент довгострокового планування здатна забезпечити фінансову безпеку банківської установи, адже саме вона орієнтується на досягненні запланованих результатів діяльності банку, зокрема, і в умовах невизначеності. Тому з метою формування ефективної фінансової стратегії банківської установи, запропоновано зосередитися на розробці концепцій впровадження стратегії, основних принципах, етапах та цілях, які необхідні для її ефективної реалізації, та були наведені у попередньому розділі.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

#### 2.1 Методи формування фінансової стратегії банку

Стратегічне фінансове управління та побудова ефективної фінансової стратегії банку може забезпечуватися різними методами та інструментами, залежно від пріоритетів, цілей та можливостей банківської установи.

Формування фінансової стратегії банку може відбуватися за допомогою великої кількості різноманітних методів, проте основними серед них є методи стратегічного фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового моделювання і метод сценаріїв. Фінансова стратегія перебуває у тісному зв'язку з фінансовим плануванням, оскільки воно належить до функцій управління підприємством.

Стратегічне фінансове планування як один з методів фінансової стратегії є непрямим елементом функції управління, що покликане формування фінансових планів організації, за якими буде відбуватися її фінансова діяльність у довгостроковому періоді. Стратегічне фінансове планування, з одного боку, мінімізує рівень невизначеності результатів розвитку, а також дає змогу достовірно прогнозувати майбутнє системи, а з іншого – функціонує як механізм навчання, ухвалення ефективних рішень та акумулювання корисного досвіду.

Попри це, стратегічне фінансове планування також має на меті, беручи за основу планування різних аспектів фінансової діяльності, розробляти цілі та завдання власне фінансової стратегії, а також можливі варіанти, що необхідні для їхньої реалізації. З огляду на те, що під плануванням розуміємо переважно процес розроблення та ухвалення цільових настанов у кількісному і якісному вираженнях, окреслення шляхів найбільш ефективного досягнення цілей, то стратегічне фінансове планування як метод фінансової стратегії є процесом розроблення цілей і завдань фінансової стратегії та варіантів

їхнього досягнення в довгостроковому періоді. Відомо, що об'єктом фінансового планування є рух грошових потоків організації. Проте об'єктом стратегічного фінансового планування є: формування і підтримка фінансової рівноваги компанії, зокрема, і банківської установи; формування і розподіл фінансових ресурсів; ефективність управління фінансовою діяльністю [26].

Основними завданнями методу стратегічного фінансового планування є:

- розроблення заходів для оптимізації системи управління фінансовою діяльністю;
- окреслення сукупності інвестиційних можливостей банку;
- планування джерел залучення капіталу та їхньої вартості;
- визначення інвестиційних напрямів;
- оцінювання ефективності використання капіталу;
- дотримання рівноваги між джерелами і об'єктами інвестування, враховуючи фінансові резерви з метою мінімізації ризиків невизначеності майбутнього.

Цілеспрямована розробка етапів розвитку економічної системи є основним завдання цього методу.

У процесі реалізації цього методу варто передбачити:

- прогнозування варіантів фінансової звітності банківської установи;
- планування обсягу реалізації продукції та послуг і розміру надходжень грошових ресурсів;
- розроблення програм зовнішнього фінансування, враховуючи оптимальну структуру капіталу;
- визначення оптимальних об'єктів для інвестування;
- встановлення цілей фінансової діяльності;
- визначення обсягу потрібних ресурсів і джерел, що необхідні для їхнього одержання;

– обрання механізму залучення коштів, враховуючи рівень рентабельності.

Застосування цього методу дає змогу здійснити розроблення системи фінансових планів, що вміщує в собі інформацію про цілі та завдання фінансової стратегії, а також кількісні та якісні показники, необхідні для реалізації її засад. Водночас у стратегічному фінансовому плані слід врахувати показники, наведені на рис. 2. 1.

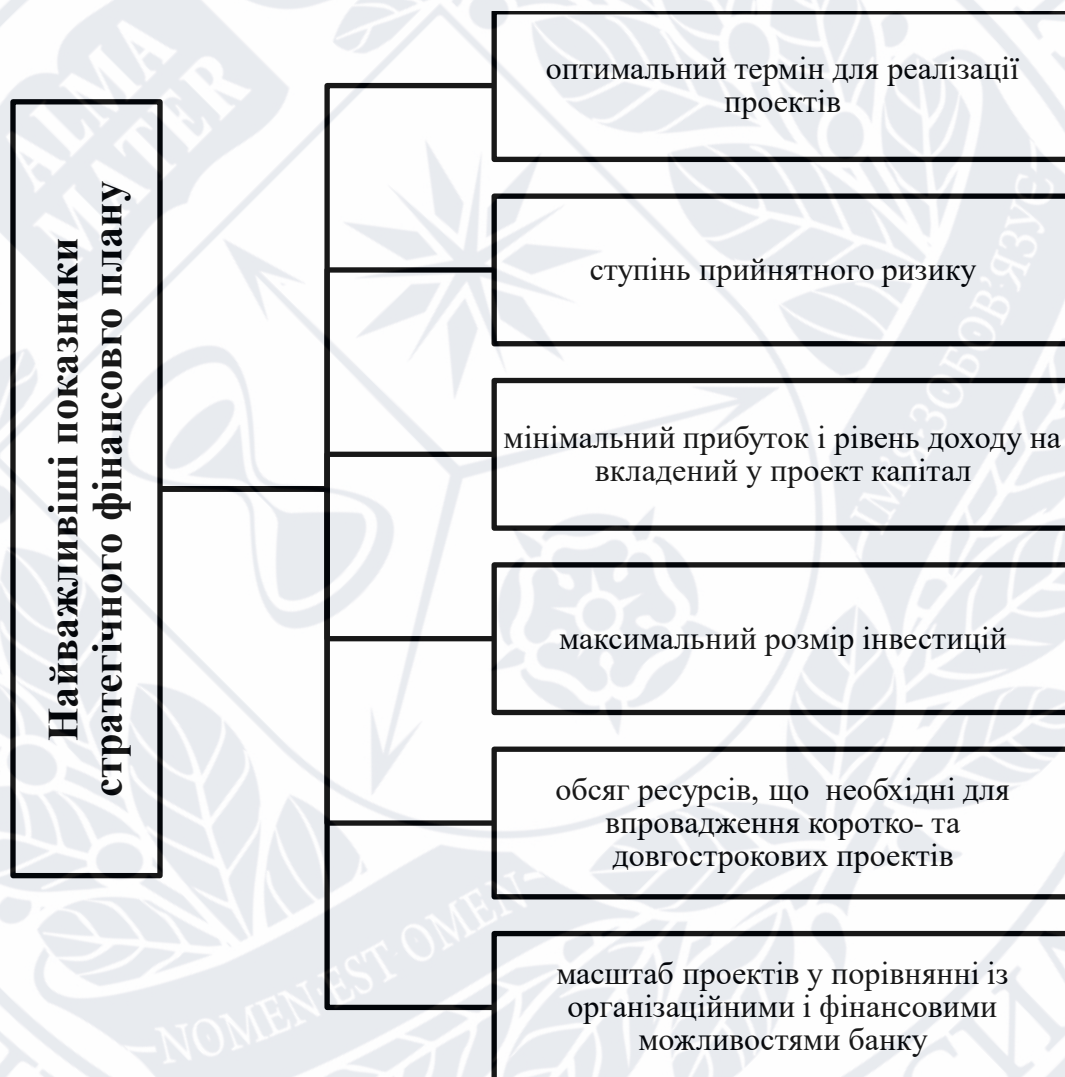


Рисунок 2.1 – Показники стратегічного планування, що мають найважливіше значення

*Джерело:* складено автором на основі [26]

Метод стратегічного фінансового планування базується на фінансовому прогнозуванні. Прогнозування полягає у формуванні судження про вірогідність певного стану ділової активності в разі вибору певного

варіанту господарювання в умовах обмеження ресурсів і факторів впливу на кінцевий результат [26]. Сутність прогнозування як одного з методів фінансової стратегії полягає у створенні вірогідних варіантів розвитку фінансів підприємства, зокрема, і банківської установи, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають вплив на них, забезпечуючи ефективне формування фінансової стратегії.

До завдання методу прогнозування належать: аналізування напрямків розвитку діяльності підприємства, що вже існують, а також надання достовірної інформації про майбутній стан його зовнішнього та внутрішнього середовища задля визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів, джерел, що необхідні для їхнього отримання, оптимальних об'єктів для інвестицій тощо. Цей метод відіграє важливу роль у процесі розроблення фінансової стратегії, оскільки дає змогу мінімізувати ризики невизначеності та одержати необхідну базову інформацію для створення альтернативних стратегій.

Фінансове моделювання як ще один метод фінансової стратегії передбачає дослідження характеристик об'єкта, базуючись на створенні його моделі. Цей метод є основою для методу прогнозування фінансових результатів діяльності, враховуючи чітко окреслену перспективу. Тобто використовуючи вищезазначений метод можна побудувати модель реального об'єкта, у якій достовірно відображені саме ті його характеристики і властивості, які істотно впливають на результати діяльності. Модель, створена під час фінансового прогнозування, дає змогу ухвалювати ефективні рішення у процесі вибору параметрів об'єкта управління, найбільш відповідних до окреслених умов.

До об'єктів цього методу належать: процеси, дії, проекти, діяльність підприємств та організацій, а також власне фінансова стратегія. Науковці вважають, що розробку моделі фінансової стратегії компанії варто вбудувати в роботу з підготовки та реалізації загальної стратегії компанії [26].

Метод фінансового моделювання доцільно застосовувати у процесі порівняння однієї фінансової стратегії з низкою альтернативних. Цей метод дає змогу в повному обсязі вирішити наступні завдання:

- пошук проблемних зон у функціонуванні підприємства з точки зору стратегічного управління;
- окреслення необхідності та способів підвищення темпів стійкого зростання за умови зміни зовнішніх та внутрішніх факторів впливу;
- формування варіативності методів зростання;
- прагнення до збалансованості співвідношення між продажами, активами і власним капіталом;
- обґрунтування параметрів фінансової стратегії, необхідних для зростання продажів, враховуючи стан ринку.

Створення прототипу реального об'єкта, у якому можна було б відобразити характеристики та параметри, які мають вирішальний вплив на результати підприємства, і є основним завданням методу фінансового моделювання.

Отже, фінансове моделювання дає змогу створити стратегічну модель конкретного об'єкта, яку доцільно використати для мотивування перспектив розвитку сфери впродовж тривалого періоду, а також відбору та схвалення завдань на різні горизонти планування, визначення обсягів ресурсів для досягнення встановлених цілей, затвердження політики створення та застосування ресурсного потенціалу тощо.

До основних методів фінансової стратегії належить також метод сценаріїв. Його особливість полягає у створенні й дослідженні сценаріїв розвитку процесів, що мають найважливіше значення для підприємства, а також вивченні аналітичної інформації, що необхідна для забезпечення процесу формування та реалізації фінансової стратегії. Впровадження цього методу відбувається шляхом побудови сценаріїв – опису варіантів орієнтовного розвитку ситуацій задля детального розгляду причинно-

наслідкових зв'язківки і виокремлення ключових моментів їхнього розвитку, щодо яких необхідне ухвалення рішень. Сценарій включає опис дій, факторів і подій, завдяки яким відбувається досягнення цілей і забезпечується прогнозований стан підприємства, а також окреслюються можливі наслідки для організації. Під час роботи за цим методом детально описується об'єкт, на відміну від прогнозування, в якому важливу роль відіграють кількісні показники. До об'єктів методу сценарії належать підприємство, зокрема, і банківська установа, ключові фактори середовища існування, зона функціональної діяльності тощо.

Сценарій, підготовлений групою експертів, має вигляд узгодженого тексту, який обов'язково має містити не лише роздуми, що дають змогу не втратити з поля зору інформацію, яку неможливо врахувати у формальній моделі, а й результати кількісного економічного або статистичного аналізу із попередніми висновками.

Вищезазначені методи є основними для формування фінансової стратегії будь-якого підприємства, зокрема, і банку. Проте на окремих стадіях формування та реалізації фінансової стратегії можливе застосування й інших фінансових методів.

