

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Управління фінансовими ресурсами комерційного банку

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБАм-22

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Суханова М.О

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ Ляшок Н.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доц., к.е.н., доц. кафедри ЕК Табачкова Н.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ ТКВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Суханова Маргарита Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління фінансовими ресурсами комерційного банку

керівник роботи Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління і фінансово-економічної безпеки

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

затверджені наказом по університету від „29” вересня 2023р. № 496

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи Закони України, Укази Президента України,
нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література
з питань фінансових ресурсів комерційного банку, фінансова звітність та
первинні документи обліку АТ «Ощадбанк», дані, зібрані під час
переддипломної практики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити): Теоретико-методологічні основи управління фінансовими
ресурсами; Аналіз поточних фінансових показників комерційного банку;
Напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами комерційного
банку

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Таблиці; рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ляшок Н.Ю. доц., к.е.н		
Розділ 1	Ляшок Н.Ю. доц., к.е.н		
Розділ 2	Ляшок Н.Ю. доц., к.е.н		
Розділ 3	Ляшок Н.Ю. доц., к.е.н		
Висновки	Ляшок Н.Ю. доц., к.е.н		
Нормоконтроль	Антоненко В.М. доц., к.е.н		

7. Дата видачі завдання 20.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	25.09.2023 р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління фінансовими ресурсами.	11.10.2023 р.	
3	Розділ 2. Аналіз поточних фінансових показників комерційного банку АТ «Ощадбанк»	26.10.2023 р.	
4	Розділ 3. Напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами комерційного банку	08.11.2023 р.	
5	Висновки	10.11.2023 р.	
6	Оформлення магістерської роботи (чистовий варіант)	05.12.2023 р.	
7	Здача магістерської роботи на кафедру для рецензування		
8	Перевірка магістерської роботи на наявність ознак плагіату		
9	Подання роботи на затвердження завідувачу кафедри		

Студент

(підпис)

Суханова М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ляшок Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Суханова М.О. Управління фінансовими ресурсами комерційного банку/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023.

В роботі досліджено сучасну проблематику управління фінансовими ресурсами, розглянуто сутність, механізми формування та оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами банку. Зроблений аналіз показників фінансової діяльності в АТ «Ощадбанк» та надано рекомендації для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: фінансові ресурси, комерційний банк, ефективність, управління, стратегії, послуги, аналіз, клієнти, доходи, Ощадбанк

Список публікацій здобувача:

1. Ляшок Н. Ю., Суханова М. О. Напрями вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами комерційних банків. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 грудня 2023 р. Луцьк, 2023. С.

ANNOTATION

Sukhanova M.O. Management of financial resources of a commercial bank/ Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" (specialization "Management and business administration"). - State Technical University of DonNTU, Lutsk, 2023.

The work examines the modern issues of financial resources management, examines the essence, mechanisms of formation and evaluation of the effectiveness of the bank's financial resources management. An analysis of the indicators of financial activity at JSC "Oschadbank" was made and recommendations were made to improve management efficiency.

Keywords: financial resources, commercial bank, efficiency, management, strategies, services, analysis, clients, income, Oschadbank

List of publisher publications:

1. Lyashok N. Yu., Sukhanova M.O. Directions for improving the financial resources management system of commercial banks. *Actual problems of management of socio-economic systems*: a collection of theses of the international scientific and practical conference, Lutsk, December 15, 2023. Lutsk, 2023. P.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ.....	11
1.1 Сутність та класифікація фінансових ресурсів банку	11
1.2 Основи формування механізмів управління фінансовими ресурсами підприємств.....	18
1.3 Підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.....	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ «ОЩАДБАНК».....	34
2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк».....	34
2.2 Аналіз показників фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках	47
2.3 Оцінка ефективності діяльності банку АТ «Ощадбанк»	55
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	63
3.1 Шляхи покращення управління фінансовими ресурсами підприємства	63
3.2 Підвищення ефективності використання ресурсів комерційного банку	68
3.3 Орієнтація та напрями вдосконалення системи управління ресурсами фінансового забезпечення АТ «Ощадбанк»	74
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах одним із найважливіших факторів, що визначають масштаби та швидкість розвитку, позицію та стратегію банків на ринку, є обсяг і структура наявних фінансових ресурсів комерційних банків. Знаходження оперативних фінансових джерел та їх розвиток, забезпечення найбільш ефективного інвестування фінансових ресурсів є важливим у наданні фінансових послуг банками, організаціями та установами світу трансформаційних умовах національного фінансового ринку.

Розвиток управлінських технологій та впровадження економічно ефективних підходів до управління бізнесом на українських підприємствах переконливо довели, що головною метою розвитку бізнесу є максимізація його вартості. Управління фінансовими ресурсами в умовах ринку спрямоване на підвищення ринкової вартості та інвестиційної привабливості компанії. Ефективний фінансовий менеджмент потребує безперервності, послідовності та комплексного використання методів та інструментів. Це дозволяє фінансовим механізмам підприємств оптимально адаптуватися до умов, що змінюються, у напрямку становлення ринкової економіки.

Наявність стійкої кризи в банківській системі, значної кількості фінансових установ, визнаних банкрутами та ліквідованих, свідчить про проблеми в управлінні фінансовими ресурсами банків, а також концептуальними засадами та інструментами управління свідчить про недостатній розвиток. Великі державні банки, такі як АТ «Ощадбанк», мають неефективне управління фінансовими ресурсами, що вимагає від них докапіталізації та надання коштів на окремі напрямки за рахунок державного бюджету. Тому неефективне управління фінансовими ресурсами в комерційних банках має негативні наслідки на мікро- та макрорівнях.

З цієї причини комплексна розробка теоретичних і практичних питань, що розкривають зміст підходів, що враховують ресурси комерційних банків,

механізми їх формування та використання, є важливою та актуальною проблемою сучасного банківського сектора України.