## **2.2 Механізм створення та реалізації фінансової стратегії банку**

Створення фінансової стратегії вимагає тривалої попередньої підготовки, великих об'ємів роботи та проведення комплексних розрахунків, тому у значній мірі є важким і трудомістким процесом. Тому лише врахувавши наступні чинники, можливо в повному обсязі завершити усі етапи цього процесу:

- визначення напряму фінансової стратегії з урахуванням загальної стратегії розвитку компанії на ринку;
- стан законодавчої бази та нормативно-правового регулювання підприємницької та зокрема, банківської, діяльності;

- дослідження економічних і політичних умов введення бізнесу в країні;
- ринкова позиція компанії у контексті маркетингової діяльності підприємства, зокрема, цільова аудиторія, з якою взаємодіє суб'єкт підприємницької діяльності, а також частка і вид ринку (вітчизняний чи міжнародний), на який орієнтоване підприємство;
- достатність ресурсів підприємства, оскільки для створення фінансової стратегії важливу роль відіграє кількість і якість ресурсів, у тому числі, забезпеченість кваліфікованими працівниками, задовільна кількість основних засобів, наявність власних коштів, спроможність залучити позикові та інвестиційні кошти, інноваційний потенціал;
- галузь економіки, до якої належить суб'єкт господарювання, тому що саме вона формує його фінансову стратегію, адже відомо, що кожна галузь національної економіки має власні особливості;
- фінансовий стан та характеристики основних підприємств-конкурентів, надійність постачальників та покупців;
- рівень ризику фінансової діяльності, що викликається інфляційними коливаннями, різкими стрибками курсу валют, ризиками неплатежів, ймовірністю настання фінансової кризи тощо [27];
- вплив товарного і фінансового ринків та зміни, що відбувається всередині них.

Створення фінансової стратегії передбачає застосування певного механізму (див. рис. 2.2), що в свою чергу потребує проходження послідовності певних етапів.

На першому етапі відбувається збір інформації про ринок, в якому функціонує підприємство (конкурентів, постачальників, клієнтів, посередників, державні органи та служби) та розпочинається її детальний аналіз. Цей етап вимагає, щоб фінансові менеджери застосували відповідні фінансові інструменти: мікроекономічне фінансове планування,



прогнозування, стратегічний і фінансовий аналіз (зокрема СВОТ-аналіз, що охоплює аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ризиків і додаткових можливостей), статистичні методи та економіко-математичне моделювання [28].



Рисунок 2.2 – Блоки механізму реалізації фінансової стратегії

*Джерело:* складено автором на основі [29]

На другому етапі, після застосування аналітичних методів, завершення проведення ґрунтовних розрахунків та окреслення різних варіантів розвитку майбутнього ухвалюється управлінське рішення щодо виокремлення фінансової стратегії, яку згодом деталізують, враховуючи напрямки фінансової політики, й втілюють у життя згідно з попереднім планом.

Проте, якщо під час створення і реалізації фінансової стратегії наявні певні відхилення фактичних значень показників від планових та відбулися зміни умов діяльності підприємства, то наступним кроком можливе внесення змін до стратегії на тому етапі, на якому відбулися ці відхилення.

З метою полегшення втілення фінансової стратегії доцільно деталізувати її, використовуючи тактичне планування. Тактичні плани дають змогу окреслити механізм реалізації обраної стратегії. Тактичне планування має два підвиди: оперативне й поточне. Поточне планування – це вид управлінської діяльності, що має на меті створення певного набору характеристик, заходів, бюджетів та адміністративних інструментів задля формування поточних планів діяльності окремих сфер підприємства або усієї його річної діяльності загалом з метою виконання завдань визначеної фінансової стратегії. Натомість оперативне планування покликане формувати вузькі, деталізовані та короткотермінові плани щодо визначених аспектів діяльності підприємства, що створюються за допомогою деталізації поточних планів. Не допускається, щоб оперативні й поточні плани суперечили загальній фінансовій стратегії підприємства, натомість їхня мета полягає у конкретизації і доповненні стратегії.

Розроблення механізму реалізації фінансової стратегії має в своїй основі наступні фундаментальні ознаки: керованість, плановість, адаптивність, ієрархічність та безперервність розвитку.

Ключовим методом механізму реалізації фінансової стратегії є стратегічне фінансове планування, тому що процеси планування і створення стратегії відбуваються за однаковими закономірностям економічного зростання суб'єкта господарювання.

До трьох обов'язкових елементів стратегічного фінансового планування належать: прогнозування системи збалансованих фінансових показників за принципом економічного компромісу - максимізації економічної вигоди; вибір найкращого варіанта стратегічного фінансового плану; оцінка структури стратегічних переваг окремих елементів та їх відповідності принципам оптимальності за Парето [29].

З цією метою доцільно використовувати:

1) дотримання балансу активів та пасивів у фінансовому плані за допомогою узгодженості трьох складових активу: обсягів виробництва і його структури; витрат та виручки від реалізації;

2) удосконалення показників пасиву фінансового плану завдяки максимізації вартості підприємства (рентабельність власного капіталу та його обіговість) і мінімізації ризику реалізації фінансової стратегії [29];

3) вибір альтернатив фінансових планів, беручи за основу результати стратегічного діагностування;

4) ієрархічну модель фінансового планування.

У процесі реалізації фінансової стратегії компанії важливого значення набуває масштаб галузі, в якій здійснює свою діяльність суб'єкт підприємницької діяльності.

До інструментів реалізації фінансової стратегії банку належать бюджети – плани майбутніх банківських операцій, що мають різні обсяги, тривалість і структуру та виражені у кількісних значеннях. Бюджети формують на рівні банку і конкретизують на рівні його відокремлених підрозділів.

Ефективність фінансової стратегії банку, що зумовлюється результатами впровадження бюджетів банку, відображається у його фінансовій структурі, зокрема, на діяльності учасників центрів фінансової відповідальності.

У процесі формування та реалізації фінансової стратегії з метою зростання ключових показників українським банкам необхідно відмовитися від поширеної моделі розвитку, яка полягає у надвисокій прибутковості та використанні спекулятивних інструментів. Для окреслення конкурентних можливостей банку необхідно виокремити відмінності у стратегічних орієнтирах його фінансового розвитку, які є визначальними для вибору моделі створення та розподілу фінансових ресурсів. Оцінювання поточних результатів банківської діяльності є першочерговим етапом у процесі формування актуальної та реалістичної фінансової стратегії банку.

### 2.3 Модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку

Формування та реалізація фінансової стратегії відіграють істотну роль у підтриманні стабільності та прибутковості банківської установи. Важливим процесом під час управління ефективністю фінансової стратегії є оцінювання, оскільки для забезпечення конкурентних позицій банку в умовах ринку необхідно грамотно аналізувати і управляти інформаційними потоками з метою впливу на моделі прийняття рішень об'єктами (суб'єктами) управління банку [30].

З метою коректного використання інформації щодо фінансових результатів банківської установи і ухвалення управлінських рішень на підставі цих даних, розробимо модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку (рис.2.3). Для проведення дослідження візьмемо за основу п'ять основних напрямків: 1) визначення джерел доходів; 2) аналіз дотримання вимог ліквідності НБУ; 3) оцінку адекватності капіталу; порівняння результатів з іншими банками; 5) узагальнення результатів і підготовка заходів поліпшення.

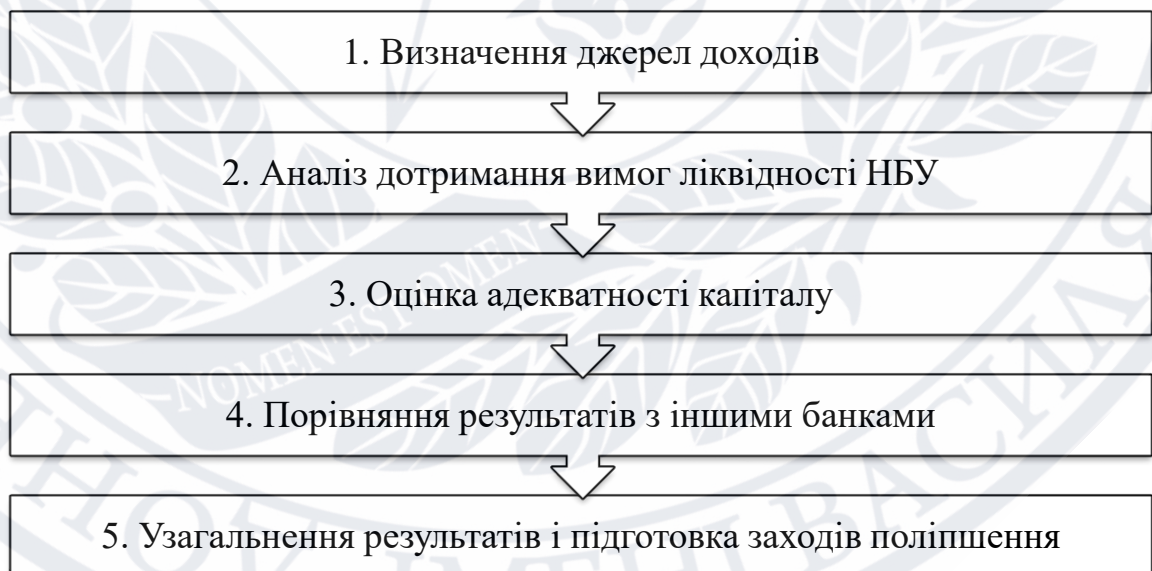


Рисунок 2.3 – Модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії

Джерело: власна розробка автора

Оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку, на нашу думку, варто розпочати з деталізації груп доходів фінансової установи.

#### 1. Визначення джерел доходів

Під час організації діяльності банку і його структурних підрозділів важливу роль відіграє реалізація, принаймні, трьох визначальних цілей: досягнення показників високої рентабельності, достатньої ліквідності і фінансової безпеки банку. Високу ефективність банківської установи найчастіше визначають як відношення витрат до прибутку.

Процес аналізування джерел доходів і видів витрат банківської установи дозволяє виявити причини зміни доходів та витрат і вектор цих змін, що дає змогу здійснювати раціональне управління фінансовими ресурсами банку.

Доходи – це грошові надходження від виробничої та невиробничої діяльності [31]. Оскільки джерела доходів банку виникають як наслідок процесу надання його прямих і побічних послуг, то надалі ми детально розглянемо види джерел доходів, враховуючи види діяльності банку (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Джерела доходів за видами банківської діяльності

<b>Види банківської діяльності</b>	<b>Види доходів</b>
1	2
Позичкові (кредитні) операції	Відсотки, отримані за наданими кредитами; процентний дохід за векселями; доходи від операцій з кредитування за минулі періоди.
Дисконтні операції	Доходи від здійснення факторингових і форфейтингових операцій, а також дисконтний дохід за векселями.
Операції з цінними паперами	Процентний дохід від інвестицій в боргові зобов'язання; доходи від перепродажу цінних паперів; дивіденди від вкладень в акції та інші доходи, отримані від операцій з цінними паперами.
Охоронний бізнес	Доходи від проведення операцій з довірчого управління майном.
Гарантійна діяльність	Комісія, отримана за виданими гарантіями.

## Продовження таблиці 2.1

1	2
Депозитні операції та операції за дорученнями вкладників	Комісія, отримана за касові, розрахункові та операції з інкасування; доходи за доставку банківських документів; доходи від операцій з дорогоцінними металами; доходи від оприбуткування надлишків готівки.
Валютні операції	Доходи, отримані від операцій з іноземною валютою; доходи від форвардної, ф'ючерсної, своп діяльності та операцій з опціонами.
Інші напрямки банківської діяльності	Доходи від здавання майна в оренду, від лізингових операцій та інформаційних послуг; комісія за іншими операціями; штрафи, пені, неустойки; доходи від консультування тощо.

*Джерело:* складено автором на основі [32]

Відомо, що прибуток банківської установи створюється шляхом отримання доходів від здійснення різних видів господарської діяльності, проте найбільшими за обсягами з них є процентні доходи. Отримуваним банком доходи повинні покривати його витрати і створювати прибуток [32].

Тому в процесі стратегічного фінансового аналізу банківської установи важливо також звернути увагу на вид і зміст її витрат.

Таблиця 2.2 – Види витрат банків

Види витрат	Зміст витрат
1	2
Витрати від операційної діяльності	Відсотки за залучені кредити, кошти юридичних і фізичних осіб; відсотки, сплачені за виручені цінні папери; комісійні витрати за операціями з іноземною валютою та іншими валютними цінностями, переоцінка валютних коштів; комісія, сплачена під час операцій з кас касового та розрахункового обслуговування, інкасування, отримання гарантій і порук тощо.
Витрати для забезпечення адміністративної і господарської діяльності банку	Утримання будинків і споруд; ремонт основних засобів, не враховуючи автотранспорт; витрати на формений і спеціальний одяг; амортизаційні відрахування.

## Продовження таблиці 2.2

1	2
Витрати на утримання персоналу	Нарахована заробітна плата та премії, що входять в систему оплати праці; премії, що не входять в систему оплати праці, крім віднесених за рахунок фондів спеціального призначення; нарахування на заробітну плату; витрати на підготовку кадрів; компенсації працівникам, що дозволені законодавством України; витрачання коштів понад норм, дозволених законодавством України і нормативними документами контролюючих органів; інші витрати на оплату праці.
Податки, які входять до витрат банку	Податки, які відносять на витрати у визначених законодавством випадках.
Відрахування до спеціальних резервів	Відрахування для ймовірних втрат під час кредитування, через можливе знецінення цінних паперів, за іншими операціям тощо.

*Джерело:* складено автором на основі [32]

Зазначимо, що визначена частка доходу банку необхідна для формування резервів на покриття можливих ризиків. Тому банківська установа має підтримувати достатній обсяг доходів для покриття власних витрат, враховуючи ритмічність, з якою вони надходять.

## 2. Аналіз дотримання вимог ліквідності НБУ

Наступним етапом застосування моделі оцінювання є проведення аналізу дотримання досліджуванним банком вимог ліквідності, встановлених Національним банком України.

Науковці визначають ліквідність банку як його спроможність забезпечити виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, позичальниками і кредиторами своєчасно і у повному обсязі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел з мінімальними витратами та здатність фінансувати зростання власних активів [33].

Здійснення нагляду за ліквідністю банківських установ дає змогу досягти операційних цілей грошово-кредитної політики, зокрема – утримати короткострокові ставки міжбанківського ринку в межах, що максимально

наближені до облікової ставки – ключової процентної ставки Національного банку України.

Аналіз основних нормативів і вимог щодо ліквідності учасників банківського сектора змушує банк більш ретельно прогнозувати та управляти власною ліквідністю, а також планувати свої операції на міжбанківському ринку і визначати необхідність участі в регулюючих операціях, які проводить Національний банк України.

Зважаючи на складну ситуацію в банківському секторі, Національний банк України впродовж останніх років здійснює цілу низку заходів з її поліпшення та з цією метою надалі реалізовує нові проекти, зокрема, впроваджує вимоги, які полягають у встановленні та додержанні обов'язкових нормативів.

Постановою правління НБУ № 13 «Про введення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR)» і рішенням правління НБУ № 101-рш «Про схвалення Методики розрахунку коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR)» від 15 лютого 2018 року, з 01 березня 2018 року введено новий норматив ліквідності – LCR.

LCR (Liquidity Coverage Ratio) (короткострокова ліквідність) – один з ключових елементів реформ Базельського комітету спрямований на забезпечення більшої стійкості банківського сектора. Коефіцієнт входить до угоди Базель III, який вводить нові нормативні вимоги з ліквідності. Головна мета угоди «Базель III» це посилення вимог до капіталу та підвищення якості управління ризиками в банківській діяльності.

В постанові Національного банку визначено, що коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) «установлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відтоку грошових коштів протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес-сценарію».

Згодом у банківську систему України був запроваджений новий пруденційний норматив – коефіцієнт чистого стабільного фінансування або NSFR (англ. Net Stable Funding Ratio), який став обов'язковим до виконання з



1 квітня 2021 року. Рішення про запровадження коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) затверджене постановою Правління НБУ від 24.12.2019 № 158. Головна мета запровадження нормативу NSFR – стимулювати банки покладатися на більш стабільні та довгострокові джерела фондування, зменшуючи залежність від короткострокового фінансування. Це дозволяє збалансувати їх активи та пасиви за строками погашення і сприятиме зниженню одного з системних ризиків для фінансової стабільності, пов'язаного з короткостроковістю фондування банків.

Показник NSFR (коефіцієнт чистого стабільного фінансування) у 2020 році не розраховувався, оскільки рішення про його впровадження було ухвалено лише у 2021 році. За вимогами НБУ нормативне значення показника NSFR становить 90 % – з 1 жовтня 2021 року; 100 % – з 1 квітня 2022 року.

Запроваджені Національним банком України нормативи ліквідності LCR та NSFR значно сприяють у процесі забезпечення фінансової стабільності банків і тому є важливими елементами моделі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку.

### 3. Оцінка адекватності капіталу

Грошові кошти та виражена у грошовій формі частина нематеріальних, матеріальних та фінансових активів, що є у розпорядженні банків та використовуються ними для здійснення операцій з метою отримання прибутку, становлять банківський капітал [34]. Капітал сприяє безпеці і надійності банківської установи, забезпечуючи її захист від фінансових втрат. Капітал банку, як економічна ресурсна складова, є не лише джерелом проведення активних операцій, а й інструментом зміцнення довіри з боку клієнтів, вкладників і кредиторів до конкретної банківської установи [35].

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника достатності

(адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку; і навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори/вкладники банку [36]. Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу розраховують з метою уникнення надмірного перекладання банком кредитного ризику та ризику неповернення банківських активів на кредиторів, інвесторів або вкладників банку.

Згідно з існуючими вимогами до рівня капіталу, встановленими НБУ, банки повинні підтримувати показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик («показник адекватності капіталу за українськими нормативними вимогами»), вище певного встановленого мінімального показника. У 2020, 2021 та 2022 роках зазначений мінімальний рівень, становив 10 %.

Показник адекватності капіталу банку має позитивний вплив на його прибутковість, гарантує забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на ринку і дає змогу підтримувати довіру клієнтів, тому є важливим елементом для проведення аналізу.

#### 4. Порівняння результатів з іншими банками

Відомо, що прибуток виступає одним із ключових елементів, що характеризує фінансові результати діяльності банку, а також є матеріальною основою функціонування і розрахунку рейтингу на банківському ринку [37], тому збереження його достатнього рівня дає змогу банківській установі залучати новий капітал і завдяки цьому збільшувати обсяги та підвищувати якість продуктів та послуг, стимулювати удосконалення процесів, знижувати витрати і розвивати банківські технології.

Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» функцією банків є кредитування суб'єктів підприємницької діяльності та громадян за рахунок залучених та власних кредитних ресурсів, а також касове та розрахункове обслуговування суб'єктів господарювання, виконання валютних та інших банківських операцій [38]. Проте, варто зазначити, що

українські банки в умовах сьогодення пропонують набагато більший спектр операцій та послуг. Банк, як і будь-який суб'єкт господарювання, провадить свою діяльність з метою отримання прибутку.

Прибутковість є періодично відновлюваною можливістю банку [39], до того ж гарантує кредитоспроможність і його можливість подолати кризовий стан. Фінансовий стан банківської установи найкраще аналізувати через показники доходів, витрат, прибутку або збитку, а також чистого прибутку. Результатом надання кредитних, розрахункових, грошових послуг і здійснення інших видів банківської діяльності виступає прибутковість.

Підтримання визначеного рівня прибутковості характеризує ефективність діяльності банку. Оскільки прибутковість є чинником, що вказує на стійкість банківської установи, то варто провести порівняння показників прибутковості або збитковості досліджуваного банку з іншими учасниками банківського сектора, що мати змогу в повній мірі завершити застосування моделі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку і сформулювати результати аналізу.

#### 5. Узагальнення результатів і підготовка заходів поліпшення

Після завершення застосування моделі оцінювання формування фінансової стратегії доцільно проаналізувати її результати.

Актуальність такого аналізу зумовлена тим, що часто проблема полягає не в якості самої стратегії, оскільки у більшості випадків вона досить ґрунтовно і детально сформульована, а у методах її реалізації, які у переважній більшості банків можуть бути недостатньо ефективними. Отож ґрунтовна робота над створенням і чітким формулюванням фінансової стратегії ще не гарантує ефективне досягнення цілей, що декларуються у ній.

Для реалізації визначених у стратегії цілей, варто звертати увагу не лише на методи втілення запланованих цілей у реальні результати, а й на застосування комплексних і взаємопов'язаних показників, що дають змогу оцінити ефективність діяльності банку.

У результаті застосування моделі оцінювання одержуємо кількісну інформацію щодо економічної ефективності результатів реалізації фінансової стратегії. Групування отриманих результатів і врахування можливих ризиків дають змогу в подальшому ефективно ухвалювати управлінські рішення.

На основі цієї інформації надалі варто запропонувати рекомендації та заходи для покращення показників діяльності банку в умовах невизначеності.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 з'ясовано, що формування фінансової стратегії банку може відбуватися за допомогою різних методів та інструментів, на які впливають цілі, пріоритети та можливості банківської установи.

Окреслено, що основними методами формування фінансової стратегії банку є: стратегічне фінансове планування, фінансове прогнозування, фінансове моделювання та метод сценаріїв.

Встановлено, що формування фінансової стратегії банку потребує застосування певного механізму, який містить свої етапи. У ході дослідження виявлені чинники, які дають змогу застосувати усі етапи важкого і трудомісткого процесу створення фінансової стратегії.

З метою забезпечення стабільності та прибутковості банківської установи було запропоновано модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку, а також окреслено п'ять основних напрямків проведення оцінювання: 1) визначення джерел доходів; 2) аналіз дотримання вимог ліквідності НБУ; 3) оцінку адекватності капіталу; 4) порівняння результатів з іншими банками; 5) узагальнення результатів і підготовка заходів поліпшення.

З метою проведення апробації моделі оцінювання формування ефективної фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» запропоновано проаналізувати вплив формування фінансових стратегій на результати діяльності досліджуваного банку за 2020–2022 рр.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

#### 3.1 Аналіз впливу формування фінансових стратегій на результати діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020–2022 рр.

Перед тим, як перейти до аналізу впливу фінансових стратегій на результати діяльності банку, варто навести загальну характеристику діяльності АБ «УКРГАЗБАНК».

АБ «УКРГАЗБАНК» є правонаступником відкритого акціонерного товариства акціонерного банку «Укргазбанк» (протокол № 3 позачергових Загальних зборів учасників Відкритого акціонерного товариства акціонерного банку «Укргазбанк» від 29 травня 2009 року), правонаступника акціонерного банку «Укргазбанк» (протокол № 21 Загальних зборів акціонерів від 15 червня 2001 року), створеного у вигляді відкритого акціонерного товариства, правонаступника акціонерного банку (протокол № 1 установчих зборів акціонерного товариства від 26 серпня 1997 року), створеного у вигляді закритого акціонерного банку «Інтергазбанк» (протокол № 12 Загальних зборів акціонерів акціонерного банку «Інтергазбанк» від 21 квітня 1997 року), створеного у вигляді закритого акціонерного товариства, який, в свою чергу, є правонаступником акціонерного банку «Хаджибейбанк», зареєстрованого Національним банком України 21 липня 1993 року за № 183 створеного згідно з рішенням установчих зборів (протокол № 1 від 03 червня 1993 року) на умовах установчого договору, укладеного 25 травня 1993 року. Банк є правонаступником АКБ «Сервіс», відкритого акціонерного товариства, зареєстрованого НБУ 23 липня 1993 року за № 186, у відповідності з угодою від 01 грудня 1998 року про умови проведення реорганізації АКБ «Сервіс» шляхом приєднання до АБ «Укргазбанк» на умовах філії. Банк є правонаступником Українського

комерційного банку розвитку нафтогазового комплексу відкритого товариства «Укрнафтогазбанк», відкритого акціонерного товариства, зареєстрованого НБУ 30 жовтня 1991 року за № 26, у відповідності з угодою 01 жовтня 1999 року про умови проведення реорганізації АКБ «Укрнафтогазбанк» шляхом приєднання до АБ «Укргазбанк» на умовах філії. Банк є правонаступником АКБ «Народний банк», відкритого акціонерного товариства, зареєстрованого НБУ 07 жовтня 1991 року за № 15, у відповідності з угодою від 15 січня 2002 року про умови проведення реорганізації АКБ «Народний банк» шляхом приєднання до ВАТ АБ «Укргазбанк» на умовах філії [40]. Ключові дані банку наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основна інформація про АБ «УКРГАЗБАНК»

Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК»
Скорочена назва	АБ «УКРГАЗБАНК»
Назва англійською мовою	JSB «UKRGASBANK»
Юридична адреса	03087, м. Київ, вул. Єрewanська, 1
Адреса головної установи	01015, м. Київ, вул. Старонаводницька, буд. 19, 21, 23 0-800-309-000
Офіційний сайт	<a href="https://www.ukrgasbank.com">https://www.ukrgasbank.com</a>
В.о. Голови Правління	Родіон Морозов
Головний бухгалтер	Наталія Ільницька
Електронна адреса для звернень приватних та корпоративних клієнтів	Форма зворотнього зв'язку на офіційному сайті
Реквізити для міжнародних платежів	SWIFT: UGASUAUK

*Джерело:* складено автором на основі [40]

Понад 30 років АБ «УКРГАЗБАНК» є надійною державною фінансовою установою і належить до переліку системно важливих банків України. Його стратегічне значення для економіки країни, зумовлене обслуговуванням усіх сегментів клієнтів: фізичних осіб, фізичних осіб-підприємців, малого та середнього бізнесу, великих корпорацій. Банк входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів. 94,94 %

акціонерного капіталу банку належить державі в особі Міністерства фінансів України [40], детально структура власності наведена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура власності АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: складено автором на основі [40]

АБ «УКРГАЗБАНК» розвивається у новому для України векторі green-banking, тобто здійснює фінансування проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики. АБ «УКРГАЗБАНК» був першим еко-банком в Східній Європі та лідером «зеленого» фінансування України.