Питання визначення сутності фінансових ресурсів банку знайшли своє відображення в працях таких вчених, як М. Алексеєнко, О. Васюренко, О. Вовчак, А. Мороз, М. Савлук, О. Присяжнюк. Інші аспекти формування банківських ресурсів розглядали Н. Бицька, А. Вожжов, І. Федосік та інші. Водночас в економічній літературі відсутній чіткий підхід до визначення сутності фінансових ресурсів банків через складність їх структури та різноманітність. Більшість науковців, які досліджують проблеми менеджменту, визначають управління фінансовими ресурсами підприємства як одну з основних функцій фінансового менеджменту. Серед них І. Бланк, В. Гриньова., В. Ковальов, Д. Моляков, В. Терьохін, М. Романовський та інші. Проте в контексті динаміки трансформаційного процесу багато аспектів цього важливого питання потребують більш ґрунтовного дослідження з метою пошуку шляхів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення управління фінансовими ресурсами щодо комерційного банку на основі теоретичного узагальнення та оцінки практичних аспектів досліджуваної проблематики. Відповідно до поставленої мети виникає необхідність вирішення ряду завдань:

- розкрити сутність та класифікацію фінансових ресурсів банку;
- розглянути основи формування механізмів управління фінансовими ресурсами;
- розглянути загальну характеристику комерційного банку АТ «Ощадбанк»;
- проаналізувати показники фінансової діяльності;
- оцінити фінансові результати діяльності банку;
- окреслити шляхи покращення управління фінансовими ресурсами;
- розкрити питання підвищення ефективності використаних ресурсів комерційного банку;

- оптимізувати напрямки вдосконалення системи управління ресурсами фінансового забезпечення.

Об'єктом дослідження є фінансові ресурси АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження – управління фінансовими ресурсами комерційного банку на основі теоретико-методичних та практичних засад.

У процесі наукового дослідження були використані такі методи: теоретичні узагальнення та порівняння – розкривають зміст і сутність фінансових ресурсів підприємства. Статистичний та графічний аналіз – для вивчення, групування, порівняння та візуалізації емпіричних даних з метою вивчення тенденцій розвитку підприємств та параметрів управління фінансовими ресурсами. Системний аналіз, формалізація, економічне моделювання – розробляє ключові напрямки оптимізації структур фінансових ресурсів. Комплексний аналіз – надає практичні рекомендації щодо впровадження стратегій для оптимізації прибутковості вашої компанії.

Інформаційною базою роботи слугували статистична, фінансова, управлінська звітність АТ «Ощадбанк», статистичні матеріали, роботи вітчизняних та закордонних фахівців, матеріали наукових конференцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні теоретико-методологічних проявів управління фінансовими ресурсами комерційних банків на основі збалансованості їх розвитку, що дозволило отримати теоретичні та практичні результати, серед яких наукові новизни, зокрема огляд шляхів удосконалення управління фінансовими ресурсами.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації щодо вдосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Апробація результатів дослідження.

Окремі результати дослідження були викладені у збірнику наукових тез і статей на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні

проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 15 грудня 2023 р.)

Структура магістерської роботи.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках, що містить 14 таблиці і 14 рисунки, 1 формулу. Список використаних джерел складає 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Сутність та класифікація фінансових ресурсів банку

Українська банківська система відіграє визначальну роль в економічному розвитку нашої країни. Стійкість банків є необхідною умовою антикризового розвитку економіки країни та забезпечує економічне зростання, оскільки банки відіграють роль основного фінансового посередника у фінансовому ланцюжку «заощадження-інвестиції» [1].

Дотепер поняття «банківські ресурси» та «банківські фінансові ресурси» чітко не розмежовані, що є перешкодою для побудови ефективного механізму управління ресурсами банківських установ.

Сучасний етап розвитку економіки України визначається високим динамізмом та інтеграцією процесів у всіх ланках, поглибленням міжгалузевих економічних зв'язків та активною взаємодією зі світовим співтовариством.

Ключову роль у цих процесах відіграє банківська система як фінансовий посередник і координатор руху фінансових ресурсів. Банки акумулюють фінансові ресурси і водночас розподіляють їх між різними суб'єктами ринку. Водночас у контексті успішного функціонування банків у сучасних умовах наголошується на питанні ресурсного забезпечення як основи діяльності банків. У сучасній економічній літературі існують різні, часто суперечливі погляди щодо розуміння та тлумачення сутності терміну «банківські ресурси», залежно від конкретних критеріїв, які використовують автори при з'ясуванні змісту цього терміну і які у підсумку визначають його остаточне формулювання. Деякі автори не розмежовують чітко поняття «банківські ресурси», «банківський капітал», «власний капітал банку», таким чином ототожнюючи їх.

Більшість науковців ототожнюють фінансові ресурси банку та банківські ресурси. При цьому процеси ресурсоутворення та фінансування тісно пов'язані між собою, тому банківські ресурси визначаються як основа всієї банківської

діяльності [2]. Порівняємо наукові підходи щодо розкриття сутності фінансових ресурсів банків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «фінансові ресурси банку»

Автори	Наукова думка щодо визначення поняття
В. Опарін [3]	«...сума коштів, спрямованих в основні та оборотні засоби підприємства, які характеризують фінансовий потенціал, тобто можливості підприємства у проведенні витрат з метою отримання доходу ...» [3, с. 79].
О. Лаврушин [4]	«...сукупність власних і залучених коштів, що є у розпорядженні банку та використовуються для проведення активних операцій...»
О. Гудзь [5]	«...сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства й призначені для виконання фінансових зобов'язань і розширеного відтворення, пов'язуючи їх обсяг та склад із платоспроможністю підприємства...»
К. Волохата, В. Волохата [6]	«...сукупність акумульованих з різних джерел коштів, які формуються у процесі розподільчих та перерозподільчих відносин і використовуються в банківській діяльності з метою отримання прибутку...»
О. Бондаренко [7]	сукупність коштів, які акумулюються за рахунок усіх можливих джерел в активах підприємства для забезпечення поточних і майбутніх економічних вигод, змінюються у просторі і часі під впливом економічних та фінансових відносин з метою оптимізації обсягів
Г. Азаренкова, О. Васюренко, І. Федосік [8]	«...сукупність власних, залучених і цільових коштів банку, що перебувають у безпосередньому його розпорядженні і використовуються ним для здійснення визначеної банківської діяльності...»