Визначальним для банку є фінансування відновлюваної енергетики, ресурсо- та енергоефективних проектів, що забезпечують сталий розвиток. У пріоритеті банківської установи – мінімізація вуглецевого сліду. Загалом АБ «УКРГАЗБАНК» профінансовано понад 900 сталих проектів в Україні на понад 1 млрд дол. США, реалізація яких сприяла зменшенню викидів CO<sub>2</sub> майже на 1,6 млн т щорічно [40].

АБ «УКРГАЗБАНК» є провідним банком з торговельного фінансування. На початку 2022 року за повної підтримки від ЄБРР у цій галузі було профінансовано 200-ту угоду з торговельного фінансування.

Протягом останніх двох років АБ «УКРГАЗБАНК» входить до ТОП-3 номінації «Найкращий банк з торговельного фінансування у Східній Європі» фінансового видання Global Trade Review [40]. З початком повномасштабного вторгнення банк приділяє особливу увагу критичному імпорту, у зв'язку з цим портфель угод торговельного фінансування АБ «УКРГАЗБАНК» збільшився до 15 млрд грн.

В умовах сьогодення, незважаючи на введення своєї діяльності під час другого року повномасштабної війни з РФ, АБ «УКРГАЗБАНК» забезпечує безперебійну роботу відділень, надаючи якісне обслуговування клієнтам, а також кредитує український бізнес та фінансово сприяє відновленню зруйнованих українських міст. Банк не припиняє комунікацію зі своїми клієнтами та партнерами за будь-яких умов.

На сьогодні більше 200 тисяч українців – активні клієнти АБ «УКРГАЗБАНК». Протягом 2022 року строкові депозити збільшилися на понад 1,8 млрд грн. З 24 лютого 2022 року нове кредитування бізнесу становить 25,7 млрд грн (1 306 кредитів) [40].

Мережа відділень АБ «УКРГАЗБАНК» здатна працювати безперебійно навіть в умовах воєнного стану. Наприкінці 2022 року банк став учасником створеної НБУ програми Power Banking, що об'єднує у спільну мережу банки України. Більше 120 відділень АБ «УКРГАЗБАНК», які є черговими, можуть забезпечувати надання банківських послуг, зокрема отримання готівки, здійснення платежів, переказів та обміну валют, не зважаючи на тривалу відсутність електроенергії. Для цього відділення мають альтернативні джерела енергії та резервні канали зв'язку.

АБ «УКРГАЗБАНК» постійно займається волонтерською та благодійною діяльністю задля якнайшвидшої перемоги України. У рамках цього напрямку діяльності банк влаштовує разом із благодійними фондами збори коштів для ЗСУ, створив благодійний депозит ««Відбудуємо міста разом»» для відновлення міст України, які наразі постраждали від бойових дій найбільше.



У 2023 році ефективна діяльність банківської установи сприяла прибутковій діяльності банку та покращенню його операційних показників.

Щоб провести якісний аналіз впливу формування фінансових стратегій на результати діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020-2022 рр., пропонуємо охарактеризувати умови, в яких довелося працювати банківській системі України протягом 2020–2022 рр.

Значне обмеження діяльності суб'єктів господарювання під час карантинних заходів у 2020 р. і зменшення затребуваності банківських послуг негативно вплинули на доходи банків, у тому числі й АБ «УКРГАЗБАНК», особливо на початку карантину. Та не зважаючи на загальний спад ділової активності, банківській системі України вдалося генерувати високі прибутки. За результатами 2020 року операційна дохідність банків була високою, а відображені кредитні збитки не надмірними. Операційний дохід до зміни резервів під активні операції за 2020 рік перевищує аналогічний показник попереднього року на 8 % (163 млрд грн проти 151 млрд грн) [40]. Зазначимо, що на зменшення фінансових результатів українських банків у 2020 році значний вплив мали відрахування до резервів (на 177 % більше, ніж у 2019 році). Ця ситуація була спричинена тим, що низка банків визнала зниження якості активів, спричинене фінансовими труднощами позичальників через коронавірусну кризу.

У 2021 році прибутковість банків забезпечувалася подальшим зростанням операційної активності та істотним скороченням відрахувань до резервів. У досліджуваному періоді річне зростання чистого процентного та комісійного доходів відбулося на 39 % та 25 % відповідно. Це стало можливим у зв'язку зі збільшенням процентних доходів від кредитних операцій, які кількісно зросли після коронокризи. Збільшення кількості безготівкових операцій забезпечило зростання комісійних доходів банків. Операційна ефективність банків зросла завдяки швидкому збільшенню чистих процентних та комісійних доходів у порівнянні з операційними

витратами. Відрахування до резервів під кредитування за рік зменшилися на 58 %.

У 2022 році українські банки віднайшли і застосували нові методи роботи в умовах кризи. Широкомасштабні військові дії на території країни суттєво змінили умови функціонування банківського сектору. Згідно з розпорядженням від 07 травня 2022 року № 356-р Кабінет Міністрів України затвердив Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. У цьому документі передбачена активна участь банків у забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці та стабільності функціонування банківського сектору, забезпеченні фінансування пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування об'єктів (підприємств) критичної інфраструктури, у тому числі й таких, що знаходяться у державній власності.

Відповідно до Основних напрямів у період воєнного стану стало неактуальним та недоцільним досягнення очікуваних у мирний період показників діяльності банків державного сектору (до яких належить АБ «УКРГАЗБАНК»), визначених Засадами стратегічного реформування державного банківського сектору в редакції від 02 вересня 2020р., у тому числі неможливо виконувати ключові аспекти, пріоритети та показники діяльності, визначені стратегіями розвитку кожного з банків.

Водночас протягом шести місяців після припинення або скасування воєнного стану або стану війни Міністерство фінансів України спільно з банками державного сектору мають забезпечити підготовку та внесення на розгляд вищого органу управління банком оновлені основні напрями (стратегічні принципи) діяльності банків державного сектору і відповідно оновлені та актуалізовані власні стратегії розвитку банків державного сектору [40].

Для якісного оцінювання впливу формування фінансових стратегій варто проаналізувати результати діяльності АБ «УКРГАЗБАК» за 2020–2022 рр., порівнюючи заплановані та фактично виконані показники.

Зазначимо, що впродовж аналізованого періоду банк не був віднесений до категорії проблемних, та відповідно до чинного законодавства, внутрішніх правил і процедур виконував свої зобов'язання в повному обсязі.

Стратегією на 2019–2021 роки, у рамках якого АБ «УКРГАЗБАК» провадив свою діяльність у 2020 та 2021 роках, передбачалося створення інвестиційно привабливого банку з максимальною вартістю та подальшим виходом Держави з капіталу Банку шляхом приватизації [40]. Банк повинен був спрямовувати свої зусилля на зміцнення сильних сторін та позиції на ринку з метою використання нових можливостей у сфері бізнесу, забезпечуючи при цьому сталий рівень прибутковості в порівнянні з найкращими гравцями на ринку.

У листопаді 2019 року Рада Міжнародної фінансової корпорації, що є учасником Групи Світового банку, ухвалила рішення щодо надання кредиту АБ «УКРГАЗБАНК» з можливістю його конвертації в капітал. 25 січня 2021 року кредитна угода між Міністерством фінансів України, Міжнародною фінансовою корпорацією та АБ «УКРГАЗБАНК» щодо надання позики на суму 30 млн євро була підписана. Кредит надається строком на п'ять років для фінансування проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики. Позика створить умови для трансформації банку, оскільки МФК матиме можливість конвертувати позику в частку в капіталі [40].

Також Банк планував утримати свої позиції за 3-ма основними напрямками бізнесу: малий та середній бізнес, корпоративний банкінг, роздрібний бізнес та альтернативні канали продажів.

За напрямком малого і середнього бізнесу були передбачені заходи для залучення нових клієнтів шляхом розвитку альтернативних каналів продажів, розроблення нових напрямів цифровізації процесів, розвитку транзакційного банкінгу, покращення процесу кредитування, оптимізації аналітики для

бізнесу, оновлення продуктів та послуг для цільових клієнтів, виокремлення мікро-бізнесу, підвищення активності існуючих клієнтів.

На сьогодні корпоративний сегмент банку є найбільшим за обсягом бізнесу. Тому банк розвиватиме свою діяльність у напрямку максимізації долі приватних компаній та зменшення частки підприємств державного сектору. У цьому сегменті банк також планує розвивати трансакційний банкінг завдяки збільшенню обсягу транзакцій з використанням документарних акредитивів, гарантій/резервних акредитивів, документарних інкасо, договорів торговельного кредиту тощо [40].

Для розвитку роздрібного бізнесу та альтернативних каналів продажів банк працюватиме над збільшенням клієнтської бази, залучаючи на обслуговування економічно активне населення працездатного віку. Для впровадження цифрових рішень розробляється концепція Open Banking. Використовуючи власний процесінговий центр, існує можливість швидкого налаштування та таргетування карткових продуктів. Запланована співпраця з малим та середнім бізнесом і корпоративними клієнтами у залученні зарплатних проектів.

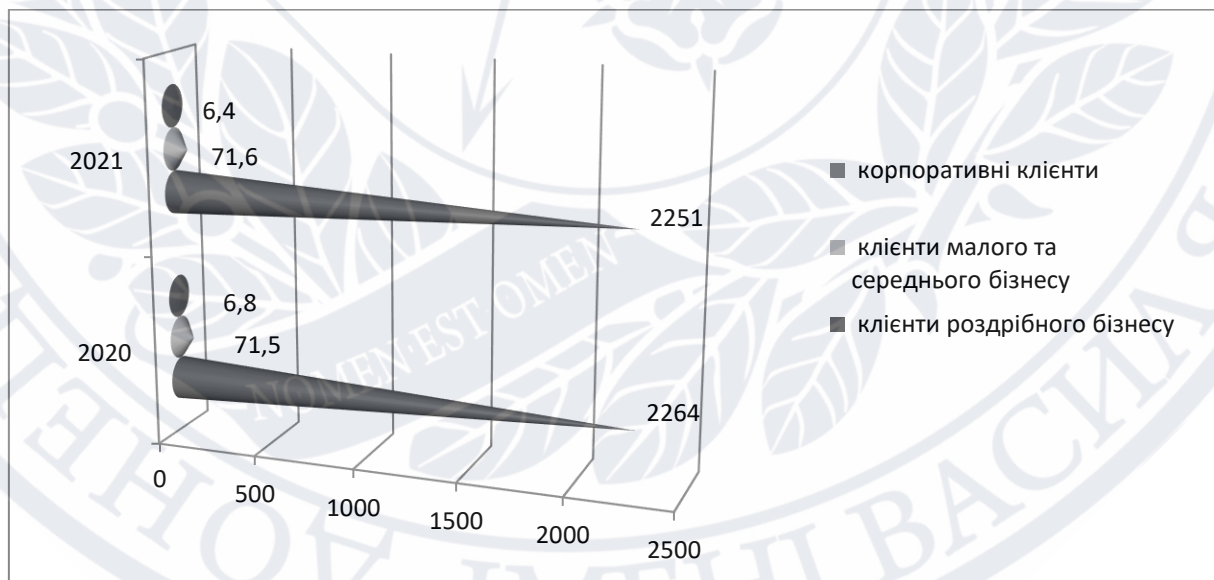


Рисунок 3.2 – Динаміка кількості клієнтів банку в розрізі напрямків бізнесу, 2020–2021 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [40]

Попри відсутні дані за 2022 рік (за даними рис. 3.2), можемо дійти до висновку, що упродовж 2020–2021 років кількість клієнтів банку за усіма сегментами бізнесу зменшувалася, що свідчить про скорочення попиту на банківські послуги, спричинене коронавірусною кризою.

У 2022 році АБ «УКРГАЗБАНК», попри роботу в умовах повномасштабного вторгнення, не планував зміни бізнес-моделі внаслідок воєнного стану та мав на меті продовжувати функціонувати як універсальний банк з повним спектром послуг усім категоріям клієнтів у відповідності до Основних напрямів та бюджету банку.

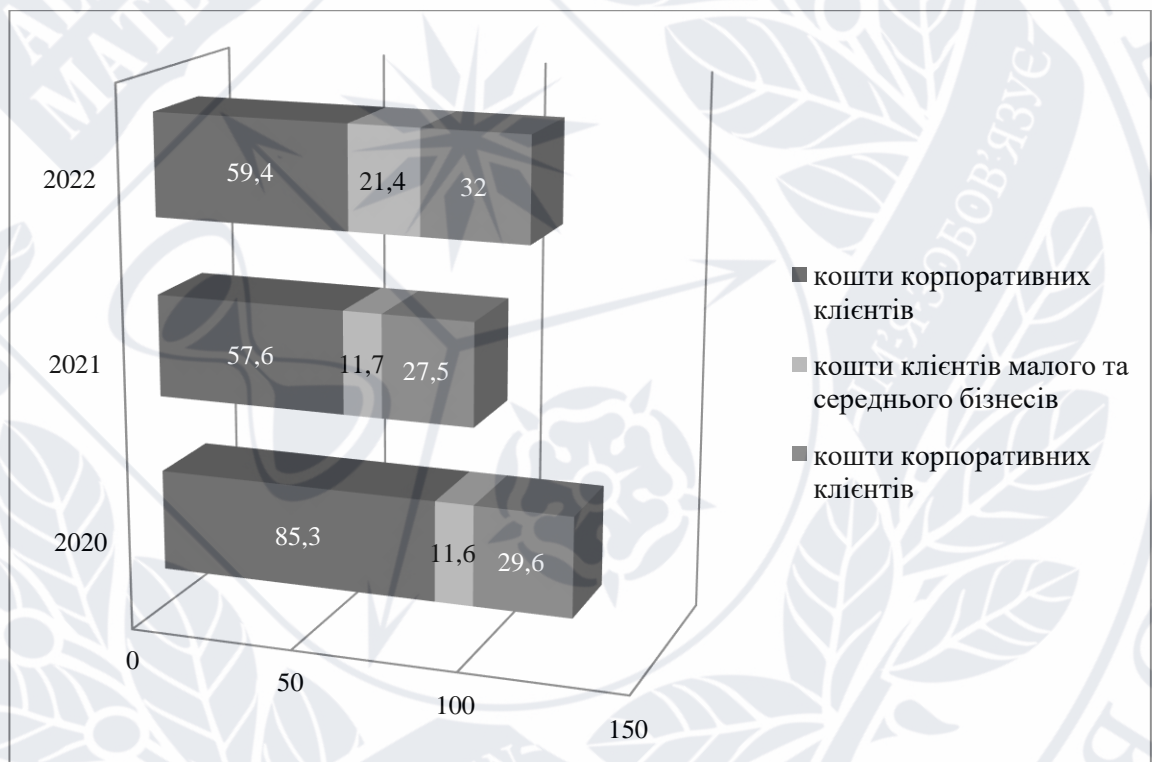


Рисунок 3.3 – Структура портфеля коштів клієнтів у розрізі бізнесів за 2020-2022 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі [40]

Після вивчення тенденцій зміни портфеля коштів клієнтів банку, які зображенні на рис. 3. 3, зазначаємо, що найбільший обсяг коштів клієнтів був зафіксований у 2020 році (126,5 млрд грн), а найнижчий – у 2021 (96,7 млрд грн) Найбільшу питому вагу коштів клієнтів має корпоративний бізнес, на другому місці – роздрібні клієнти, а на третьому – малий та середній бізнес.

Аналіз кредитного портфеля клієнтів свідчить про стале збільшення обсягів кредитування корпоративного, малого та середнього бізнесів, у тому числі, в рамках державних програм.

Водночас, як видно з рис. 3. 4, показники за напрямком роздрібного бізнесу у 2022 році знижуються практично до рівня 2020 року, що спричинене призупиненням видачі позик за більшістю кредитних програм для фізичних осіб.

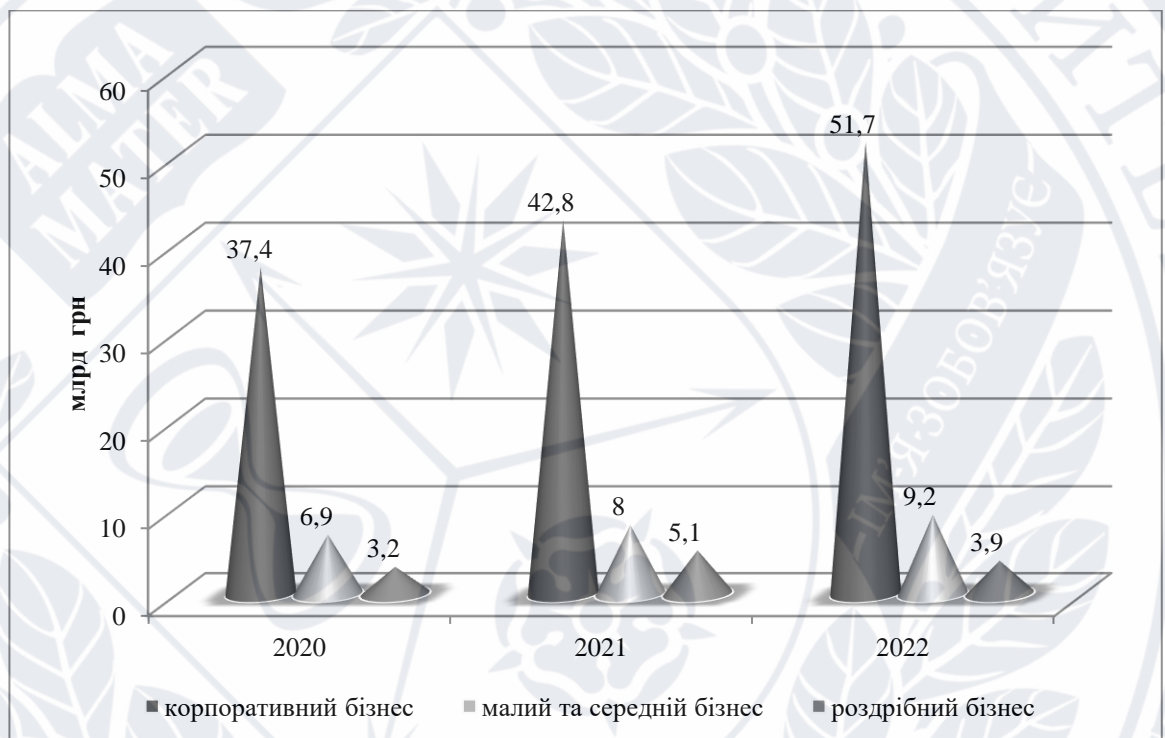


Рисунок 3.4. – Тенденція зміни кредитного портфелю 2020–2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [40]

Тому очевидно, що роздрібні клієнти роль відіграють більшу роль у формуванні депозитного портфеля, ніж кредитного.

Бюджетом було передбачено утримання належного рівня ліквідності та продовження оптимізації структури балансу, надаючи перевагу вкладенням в низько ризикові активи.

Показник активів зріс за 2020 рік на 23,6 млрд грн або на 20 %, зменшився за 2021 рік на 19,4 млрд грн або на 14 %, а за 2022 рік збільшився на 8,4 млрд грн або на 7 % (рис. 3.5).

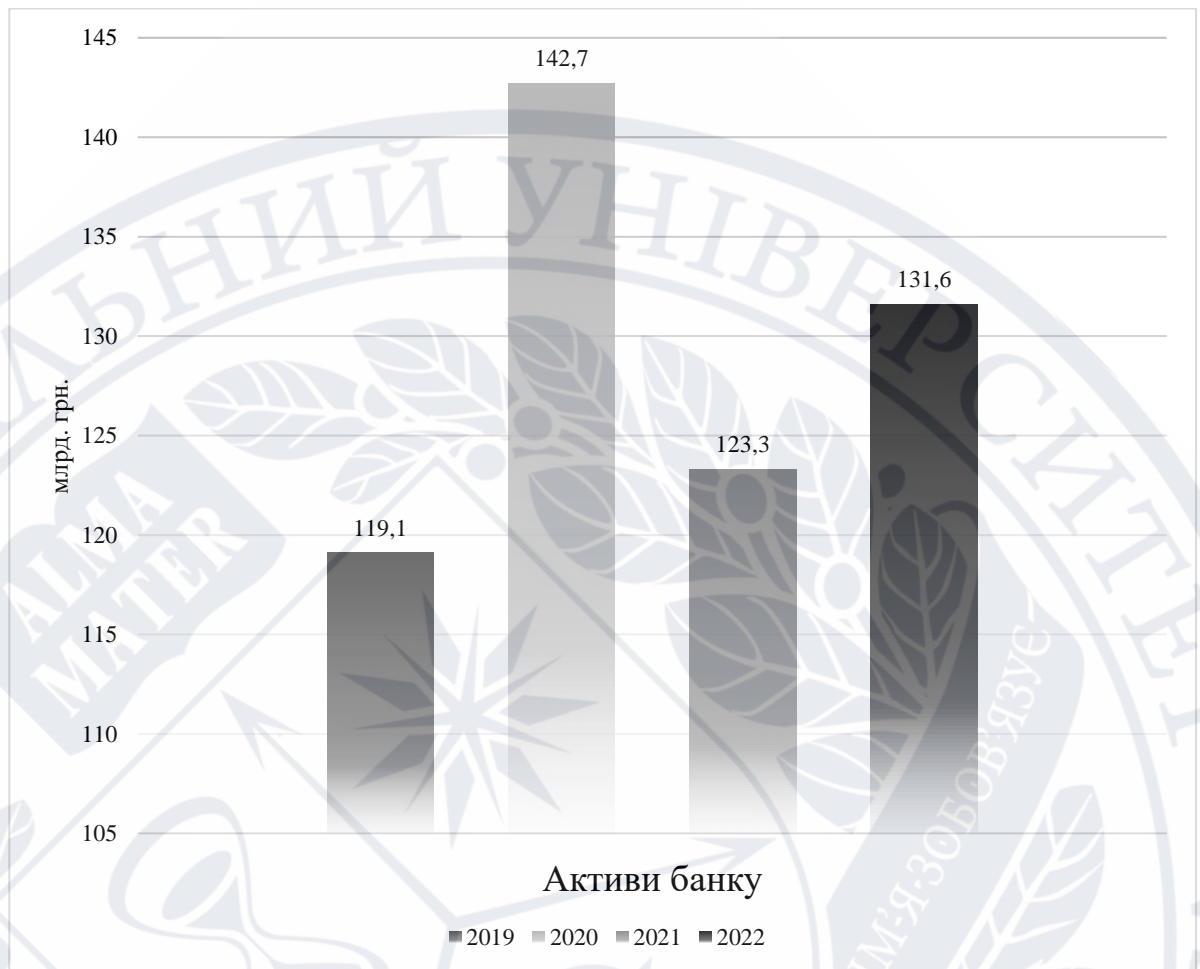


Рисунок 3.5 – Динаміка активів банку за 2019–2022 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі [40]

Тому, проаналізувавши активи, робимо висновок, що загалом, не зважаючи на падіння у 2021 році, банку вдається утримувати цей показник на достатньому рівні, тобто обсяг ліквідних активів перевищує обсяг, якого достатньо для повного виконання ним зобов'язань протягом 30 днів в кризових умовах.

Одним з найважливіших чинників оцінювання якості активів є їхня структура, яка демонструє частку різних статей активів у сукупних активах. Розглянемо структуру активів АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2020–2022 рр. (табл. 3.2)

Аналіз структури активів банку за 2020–2022 рр., демонструє, що найбільша частка у даній структурі належить кредитам клієнтів та фінансовій оренді.

Таблиця 3.2 – Структура активів АБ «УКРГАЗБАНК», 2020–2022 рр.

Активи	2020		2021		2022	
	Обсяг	%	Обсяг	%	Обсяг	%
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти та їх еквіваленти	35 287 994	41,25	30 188 103	32,47	35 346 787	33,65
Кошти у кредитних установах	661 491	0,77	5 081 150	5,46	2 420 569	2,30
Кредити клієнтам та фінансова оренда	47 517 583	55,55	55 889 683	60,11	64 759 128	61,66
Основні засоби та нематеріальні активи	1 348 538	1,58	1 187 141	1,28	1 234 025	1,17
Інші активи	729 351	0,85	637 119	0,69	1 271 769	1,21
Всього	85 544 957		92 983 196		105 032 278	

*Джерело:* складено автором на основі [40]

Найбільшої частка кредитів була у 2022 році і становила 61,66 % загальних активів банку, відповідно найменший рівень кредитів був у 2020 році – 55,55 %. Другим за розміром активом балансу є грошові кошти та їх еквіваленти. Досить високий рівень цього показника, мотивований підтриманням банком високого рівня ліквідності, а також дотриманням встановлених НБУ нормативів ліквідності. Отже, найбільша частка рівня грошових коштів та їх еквівалентів становила 41,25 % у 2020 році, а найнижчу – 32,47 % у 2021 році. Варто зауважити, що в кризові та посткризові період банки намагаються мінімізувати дохідні активні операції, для яких необхідні значні ліквідні ресурсів, та водночас обсяги грошових коштів як високоліквідний ресурс.

На основі порівняння напрямів розвитку, зазначених у стратегії, і фактичних фінансових результатів діяльності зазначаємо, що хоча АБ «УКРГАЗБАНК» й виконує більшість запланованих фінансових показників, проте має недостатній рівень прибутковості.