Закінчення табл. 1.1

Автори	Наукова думка щодо визначення поняття
О. Вовчак, Н. Руцишин [9]	«...сукупність грошових коштів, що знаходяться у його розпорядженні й використовуються для здійснення активних та інших операцій...»
О. Присяжнюк [10]	«... власний капітал, його залучений і позиковий капітал, а також як самостійне джерело власних коштів банку...»
Л. Кутідзе, О. Гранько [11]	«...сукупність власного капіталу і залученого банком у результаті проведення пасивних і активно-пасивних операцій, а також коштів, що є в його розпорядженні і можуть бути використані для активних операцій...»
А. Мороз, М. Савлук [12]	«... сукупність грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні банку і використовуються ним для виконання своїх операцій...»

Зазвичай поняття «банківські ресурси» пояснюється як сукупність власного капіталу та зобов'язань банку, які банк використовує для здійснення активних операцій. Варто зазначити, що банки використовують фінансові ресурси не лише для активних операцій [13].

Безумовно, кредит, як основна активна операція, «є основою сучасної економіки та невід'ємною частиною економічного розвитку. Завдяки кредитам скорочується час задоволення економічних та особистих потреб».

Іноді під зобов'язаннями банку розуміються лише залучені ресурси або окремі компоненти позичених банком коштів. Проте наразі не існує цілісної системи формування фінансових ресурсів банку.

Розглядаючи економічне значення банківських ресурсів, зазначимо, що передача банківських ресурсів здійснюється на основі кредиту і є товаром. Споживна цінність банківських ресурсів полягає в здатності функціонувати як капітал і генерувати дохід у вигляді прибутку від кредиту, який є невід'ємною

частиною прибутку банку. З огляду на це вважається, що поняття «ресурси комерційного банку» може мати два аспекти.

Перш за все, традиційні банківські ресурси – це кошти, які банки тимчасово вивільняють з економіки та населення під умову застави майна чи боргів, а потім виводять їх на ринок для отримання прибутку.

По-друге, крім традиційних банківських ресурсів, в це поняття також може входити фактична можливість накопичувати кошти за борговими зобов'язаннями і майновими боргами, а також можливість виводити прибуток від прибуткових банківських операцій (прибуткових активних, комісійних, брокерських операцій). Однак розмір прибутку повинен бути достатнім для погашення залучених і позикових ресурсів і поступового зростання капіталу банку. Саме розуміння банківських ресурсів в широкому аспекті ставить на чільне місце питання управління активами / пасивами.

Отже, можна погодитися з тим, що ресурси банку – це сукупність коштів, які знаходяться в розпорядженні банку для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій.

Суть управління фінансовими ресурсами комерційного банку полягає у формуванні стратегій та здійснення заходів, які приводять структуру балансу у відповідність до його стратегічних програм. Система управління фінансовими ресурсами також розглядається як дії банку, спрямовані на оптимізацію структури активів та пасивів з точки зору їх терміновості, якості та цінових характеристик, а також запобігання втратам у процесі діяльності.

Деякі дослідники розглядають природу банківських ресурсів крізь призму поняття «банківський капітал». Виходячи з аналізу теоретичної сутності, поняття «капітал» визначається як відносини економічної власності між різними суб'єктами щодо формування активів, у тому числі банківських коштів, та їх використання з метою отримання максимального прибутку. З'ясовуючи природу банківського капіталу, ці автори розрізняють матеріальний зміст і суспільну форму. Фізична структура банківського капіталу включає оборотний капітал (банківське обладнання, будівлі) і різні види коштів (власні кошти, позикові

кошти та позикові кошти). Суспільна форма банківського капіталу – це сукупність майнових економічних відносин між різними суб'єктами господарювання щодо залучення, використання та зайняття коштів.

Трактування банківських фінансових ресурсів залежить від конкретних обставин діяльності банківських установ. Банківські установи, з одного боку, виступають як фінансові установи, що беруть участь у перерозподілі вільних фінансових ресурсів, а з іншого боку, як суб'єкти господарювання, у перерозподілі вільних фінансових ресурсів. Використовувати у своїй діяльності фінансові ресурси.

Ресурси окремого банку – це сукупність виражених у грошовій формі грошових коштів, матеріальних і фінансових активів, які перебувають у розпорядженні банку та можуть бути використані банком для здійснення кредитно-інвестиційних операцій та надання банківських послуг [14].

Ресурси всієї банківської системи є особливим економічним поняттям, що виражає сукупність економічних взаємовідносин у створенні, розміщенні та використанні грошових коштів банківською системою на макроекономічному рівні. Наявність ефекту мультиплікатора у створенні банківських ресурсів та діяльності центрального банку з емісії платіжних засобів досить ускладнює визначення загальних ресурсів національної банківської системи шляхом арифметичного підсумовування ресурсів окремих банків.

Банківські ресурси доцільно розглядати як з мікроекономічної, так і з макроекономічної позицій (рис. 1.1) [14]. Одним із суттєвих недоліків в тлумаченні наведеного вище поняття «фінансові ресурси» є те, що автор не враховує значення слова «кошти». Слід зазначити, що кошти – це валюта, капітал і матеріальні цінності [15]. Тобто кошти - це не тільки гроші та їх еквіваленти, а й матеріальні цінності. На основі аналізу методики визначення економічної категорії фінансових ресурсів банку вітчизняними та зарубіжними вченими та на основі нормативно-правової бази пропонуємо таке визначення: фінансові ресурси банку – це сукупність власних, залучених, позикових коштів та їх еквівалентів, що використовуються для здійснення банківської діяльності.

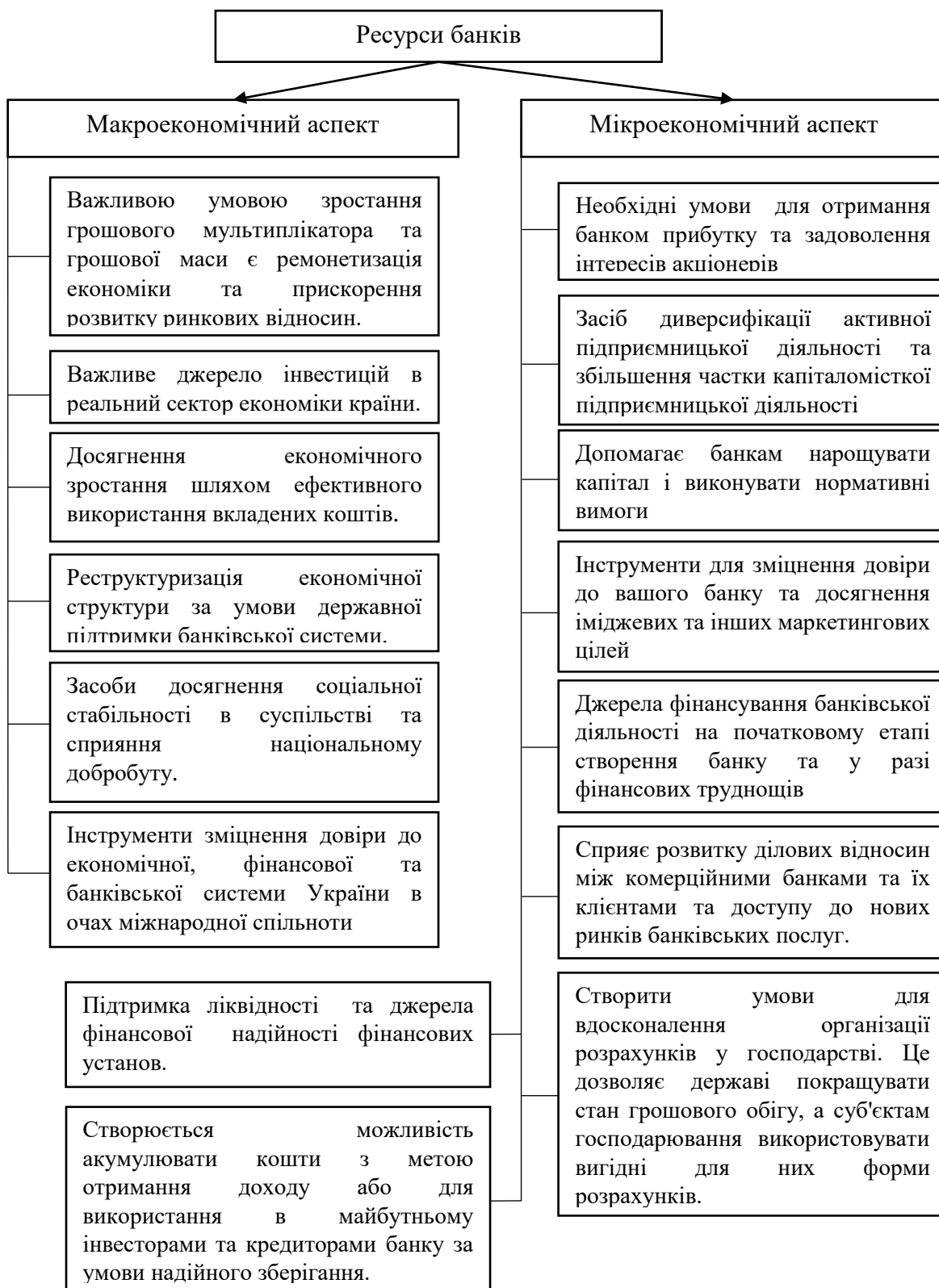


Рисунок 1.1 - Макро- та мікроекономічний аспекти формування ресурсів банків

Це визначення усуває протиріччя між ресурсами банку та фінансовими ресурсами банку і не обмежує їх лише активними операціями.

Банківське законодавство чітко розмежовує банківську діяльність і послуги. Тому, плануючи фінансові ресурси банку, необхідно розуміти, якою мірою фінансові ресурси забезпечують банківські операції та послуги.

Аналіз теоретичних основ управління фінансовими ресурсами банків свідчить про відсутність єдиної методики класифікації фінансових ресурсів банків [16-18]. В економічній літературі банківські ресурси класифікують за різними ознаками: за джерелом формування, економічним змістом, місцем мобілізації, можливістю прогнозування розміру ресурсу, можливістю використання (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Класифікація фінансових ресурсів банку [8;10;11;12;16]

У результаті аналізу встановлено, що структура ресурсів кожного банку є індивідуальною та залежить від таких факторів, як ступінь його спеціалізації, характеристики бізнесу та кон'юнктура ринку кредитних ресурсів. Наприклад,

універсальні банки в основному займаються короткостроковим кредитуванням і використовують короткострокові депозити як основний вид залучення ресурсів; тоді як іпотечні банки займаються довгостроковими кредитами під заставу нерухомості та мобілізують ресурси шляхом випуску та видачі короткострокових кредитів-строкові вклади. Продаж довгострокових боргових зобов'язань (іпотечних облігацій).

1.2 Основи формування механізмів управління фінансовими ресурсами підприємств

Фінанси є складовою частиною фінансової системи і займають важливе місце в структурі фінансових взаємовідносин суспільства. Вони використовуються у сфері суспільного виробництва, формуючи валовий внутрішній продукт, матеріальні та нематеріальні блага, національний дохід. Тому на ступінь задоволення потреб людей і фінансову стабільність країни впливає фінансовий стан підприємства [18].

Ефективне управління фінансовими ресурсами у сучасних умовах є вирішальним фактором ефективності економічної виробничої діяльності та важливим елементом «оптимізації механізму» формування конкурентоспроможності [19].

Управління фінансовими ресурсами – це система засобів, методів і форм, які формують і реалізують управлінські рішення щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення стабільного фінансового стану та ефективної діяльності підприємства.

Об'єднуючи результати дослідження сутності категорій «механізм» і «фінансові ресурси», пропонуємо таке визначення: механізм управління фінансовими ресурсами підприємства – це сукупність взаємопов'язаних організаційних елементів та економічних елементів, які здійснюють управління фінансовими ресурсами підприємства. Формування та використання фінансових ресурсів забезпечить ефективність, конкурентоспроможність і фінансову

стійкість діяльності не тільки в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі, а також умови для сталого розвитку.