АБ «УКРГАЗБАНК» як і всі українські банки змушені вже четвертий рік працювати в умовах тотальної невизначеності: спочатку через карантинні заходи у зв'язку з поширенням коронавірусу COVID-19, а згодом також і під час повномасштабного вторгнення. Оскільки працювати у нових умовах, використовуючи старі інструменти та методи неможливо, то існує критична потреба в застосуванні моделі оцінювання ефективності фінансової стратегії, яка дала б змогу оцінити стан, в якому знаходиться досліджуваний банк і надати рекомендації щодо його поліпшення, враховуючи поточну ситуацію в країні.

### **3.2 Апробація моделі оцінювання ефективності фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК»**

З метою проведення детальнішого і глибшого аналізу пропонуємо поетапно розглянути цей процес, використавши запропоновану нами модель для оцінювання ефективності формування фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК».

На першому етапі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку визначимо джерела доходів досліджуваної фінансової установи.

#### **1. Визначення джерел доходів**

Для цілей управління АБ «УКРГАЗБАНК» виділив п'ять операційних сегментів, виходячи з продуктів та послуг:

- юридичні особи: переважно надання кредитів, обслуговування депозитів та поточних рахунків юридичних осіб та клієнтів-установ;
- клієнти малого та середнього бізнесу (МСБ): переважно обслуговування клієнтів за цільовими програмами кредитування, депозитів та поточних рахунків клієнтів, діяльність яких відповідає певним критеріям та межах;

- фізичні особи: переважно обслуговування депозитів фізичних осіб, надання споживчих кредитів, овердрафтів, обслуговування кредитних карт та здійснення грошових переказів;
- фінансові установи: переважно розміщення та залучення коштів від інших фінансових установ;
- управління активами та інше: фінансові та інші центральні функції.

Тому вважаємо за доцільне зробити аналіз джерел доходів, враховуючи вищенаведену сегментацію.

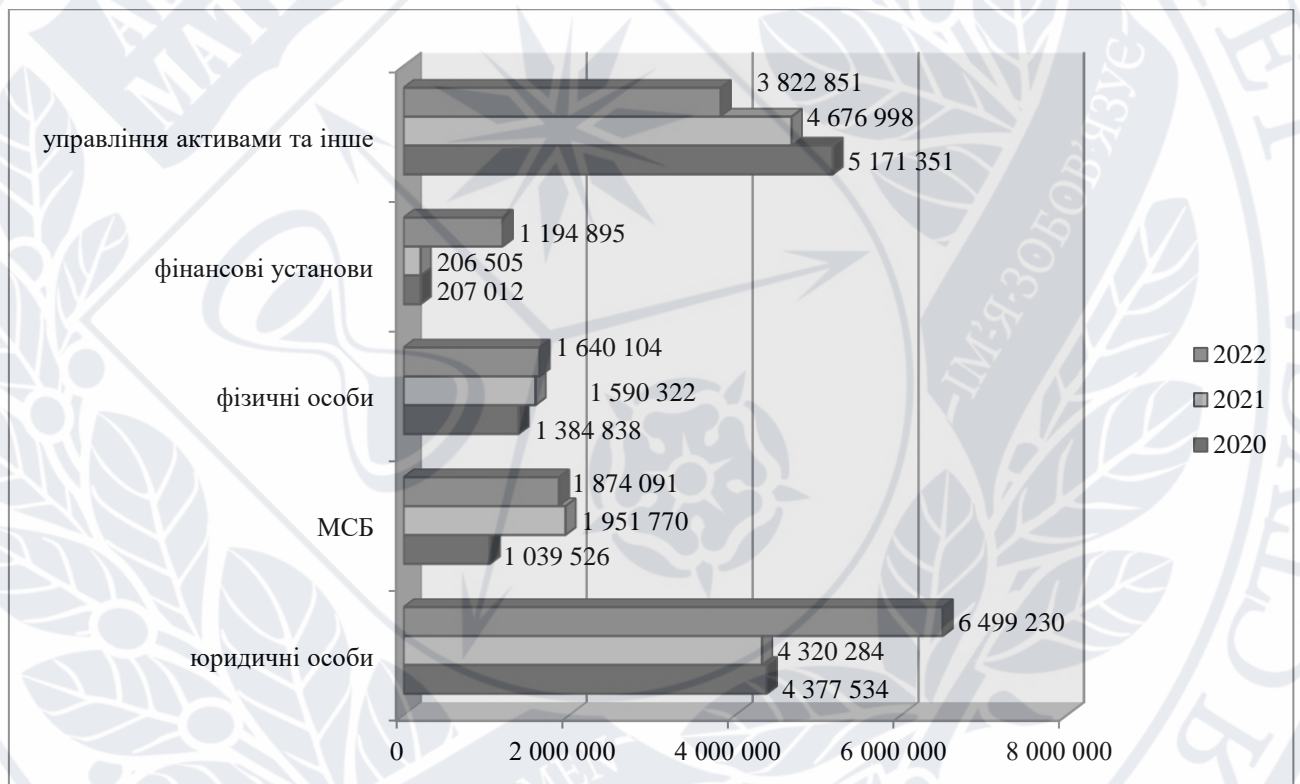


Рисунок 3.6 – Структура джерел доходів АБ «УКРГАЗБАНК» за сегментуванням клієнтів у 2020–2022 рр., грн

*Джерело:* складено автором на основі [40]

На основі даних, наведених на рис. 3. 6 розуміємо, що доходи, отримані від обслуговування юридичних осіб та управління активами за досліджувані періоди перевищують інші види доходів. Проте у 2022 році стрімко набрали обертів доходи від обслуговування фінансових установ. Доходи від

обслуговування фізичних осіб протягом досліджуваних років залишалися практично на одному рівні.

Визначивши динаміку показників фінансових результатів діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» (див. табл. 3.3) зазначимо, що за майже усіма напрямками діяльності отримано приріст доходів.

Таблиця 3.3 – Динаміка фінансових показників АБ «УКРГАЗБАНК», грн

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2010, %
1	2	3	4	5
Чисті процентні доходи	1692884	5869890	(2140546)	-126,44
Чисті комісійні доходи	1235980	1580359	1420824	114,96
Чисті прибутки від інвестицій	148404	288148	37331	25,15
Чисті прибутки від операцій з іноземними валютами та банківськими металами	223274	(236754)	736490	329,86
Інші доходи	320366	356402	340690	106,34
Непроцентні витрати	(3298971)	(3860658)	(4371474)	132,51 %
Чистий прибуток	411039	3771007	(3 861 513)	-939,45

Джерело: складено автором на основі [40]

Проте чисті процентні доходи є винятком, за цим напрямком діяльності доходи зменшилися на 126,44 %. Водночас комісійні доходи збільшилися у понад 3 рази, а приріст чистих доходів від інвестицій зріс на 25,5 %. Оскільки для розширення діяльності були необхідні додаткові витрати, то у досліджуваному періоді сума витрат зросла в 1,3 рази. Загалом чистий прибуток зменшився на 939,45 %, тобто банк зазнав значних збитків.

## 2. Аналіз дотримання вимог ліквідності НБУ

За результатами аналізу показників LCR<sub>вв</sub> (коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами) та LCR<sub>ів</sub> (коефіцієнт покриття ліквідністю в

іноземній валюті) встановлено, що Банку протягом 2020–2022 років вдалося дотримуватися належного рівня ліквідності (за вимогами НБУ нормативні значення коефіцієнту покриття ліквідності в усіх валютах та окремо в іноземних валютах становлять не менше 100 %).

Таблиця 3.4 – Динаміка показників ліквідності АБ «УКРГАЗБАНК», %

Показники	Рік		
	31 грудня 2020	31 грудня 2021	31 грудня 2022
1	2	3	4
LCR <sub>вв</sub> , коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами	226,99 %	166,04 %	142,73 %
LCR <sub>ів</sub> , коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті	143,77 %	146,65 %	167,15 %
NSFR, коефіцієнт чистого стабільного фінансування	-	129,74 %	113,89 %

*Джерело:* складено автором на основі [40, 41]

Дані про значення показника NSFR (коефіцієнта чистого стабільного фінансування) за 2020 рік відсутні, оскільки цей норматив був впроваджений НБУ лише у 2021 році. За вимогами НБУ нормативне значення показника NSFR становить 90 % – з 1 жовтня 2021 року; 100 % – з 1 квітня 2022 року. Тому, аналізуючи дані наведені в табл. 3.4, з'ясовано, що банку протягом 2021–2022 років вдалося досягнути достатнього значення коефіцієнту чистого стабільного фінансування. Це свідчить про те, що банк має достатній рівень збалансованості активів та пасивів і довгострокові джерела фондування (строки погашення довгострокові, активи перевищують пасиви).

Отже, результати дослідження вказують на те, що упродовж 2020–2022 років АБ «УКРГАЗБАНК» у повному обсязі був забезпечений ліквідністю, що підтверджують відповідні нормативні показники банку (LCR<sub>вв</sub>, LCR<sub>ів</sub> та NSFR), які помітно перевищували граничні значення, встановлені НБУ.

## 6. Оцінка адекватності капіталу

Поняття «адекватності капіталу» визначають як достатній рівень капіталу, який покликаний забезпечити довіру до банку з боку вкладників, інвесторів, кредиторів та органів нагляду [42]. Цей термін розкриває розуміння банківського капіталу як джерела покриття збитків і є маркером надійності та ризикованості банківської установи.

В умовах сучасності оцінювання адекватності капіталу є важливим допоміжним етапом, результати якого відображають реальний стан банку та ступінь захисту його вкладників. З отриманих результатів, наведених в табл. 3.5 робимо висновок про оптимальний склад капіталу в даній банківській установі.

Таблиця 3.5 – Динаміка капіталу АБ «УКРГАЗБАНК», грн, %

Показники	Рік		
	31 грудня 2020 року	31 грудня 2021 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4
Основний капітал	8 314 311	8 701 893	7 538 083
Додатковий капітал	93 325	2 771 199	64 000
Відвернення	6 660	-	-
Регулятивний капітал	8 400 976	11 473 092	7 602 083
Норматив Н2	14,31 %	19,67 %	10,88 %
Норматив Н3	14,16 %	14,92 %	10,79 %

Джерело: складено автором на основі [40]

Загалом основний капітал банку у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 776 228 грн, що зумовлено як загальними інфляційними процесами, що відбуваються в економіці України, так і зменшенням обсягів операційної діяльності банку. Проілюструємо динаміку капіталу банку на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Динаміка видів капіталу 202 –2022 рр., грн

Джерело: складено автором на основі [40]

Динаміка подана на рис. 3.7 демонструє те, що показники капіталу та нормативів Н2, Н3 досягли своїх максимальних значень у 2021 році та досить суттєво знизились у 2022 році, проте все одно перебували на достатньому рівні. Це свідчить про те, що банк зможе своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру.

#### 7. Порівняння результатів з іншими банками

Оскільки стратегічною діяльністю АБ «УКРГАЗБАНК» був передбачений подальший розвиток банку як інвестиційно привабливої фінансової установи, то для цієї мети діяльність банківської установи була спрямована на посилення гнучкості, швидкості, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

Для оцінювання стану активної клієнтської бази банку наведемо аналіз динаміки кількості активних клієнтів упродовж 2020–2022 років (див. рис. 3.8), враховуючи їхню приналежність до сегменту бізнесу.

Результати оцінювання вказують на тенденцію до збільшення активних клієнтів серед роздрібних клієнтів (протягом досліджуваного періоду кількість клієнтів-фізичних осіб зростає на 140 тис. осіб).