Таке бачення сутності механізму управління фінансовими ресурсами компанії дозволяє належним чином звернути увагу на певний комплекс заходів для досягнення конкретних цілей компанії за допомогою обраного управлінського підходу.

Враховуючи, що у сфері вітчизняної науки та інформації питання механізмів управління фінансовими ресурсами ще не набуло достатнього висвітлення в працях науковців, для з'ясування сутності та змістовного наповнення даного визначення вважаємо за доцільне визначити основні складові цього механізму.

В основному фінансовий механізм складається з п'яти взаємопов'язаних елементів [20; 21]:

- фінансові методи: планування, прогнозування, запозичення, оподаткування, страхування та ін.;
- фінансові важелі: прибутки, доходи, амортизаційні відрахування, довірчі фонди, фінансові санкції, рента, відсоткові ставки за кредитами, депозити, облігації, внески в акціонерний капітал, внески в статутний капітал, інвестиції в цінні папери, дивіденди тощо;
- правове забезпечення: законопроекти, постанови, накази та інші нормативно-правові документи, що регламентують діяльність агентства;
- нормативно-правове забезпечення: інструкції, стандарти, технічні умови, тарифні ставки, методичні вказівки, роз'яснення тощо;
- інформаційне забезпечення: економічна, комерційна, фінансова й інша інформації.

Комерційний банк проводить великий спектр операцій та послуг (як банківських, так і небанківських) і ціноутворення по них серйозно впливає на фінансовий результат банку, і оскільки дані операції та послуги є специфічним фінансовим товаром банку, то і ціноутворення набуває дещо інших форм у фінансовому менеджменті банку.

Для широкого охоплення ринку банки активно відкривають свої відділення, філії, бек-офіси та дочірні банки, внаслідок чого між головним офісом та самостійними структурними одиницями банку формується система фінансових відносин, що базуються на трансфертному міжфілійному ціноутворенні, тобто залежно від специфіки функціонування конкретного самостійного підрозділу банку, йому встановлюються індивідуальні ставки за його операціями, що дозволяють враховувати внутрішні особливості та зовнішню ринкову ситуацію, у якій працює цей підрозділ.

Фондоутворення у банку практично не відрізняється від відповідного фінансового методу у підприємства, лише масштаби формування фондів (резервного, спеціального, накопичення, розвитку тощо), як правило, у кілька разів перевищують масштаби підприємств. Аналогічний висновок можна зробити і в частині такого фінансового методу, як інвестування (цільове, проектне фінансування), оскільки банки, що акумулюючи великі обсяги фінансових ресурсів, можуть їх розміщувати у досить серйозні довгострокові інвестиційні проекти.

Система фінансових методів також доповнена методами аналізу та оцінки фінансової діяльності банку (балансовий, економіко-математичні, експертних оцінок, дисконтування вартості тощо), вибір методу та результати за якими є базою для прийняття управлінських рішень у галузі фінансової діяльності банку.

Фінансові важелі управління включають основні форми впливу на процес прийняття та реалізації управлінських рішень у галузі фінансової діяльності. У банківській практиці використовується як стандартний набір фінансових важелів (дохід, прибуток, дисконт, дивіденд, дисконт, котирування валютних курсів, штрафи, пені, неустойки, орендна плата, вклади у статутний капітал тощо), так і фінансові важелі вимагають деякого коригування їхнього змісту. Пропонується замість такого важеля, як «ціна», використовувати найбільш характерні для банківської діяльності відсоткові ставки, тарифи та комісійні операції банку. Також можна доповнити перелік фінансових важелів такими елементами як умови надання банківських продуктів та послуг, страховий депозит

(незнижуваний залишок за рахунком клієнта), пільговий період погашення зобов'язань, знижки, боніфікації (премії) [22].

Одним із фінансових важелів, використання яких у банку одночасно торкається як кінцевих фінансових результатів, так і управління ризиками банку, є відсоток відрахування в резерви на можливі втрати за операціями. З одного боку, збільшення його дає можливість сформувати більший резерв на можливі втрати за операціями банку, що доходять, (кредитами, цінними паперами, лізингом, факторингом тощо), з іншого боку, оскільки дані резерви створюються за рахунок витрат банку, то їх зростання призводить до зниження прибутку банку.

У фінансовий механізм банківського менеджменту було запроваджено фінансові інструменти управління, які включають контрактні зобов'язання банку, що забезпечують механізм реалізації окремих управлінських рішень банку та фіксують його фінансові відносини з клієнтами, інвесторами, акціонерами, контрагентами на фінансовому ринку, відповідними державними органами, міжнародними фінансово-кредитними організаціями. та іншими економічними суб'єктами. До фінансових інструментів управління можна віднести:

- кредитні інструменти (кредитні договори, договори за фінансовими векселями банку тощо);
- депозитні інструменти (депозитні договори, ощадні та депозитні сертифікати та відповідні договори щодо їх випуску, ощадна книжка тощо);
- платіжні інструменти (договір про розрахунково-касове обслуговування, договір про кореспондентські відносини, договори з акредитивних та інкасових операцій, договори з відкриття та ведення карткового рахунку клієнта тощо);
- інвестиційні інструменти (проспект емісії з акцій та облігацій банку, договори про проектне фінансування, інші договори, що супроводжують інвестиційну діяльність банку);
- гарантійні інструменти (гарантії, поруки, авалі та акцепти за векселями тощо);

- бухгалтерська, управлінська та фінансова звітність банку;
- інші фінансові документи, як внутрішньобанківські, так і з суб'єктами зовнішнього ринку, що відображають фінансові відносини банку з іншими суб'єктами та впливають на них.

Фінансові операції банку (надання банківських продуктів та послуг ринку) мають бути націлені на максимізацію ринкової вартості банку та підтримки його фінансової стійкості на ринку.

Система управління фінансовими ресурсами підприємства може вважатися ефективною, якщо вона дозволяє не тільки раціонально використовувати наявні фінансові ресурси, але й забезпечує можливість системного та активного пошуку можливостей для подальшого успішного розвитку бізнесу.

Однією з основних складових механізму формування фінансових ресурсів господарських одиниць є фінансова політика. Це складова загальної стратегії, суть якої залежить від прийнятої підприємством концепції фінансового розвитку, стратегії, що розкриває важливість основних напрямків формування, розподілу і використання фінансових ресурсів, а також заходів, здійснюваних органом управління для досягнення поставлених цілей. Можна зробити висновок, що питання належної фінансової спроможності та залучення додаткових фінансових ресурсів, особливо для реалізації цільових заходів, спрямованих на розвиток підприємства, набувають великого значення в сучасних умовах.

Формування фінансових ресурсів підприємства є складним і динамічним процесом, спрямованим на забезпечення максимальної взаємодії із зовнішнім середовищем і якісне використання. Тому важливо знати, які чинники визначають формування фінансових ресурсів і впливають на їх збалансованість та ефективність використання.

На процес формування фінансових ресурсів підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Так, до внутрішніх факторів відносяться [23]:

- повнота структури фінансової системи підприємства (деталізація фінансових операцій);
- аналіз поточного ринку збуту продукції;
- удосконалення роботи з посередниками для забезпечення взаємодії збутової та виробничої стратегій;
- якість управління фінансовими ресурсами
- моніторинг існуючих товарних ринків
- якість податкового та управлінського обліку
- реалізація цінової політики на основі собівартості продукції; пошук шляхів зниження витрат; аналіз цін конкурентів;
- розробка критеріїв відповідності кваліфікації працівників займаним посадам відповідно до організаційної структури, делегування повноважень та відповідальності.

До зовнішніх факторів, що впливають на використання та формування ресурсів підприємства, належать інфляція, коливання цін на ресурси, кон'юнктура фінансового ринку та загальний стан економіки країни. Всі ці фактори впливають на формування та використання фінансових ресурсів, регулюючи структуру різних фінансових джерел.

На рис. 1.3 наведено функціональну модель механізмів формування фінансових ресурсів підприємств. Слід зазначити, що всі механізми управління мають два взаємозалежних аспекти: об'єктивний і суб'єктивний. Так, об'єктивний аспект механізму формування фінансових ресурсів свідчить про те, що він формується відповідно до вимог об'єктивних законів економіки. Однак існує й інший аспект цього механізму, а саме суб'єктивний аспект. Суб'єктивний аспект полягає в тому, що він конструюється керівництвом підприємства з метою вирішення проблем, які виникають на певних етапах функціонування підприємства.

Досягнення цілей та реалізація механізмів здійснюється через функції управління фінансовими ресурсами.

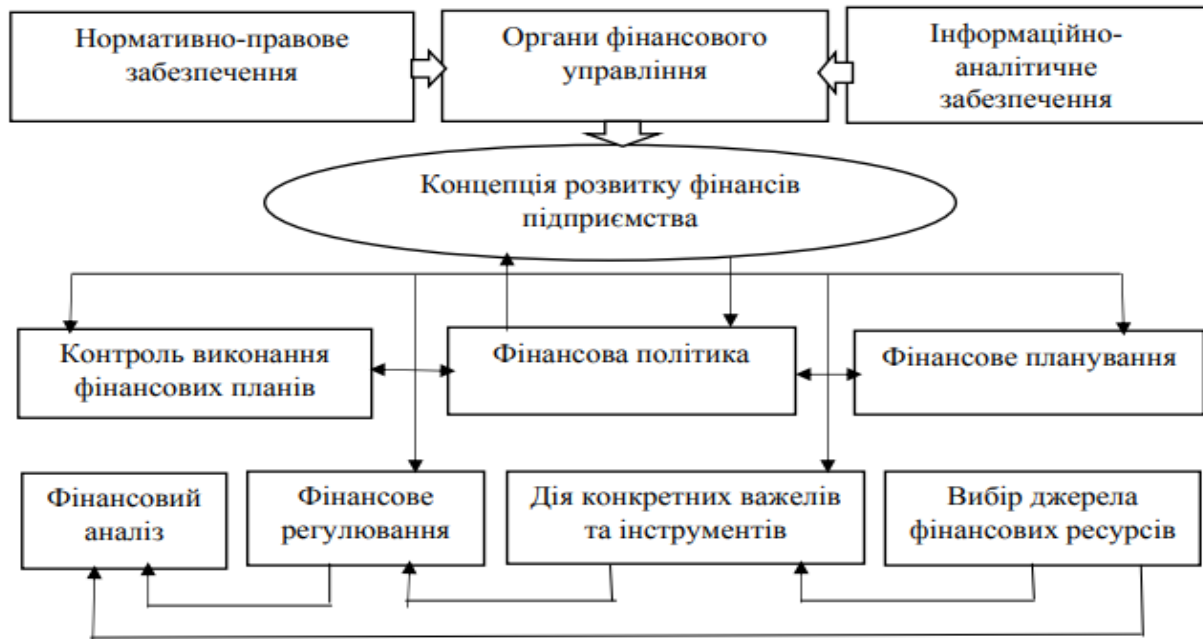


Рисунок 1.3 - Модель функціонування механізму формування фінансових ресурсів підприємства [23]

Загалом функції управління фінансовими ресурсами найчастіше виділяють такі:

- збільшення та прискорення надходження грошових потоків на підприємство;
- прогнозування та планування запасів ліквідності;
- зниження фінансових ризиків [24, с. 259].

Важливим елементом процесу управління є метод, який являє собою сукупність усіх способів і прийомів впливу на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

Фінансові методи використовуються для управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання. Фінансові методи – це способи впливу на фінансові відносини суб'єкта господарювання з метою управління рухом фінансових ресурсів.

Правила і норми відіграють вирішальну роль в системі управління фінансовим механізмом, особливо при застосуванні нормативних методів розподільчих відносин. Необґрунтовані або неактуальні правила і норми можуть

порушити роботу найдосконаліших механізмів. Головна вимога до них полягає в тому, що їх встановлення і зміна повинні ґрунтуватися або на науково обґрунтованій методології (податкові ставки), або на ринкових відносинах (кредитні ставки).