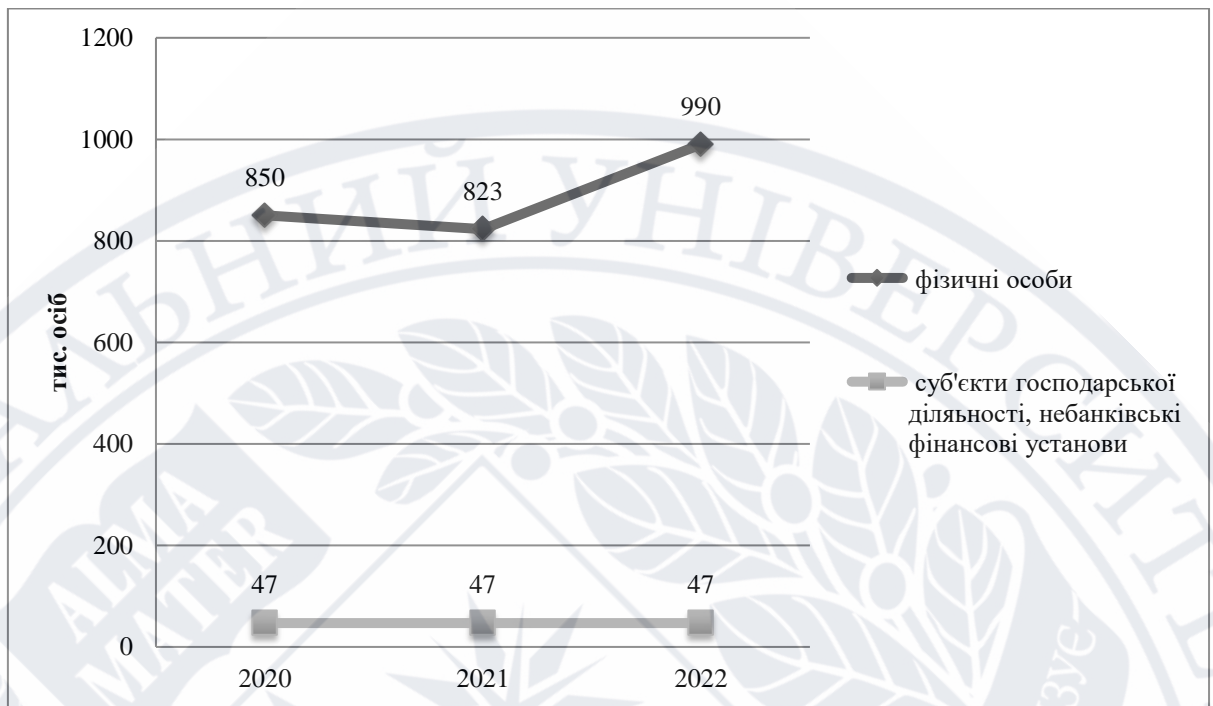


Рисунок 3.8 – Динаміки кількості активних клієнтів упродовж 2020–2022 років

*Джерело:* складено автором на основі [40]

Натомість показник активних клієнтів з числа суб'єктів господарської діяльності та небанківських фінансових установ протягом досліджуваного періоду не змінювався (залишався на рівні 47 тис. осіб), що загалом є негативним результатом, оскільки фінансова стратегія банку передбачала заходи для залучення на обслуговування, а також активізації діяльності більшої кількості саме клієнтів-юридичних осіб (тобто суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ).

Далі пропонуємо порівняти результати АБ «УКРГАЗБАНК» з ключовими учасниками банківського сектора, щоб здійснити оцінювання успіху заходів, які були застосовані для підвищення його прибутковості та ефективності.

Аналізуючи результати АБ «УКРГАЗБАНК» за 2020–2022 роки (див. рис. 3.9), робимо висновки, що позитивна динаміка прибутковості спостерігалася у 2020 та 2021 роках, що дало банку змогу в цей період

наблизитися до результатів ключових українських банків, не враховуючи АТ КБ «ПриватБанк».

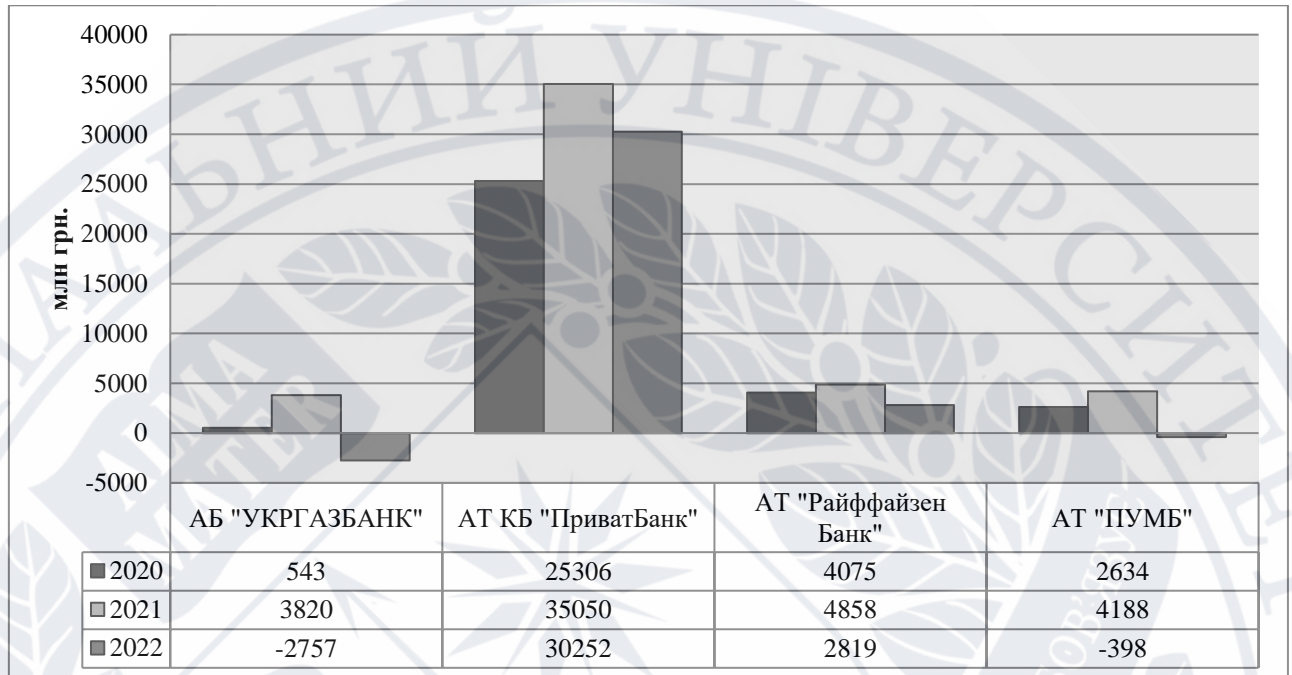


Рисунок 3.9 – Прибуток / збиток ключових українських банків, 2020–2022 рр., млн грн

*Джерело:* складено автором на основі [40]

Проте прибутки банку є значно нижчими у порівнянні з найкращими гравцями банківського сектору, особливо у 2022 році (коли банком були отримані найбільші збитки).

За напрямом активності клієнтів банку з'ясовано, що протягом періоду, який досліджувався, відбувалося зростання кількості фізичних осіб, проте відсутня позитивна динаміка приросту активних клієнтів з числа суб'єктів господарювання.

#### 8. Узагальнення результатів і підготовка заходів поліпшення

На основі аналізу усіх елементів моделі оцінюванні можемо зробити наступні висновки:

1) більшість доходів упродовж досліджуваного періоду банк генерував від обслуговування юридичних осіб та управління активами, проте у 2022 році стрімко зросли доходи від обслуговування фінансових установ,



упродовж 2020-2022 рр. відбувся приріст усіх видів доходів, окрім чистих непроцентних;

2) вивчення показників LCR<sub>вв</sub> (коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами), LCR<sub>ів</sub> (коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті) та NSFR (коефіцієнт чистого стабільного фінансування) показало, що банку протягом 2020–2022 років вдалося підтримувати належний рівень дотримання вимог ліквідності НБУ;

3) під час оцінки адекватності капіталу наглядно продемонстровано, що показники та нормативи капіталу перебували на максимальному рівні у 2021 році, стрімко знизилась у 2022 році, та, не зважаючи на це, мали достатній рівень для забезпечення достатності капіталу;

4) порівняння результатів з іншими банками дало змогу з'ясувати, що прибутки банку є значно нижчими у порівнянні з найбільшими банками України, а найбільший спад показників відбувся у 2022 році, коли результати банку свідчили про його збиткову діяльність, проте у напрямку активності клієнтів протягом досліджуваного періоду простежувалась тенденція до збільшення кількості активних клієнтів серед фізичних осіб.

Загалом за результатами застосування моделі оцінювання формування фінансової стратегії встановлено, що поточна фінансова стратегія АБ «УКРГАЗБАНК» є досить ефективною, що підтверджується аналізованими показниками. Проте у ході дослідження простежується вплив умов мінливого економічного середовища, яке варто враховувати у плануванні майбутніх періодів. Для цього вважаємо за доцільне надати рекомендації та запропонувати шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії з метою покращення фінансового стану банку, звертаючи особливу увагу на підвищення рівня його прибутковості.

### 3.3 Шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах невизначеності

Враховуючи вище наведену інформацію щодо необхідності вдосконалення фінансової стратегії банківської установи у частині збільшення прибутку, можна запропонувати наступні рекомендації щодо підвищення прибутковості АБ «УКРГАЗБАНК»:

1. Доцільно збільшити групу активів, які забезпечують найбільший процентний дохід, шляхом залучення більшої кількості позичальників і ретельного аналізу їхнього фінансового стану, а також нарощування власного кредитного потенціалу за рахунок збільшення обсягу залучених ресурсів.

2. Для підтримання фінансової стійкості банку варто здійснити прогнозоване і результативне розміщення коштів. Цей крок дасть змогу збалансувати показники ліквідності, надійності та прибутковості банку.

3. Використати інструмент фінансового планування як одну з можливостей максимізації прибутку і його раціонального використання. Часто банки мають зайві витрати через неузгоджені дії різних підрозділів між собою. Фінансовий план у свою чергу передбачити річні доходи, витрати і прибуток банку.

4. Проаналізувати можливість зміни загального рівня відсоткової ставки для активних операцій банку. Теоретично спосіб підвищення процентної ставки має забезпечити більший рівень доходу. Утім на сучасному етапі діяльності банки використовують цей метод винятково, натомість в умовах жорсткої конкуренції їм часто доводиться знижувати ставку, щоб залучити більшу кількість клієнтів.

5. Оптимізувати структуру портфелю доходних активів. Оскільки відомо, що вищий дохід сприяє і збільшенню ризиків банківської діяльності. З цією метою банку на постійній основі варто визначати ступінь допустимості та виправданості того чи іншого ризику. У такому разі банківське управління варто здійснювати, дотримуючись балансу між вимогами щодо ліквідності і прибутковості.

6. Забезпечити зростання власних коштів банку, що сприятиме нарощенню ресурсної бази банку і відповідно його інвестиційних можливостей. Це може стати важливим кроком до залучення іноземних інвесторів, стимулювання інтеграційних процесів, забезпечення умов для виживання банківської системи України за умов засилля іноземних банків на українському ринку.

7. Ретельно дослідити кредитні ризики та вжити заходи щодо їхнього зниження. Для цього варто створити спеціалізовані відділи, головне завдання яких полягатиме в управлінні кредитними ризиками.

8. Сформувати достатні страхові резерви та резервні фонди. Головною передумовою банкрутств більшості банків є неповернення раніше виданих кредитів. Тому для зміцнення надійності й стабільності банківської установи як учасника банківської системи України, та зменшення можливих фінансових ризиків у процесі кредитування необхідне формування цих фондів.

У процесі формування загальної фінансової стратегії, враховуючи умови невизначеності та мінливе економічне середовище, АБ «УКРГАЗБАНК» варто звернути увагу на стратегію стабілізації, яку О. П. Коробейніков, Д. М. Гвішіані та В. К. Щербко пропонують застосовувати в умовах нестабільності під час значного зниження фінансово-господарських показників банку, виникненні довгострокових фінансових складнощів.

Фінансова стратегія стабілізації сприяє адаптації діяльності банку до умов зовнішнього середовища, уникненні імовірних загроз, зниженні ризикованості його діяльності, збільшенні ефективності співпраці банку з партнерами та контрагентами. Її також застосовують для оптимізації циклів залучення та вкладення фінансових ресурсів, запобігання їхньої нестачі [43]. Таку стратегію найбільш доцільно застосовувати для збалансування усіх напрямків фінансової діяльності.

Ця стратегія унікальна тим, що залежно від поточного фінансового стану банку можна застосувати один з трьох можливих прийомів для реалізації стратегії стабілізації:

1. Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з метою швидкої стабілізації системи господарювання банку;
2. Позитивне зрушення у внутрішньому менеджменті та стимулюванні продажу продуктів та послуг банку з певною надією на швидке поживлення банківської діяльності;
3. Обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні і соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції банку [44].

Стратегію економії найбільш доцільно застосовувати у випадку раптового спаду обсягів продажів продуктів та послуг банку і зміни загального розміру прибутку.

Цілями даної стратегії у кожному конкретному часовому проміжку можна деталізувати наступним чином: термінова – зупинення спаду ділової активності та фінансових результатів банку; середньострокова – початок процесу покращення фінансового стану банку; довгострокова – започаткування стадії поживлення і зростання.

У такому випадку стратегія економії може впроваджуватися за допомогою трьох етапів:

1. Контроль за витратами – на цьому етапі можливе скорочення чисельності персоналу, а також витрат на його утримання; зменшення додаткових витрат; обмеження маркетингової діяльності тощо.
2. Консолідування – фаза зменшення витрат, що пов'язана з визначенням часу і швидкості відновлення активності економічної діяльності та розробленням шляхів для збільшення прибутків банківської установи. Цей етап характеризується раціоналізацією системи управління та мінімізацією адміністративні витрати, а також розширенням дослідницької діяльності.

3. Пожвавлення і зростання – цей етап впровадження стратегії банку може сигналізувати про майбутній перехід до наступальної стратегії. Під час цього етапу необхідно завершити суттєві системні зміни у процесах формування і використання ресурсів, активізувати маркетингову та фінансову діяльність.

Стабілізація економічного стану зазвичай відбувається тоді, коли результати діяльності банку мають значні коливання.

На підтвердження дієвості запропонованих напрямів оптимізації витрат наведемо результати дослідження впливу скорочення адміністративних витрат за їх видами у довгостроковій перспективі (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Вплив скорочення адміністративних витрат за їх видами у довгостроковій перспективі на прикладі банків Північної Америки

Джерело: [45]

За даними рис. 3.10 можемо підсумувати, що найважливішими з точки зору стратегії для банків стали витрати на інформаційні технології, обслуговування клієнтів, загальний менеджмент, людські ресурси та маркетинг. Найбільшу результативність оптимізації адміністративних витрат демонструють наступні напрямки: витрати на мережу збуту, закупівлю та постачання, облік фінансів, операційну діяльність. У довгостроковій

перспективі скорочення цих витрат позитивно впливало на діяльність банків. Тому, опираючись на досвід іноземних банків, найбільшу увагу варто приділити удосконаленню роботи регіональної мережі, контролюванню закупівель та оптимізації бізнес-процесів. Водночас, результати цього дослідження свідчать, що 65 % топ-менеджерів у банках Північної Америки за досліджуваний період зменшили свої витрати, звільнивши працівників. Згідно з даними вищенаведеного рисунку, встановлено, що у 24 % випадків звільнення персоналу мало негативний вплив на діяльність банків у довгостроковій перспективі.

Також за результатами дослідження встановлено, що зменшення адміністративних витрат у напрямках інформаційних технологій, обслуговування клієнтів, маркетингу і продажів також шкодило роботі банку у майбутніх періодах.

Отже, на нашу думку, застосування фінансової стратегії стабілізації буде найбільш ефективним для планування діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, адже саме вона враховує різні сценарії і підходи, залежно від реальної економічної ситуації в банку, а також повністю охоплює різні часові проміжки роботи банку в кризових умовах.

Розпочати звісно варто з термінової стратегії – зупинення спаду ділової активності та результатів банківської діяльності, а також здійснити ревізію витрат (розглянути скорочення чисельності персоналу, тимчасово переглянути витрати на його утримання; зменшити накладні витрати; здешевити маркетингові дослідження та знизити адміністративні витрати). Проте на цьому етапі варто окреслити часові межі використання термінової стратегії у напрямку скорочення персоналу та зменшення кількості маркетингових досліджень, щоб не допустити негативних наслідків їхнього тривалого впливу на ефективну роботу банку в довгостроковій перспективі.

Лише після цих етапів та, враховуючи поточну економічну ситуацію в Україні та світі, банку можна буде переходити до наступної фази, на якій

доцільно розробити програму підвищення прибутковості його діяльності, шляхом раціоналізації системи управління та мінімізації адміністративних витрат.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 наведено загальну характеристику діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», а також охарактеризовані умови роботи банківської системи протягом 2020–2022 рр.

З метою проведення якісного і повного оцінювання впливу фінансових стратегій проведено аналіз діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2020–2022 рр. та зіставлені заплановані та фактично отримані показники діяльності.

Аналіз активів у динаміці дав змогу дійти до висновку, що банк утримує цей показник на достатньому рівні, не зважаючи на тимчасове падіння.

У процесі апробації моделі оцінювання ефективності фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» визначені джерела доходів банку, проаналізований стан дотримання вимог ліквідності НБУ, надана оцінка адекватності капіталу, здійснене порівняння фінансових результатів досліджуваного об'єкту з іншими банками, а також узагальнені результати застосування моделі.

Після завершення використання моделі оцінювання і деталізації її результатів були запропоновані шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії, до яких належать рекомендації щодо збільшення прибутків АБ «УКРГАЗБАНК».

Проаналізовано досвід іноземних банків у напрямку оптимізації адміністративних витрат за їхніми видами і виокремлено ті з них, які є найбільш ефективними у довгостроковому плануванні діяльності банку, враховуючи умови невизначеності та нестабільну економічну ситуацію.

## ВИСНОВКИ

Дослідження формування фінансової стратегії банку в цілому, і враховуючи умови невизначеності, дало нам змогу зробити низку висновків теоретичного, методичного та практичного характеру:

1. Встановлено, що сутність стратегії у контексті банківської діяльності полягає у певному плані, моделі, послідовності дій, а також сукупності певних цілей та завдань, які можуть бути використані для досягнення максимальної ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості банківського бізнесу. Беручи до уваги розуміння фінансової стратегії різними дослідниками, та з урахуванням їхніх особливостей, з'ясовано, що фінансова стратегія банку є різновидом функціональної стратегії, та чинить суттєвий вплив на створення корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку.

2. Досліджено, що поняття «невизначеність» є недостатньо вивченим як на теоретичному, так і на прикладному рівнях, проте в роботі окреслені декілька підходів до визначення сутності цього поняття, які наведені в економічній літературі. Запропоновано, з погляду економіки розглядати невизначеність як умову впливу на діяльність підприємства, яку неможливо оцінити та яка пов'язана з певною обмеженістю інформації, що необхідна для ухвалення управлінських рішень.

3. Розроблено концептуальні підходи щодо вдосконалення формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності. Зазначено, що задля формування ефективної фінансової стратегії банківської установи варто звернути особливу увагу на розробку концепцій впровадження стратегії, основних принципах, етапах та цілях, які сприяють її ефективній реалізації. Виокремлено наступні важливі загальні принципи, які є актуальними і для фінансового управління у банківській діяльності: принцип цільової спрямованості, принцип безперервності процесу, принцип гнучкості та



індикативності, принцип альтернативності, принцип контролю результатів, принцип еволюційності.

4. У процесі вивчення методичного забезпечення формування фінансової стратегії банку виявлені наступні елементи: методи формування, механізм створення та реалізації фінансової стратегії банку. На основі проведеного дослідження, враховуючи важливість процесу оцінювання під час управління ефективністю фінансової стратегії, запропоновано модель оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку, що складається з наступних етапів: 1) визначення джерел доходів; 2) аналізу дотримання вимог ліквідності НБУ; 3) оцінки адекватності капіталу; 4) порівняння результатів з іншими банками; 5) узагальнення результатів і підготовки заходів поліпшення.

5. Наведено загальну характеристику діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», а також охарактеризовано роботу банківської системи упродовж 2020–2022 рр. З метою оцінювання впливу формування фінансових стратегій на результати діяльності проведено аналіз діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» протягом 2020–2022 рр. та зіставлені заплановані та фактично отримані показники діяльності. Під час застосування моделі оцінювання ефективності фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» виокремлено джерела доходу банку, враховуючи сегментування, окреслено стан дотримання вимог ліквідності НБУ, оцінено адекватність капіталу, порівняно фінансові результати досліджуваного об'єкту з іншими банками, а також узагальнено результати застосування моделі.

6. Після аналізу результатів апробації моделі оцінювання запропоновано шляхи вдосконалення формування фінансової стратегії АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах невизначеності, до яких належать рекомендації щодо збільшення прибутків досліджуваного банку. Під час створення загальної фінансової стратегії запропоновано застосувати стратегію стабілізації. Оскільки саме ця стратегія може забезпечити ефективну діяльність банківської установи, враховуючи кризові умови.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2010. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390> (дата звернення: 24.12.2023).
2. Родченко С. С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 19, частина 2. С. 5966.
3. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник Київ: Каравела. 2006. 320 с.
4. Поняття стратегії та її класифікація. 2012. URL: [https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya\\_strategiyi\\_klasifikatsiya\\_390](https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi_klasifikatsiya_390) (дата звернення: 24.12.2023)
5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
6. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff, Palgrave Macmillan The Limited, 2017. 233 p
7. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4863> (дата звернення: 24.12.2023)
8. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України. Суми: Університетська книга, 2007. 417 с.
9. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління / за ред. Т. А. Васильєвої, О. Б. Афанасьєвої. Суми : Ярославна, 2013. 488 с.

10. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. – 592 p.
11. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження*. 2019. № 2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/220.pdf> (дата звернення: 24.12.2023)
12. Бланк І. А. Стратегія і тактика управління фінансами. Київ: МП «ИТЕМЛТД» СП «АДЕФ-Україна», 1996. 534 с.
13. Волошко І. В. Стратегічне фінансове управління у банку : автореф. дис. ...к.е.н. : спец. 08.04.01. Суми, 2003. 22 с.
14. Подольська О.С., Місько Г.А. Формування фінансової стратегії банку. URL: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2014/Economics/1\\_155191.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/1_155191.doc.htm) (дата звернення: 24.12.2023).
15. Криклій О. А., Москаленко А. О. Вплив невизначеності на ліквідність банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/59.pdf/](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/59.pdf/) (дата звернення: 24.12.2023).
16. Економічна енциклопедія: у трьох томах / ред. кол.: С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. Т 1. 863 с.
17. Корчева В. Концепція невизначеності в економічній науці. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 1. С. 41–50.
18. The impact of uncertainty on activity in the euro area. *European Central Bank. Economic Bulletin*. 2016. Issue 8. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb201608.en.pdf> (дата звернення: 24.12.2023).
19. Karnizova L. and Jiaxiong C. Economic Policy Uncertainty, Financial Markets and Probability of US Recessions. *Economics Letters* 125.2. 2014. pp. 261-265. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82577811.pdf> (дата звернення: 24.12.2023).

20. Віннічук О. В. Політичні ризики в умовах демократичної трансформації суспільства: теоретико-практичний аналіз: монографія / О. В. Віннічук. Кам'янець-Подільський: ПП Мошак М. І., 2013. 220 с.

21. Палінчак В. В. Зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі. *Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Випуск 36. С. 133–134

22. Корчева В. Концепція невизначеності в економічній науці. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 1. С. 41–50

23. Краснова І. В., Коцюба І. І. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 9-1, частина 4. С. 154–158

24. Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм формування. 2023. URL: [https://aboutmarketing.info/ekonomika/finansova-stratehiya-pidpryyemstva-klassifikatsiya-elementy-mekhanizm-formuvannya/#Principi\\_rozrobki\\_finansovoi\\_strategii1](https://aboutmarketing.info/ekonomika/finansova-stratehiya-pidpryyemstva-klassifikatsiya-elementy-mekhanizm-formuvannya/#Principi_rozrobki_finansovoi_strategii1) (дата звернення: 24.12.2023).

25. Фінансова стратегія підприємства: класифікація, елементи, механізм. 2022. URL: <https://livingfo.com/finansova-stratehiia-pidpryyemstva-klassifikatsiia-elementy-mekhanizm-formuvannia/> (дата звернення: 24.12.2023)

26. Кіктенко О. В., Буря В. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/25.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/25.pdf) (дата звернення: 24.12.2023)

27. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2005. № 2. С. 130–135.

28. Аранчій В. І., Зоря О. П. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії. Економіка*. 2010. № 2. С.156–159

29. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 100–111.
30. Кондіус І. С. Прогнозна модель ефективності банківської діяльності. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 301–311.
31. Коротя А. С. Рентабельність комерційного банку та фактори, що впливають на її рівень. *Управління розвитком*. 2012. № 10. С. 73–75
32. Зеленєва Є. О. Шляхи підвищення прибутковості банку. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2016. № 10. С. 141–144.
33. Безвух С. В. Ліквідність банку: сутність та фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4650> (дата звернення: 24.12.2023).
34. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків як запорука їх надійності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/75.pdf) (дата звернення: 24.12.2023).
35. Вдовенко Л. О., Черненко О. С. Високий рівень капіталізації – основа зміцнення банківської системи України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4. С. 84–96.
36. Про порядок регулювання діяльності банків України [Електронний ресурс]: інструкція, затверджена постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. — Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0841-01>. (дата звернення: 24.12.2023).
37. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21. С. 3–6.
38. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 20.09.2001 № 2740III за ред. від 19.05.2011 № 3394VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2121-14#Text> (дата звернення: 24.12.2023).

39. Русіна Ю. О., Ліпінська Д. Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості комерційного банку. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С.96–102.
40. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com> (дата звернення: 24.12.2023).
41. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 24.12.2023).
42. Дмитренко І. Б. Сучасні підходи до оцінки достатності (адекватності) капіталу банків в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №4. Том 30 (69). С. 120–127.
43. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17–23.
44. Павлов Р. А., Смирнов С. О. Фінансові стратегії комерційних банків в рамках стратегічного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4931> (дата звернення: 24.12.2023).
45. Губай М. М. Сучасна практика управління адміністративними витратами в банках. *Науковий огляд*. 2014. № 6 (7). С. 1–14.