Функціонування фінансового механізму забезпечується через організаційну структуру, яка характеризує надбудову суспільства. А саме: правове регулювання, планування, організація та контроль. Правове регулювання виражається у розробці та прийнятті фінансового законодавства. Ця функція покладена на органи державної влади.

В узагальненому вигляді результати даного дослідження зводяться до демонстрації теоретичних положень щодо фінансових механізмів управління підприємствами в сучасних умовах. Визначено сутність фінансового механізму, його структуру та зміст, який являє собою сукупність засобів і методів цілеспрямованого впливу на інтереси підприємств, що постійно і динамічно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх умов.

Визначено, що фінансові механізми використовуються для впливу на економічну та соціальну сферу, а також для реалізації єдиної фінансової політики держави, регіонів, муніципальних утворень та господарських організацій. Вплив фінансового механізму на економічну та соціальну сфери здійснюється, з одного боку, через спрямованість структури фінансового механізму та його окремих ланок на вирішення конкретних завдань і досягнення суттєвих ефектів, а з іншого - через обсяг фінансових ресурсів, що перебувають у розпорядженні суб'єктів господарювання і держави, та обсяг фінансових ресурсів (державою, її регіональними структурами, суб'єктами господарювання і громадянами), які задовольняються здійснюється через потреби суспільства, на задоволення яких спрямовуються (інвестуються) фінансові ресурси.

1.3 Підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства

Під системою управління фінансовими ресурсами банку слід розуміти процес формування і подальшого регулювання такої структури активів і пасивів банківського балансу, яка б забезпечувала досягнення певних стратегій і цілей фінансового менеджменту.

Сутність управління фінансовими ресурсами комерційного банку полягає у формуванні стратегій і здійсненні заходів, що приводять структуру балансу у відповідність з його стратегічними програмами. Система управління фінансовими ресурсами розглядається також як дії банку, спрямовані на оптимізацію структури активів і пасивів за термінами їх погашення, якості та ціновими характеристиками, а також запобігання втратам в процесі діяльності.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі аналізу показників ефективності використання капіталу та активів приділяється мало уваги, методи визначення також різні. Тому при визначенні показника ефективності використання капіталу деякі вчені висувають таку думку [25, с. 500–501] рекомендується використовувати лише такі показники, як рентабельність власного капіталу та ефект фінансового важеля, а з інших показників – лише загальну швидкість обороту капіталу та її окремі типи показників [26, с. 434–439]. Іноді в якості показників ефективності використання капіталу пропонують використовувати показники фінансової стійкості.

Аналіз використовується на всіх етапах діяльності банку з метою визначення резервів і факторів, що обмежують стабільну роботу, збереження та розвиток банку з урахуванням інтересів економіки: глобальної, національної, регіональної чи локальної.

У банківській практиці аналіз поділяється на аналіз активів та аналіз пасивів. Аналіз активних операцій та пов'язаних з ними ризиків є ключовим напрямком аналітичної роботи в банківській справі. Склад, якість і динаміка

активів та фактори, що впливають на зміни в їх структурі, є постійним предметом вивчення банківських аналітиків [26, с. 36].

На сьогоднішній день зміст економічного аналізу розглядається з різних точок зору та теорій економічного розвитку і не може бути зрозумілим з точки зору єдиного підходу. У зв'язку з цим економічний аналіз в інших країнах означає вивчення та оцінку фінансових ринків, фінансових інструментів, фондових ринків, окремих інвестиційних інститутів та фінансової діяльності окремих компаній або їх сукупностей, а в деяких випадках обмежується методами фінансових розрахунків та оцінкою фінансової звітності.

Основним питанням у розумінні змісту аналізу діяльності банку та обґрунтованості результатів його проведення є поняття підприємницької діяльності як системи прийняття рішень щодо використання ресурсів, у тому числі капіталу, для отримання прибутку.

Прибуток банку – це кінцевий фінансовий результат, який створює необхідні умови для збереження його економічної життєздатності та подальшого розвитку. Основною метою аналізу діяльності банку є отримання певної кількості найбільш об'єктивних показників, які дають достовірну та обґрунтовану картину його фінансового стану. Це в першу чергу стосується змін у структурі капіталу, активах і пасивах, структурі прибутків і збитків тощо.

Найбільш корисні показники діяльності банку, отримані в результаті фінансового аналізу, дають об'єктивну картину його фінансового стану. При цьому аналітиків і фінансових менеджерів може цікавити як поточний фінансово-економічний стан банку, так і його прогнози на майбутнє.

До них належать горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз та аналіз фінансових коефіцієнтів. Ці методи використовуються не тільки для вивчення динаміки зміни значень показників у минулих періодах, але й для прогнозування майбутніх періодів (квартальних, річних тощо).

Сучасна аналітична робота в банківській сфері базується на основних принципах, методах та інструментах, що використовуються компаніями в усіх

інших сферах діяльності, з урахуванням їхньої специфіки. Однак зараз також допускається використання нетрадиційних форм і напрямків аналізу. Бенчмаркінг є однією з найважливіших складових нової ринкової та стратегічно орієнтованої концепції банківської діяльності, яка гарантує досягнення стійких конкурентних переваг [27, с. 62].

Бенчмаркінг дозволяє банкам порівнювати та вимірювати свої основні показники діяльності з еталонними банками та банками-лідерами, а також визначати найкращі операції, які можуть підвищити їхню конкурентоспроможність.

Основними напрямками аналізу для банківської діяльності є забезпечення стабільності доходів та зниження витрат [27, с. 371].

Економічний аналіз базується на фінансовому аналізі і складається з двох основних блоків (рис. 1.4).

На рис. 1.5 наведено систему показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, поділену на три блоки, із зазначенням приналежності обраних коефіцієнтів до підсистем оцінки фінансового стану підприємства.



Рисунок 1.4 - Схема проведення фінансового аналізу в банку

Отже, перший блок показників системи оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства характеризує ефективність формування фінансових ресурсів підприємства, другий блок допомагає оцінити ефективність розміщення цих фінансових ресурсів, а третій – ефективне їх використання.

Ефективність фінансового менеджменту залежить від методів, які використовуються для аналізу джерел формування прибутку та факторів, що впливають на його величину. Однак ці методи не завжди точно відображають взаємозв'язки та взаємозалежності структурних елементів формування прибутку з точки зору їх стабільності.

Деякі автори пропонують наступний метод оцінки ефективності діяльності банку. Він базується на розрахунку показника "валовий прибуток". Додана вартість валового прибутку банку складається з таких складових

- прибуток від операційної діяльності, який отримується від перевищення процентних доходів за кредитами над сплаченими відсотками;
- прибуток від операцій з іноземною валютою та цінними паперами;
- прибуток від небанківської діяльності – різниця між отриманими доходами (комісійні, штрафи, дивіденди тощо) і витратами на забезпечення функціональної діяльності та платежами, що відносяться до інших витрат, податків і витрат.

У світі існує багато методів визначення банківських рейтингів. Залежно від економічної ситуації використовуються різні методи. У ринковій економіці рейтинги комерційних банків мають значний вплив на ринкову ціну акцій банку.

Переходячи до процедури оцінки фінансової ефективності комерційного банку, виходять із встановлених нормативними актами Національного Банку та внутрішніми нормативами процедур щодо встановлення ступеня відповідності стійкості комерційного банку вимогам, що висуваються.

«Комплексний підхід до визначення фінансової ефективності банку включає:

- аналіз балансової звітності, якості клієнтської бази та кон'юнктури ринку;

- виявлення ризиків кредитно-інвестиційної та операційної діяльності банку;
- дотримання нормативів регулюючих органів;
- контроль за веденням бухгалтерської звітності;
- контроль за ефективністю ведення активних і пасивних операцій» [28, с. 64].

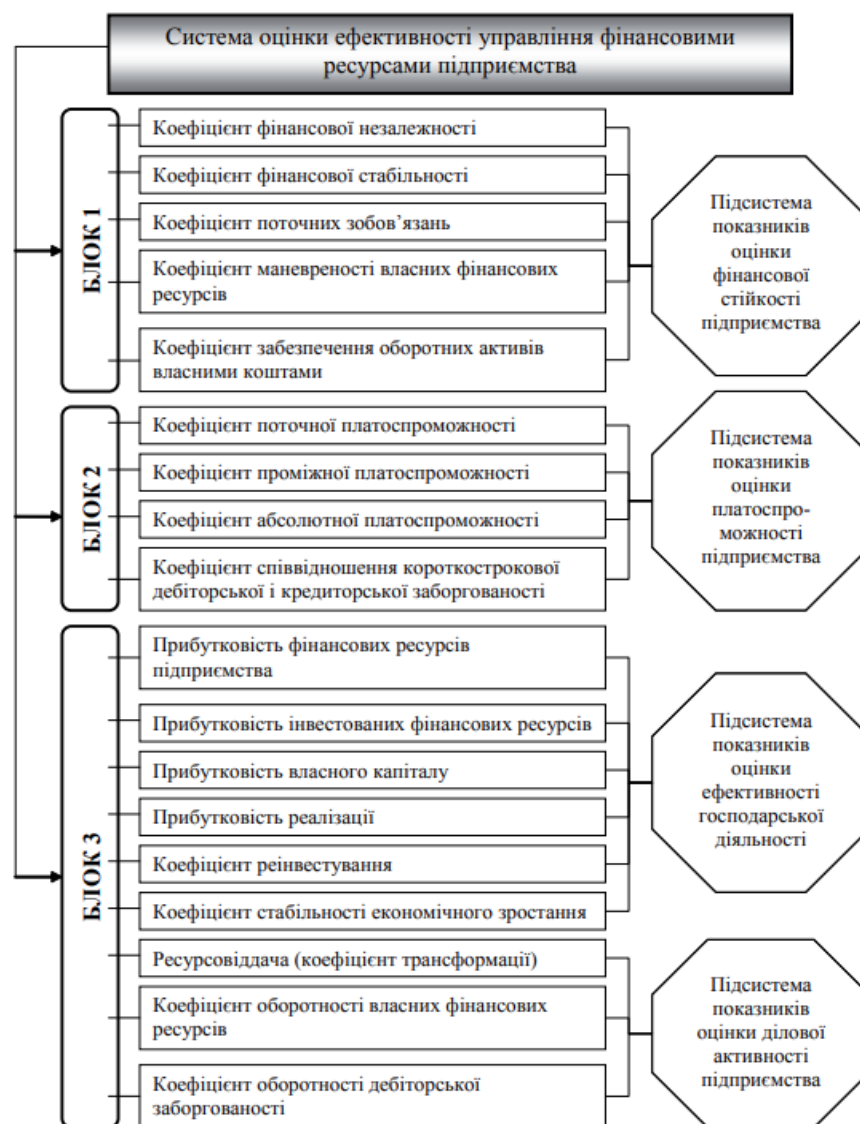


Рисунок 1.5 - Складові системи оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства [29]

Для того, щоб досягти завдань з оцінки своєї діяльності, кожен банк має різний інструментарій. Усю різноманітність інструментаріїв ділять на кілька груп.

До першої групи, як правило, відносять методи, що ґрунтуються на так званому коефіцієнтному аналізі. Під коефіцієнтним аналізом зазвичай мають на увазі вивчення певного набору фінансових показників (коефіцієнтів). Головна мета такого аналізу – це охарактеризувати діяльність кредитної організації за ключовими показниками, які дозволять судити про її фінансову надійність. У межах коефіцієнтного методу використовують структурний аналіз.

«Аналіз структури пасивів банку представляє загальну картину про ресурсну базу, відбиваючи її кількісні та якісні показники. Структурний аналіз поділяється на горизонтальний та вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз базується на визначенні динаміки частки статей активу та пасиву від валюти балансу. Вертикальний аналіз дає інформацію про основні групи джерел коштів за пасивом та про основні напрямки розміщення коштів за активом» [30, с.18].

Наступною групою є рейтингові системи. Звичайно, для правильного аналізу необхідно, щоб цей аналіз проводили незалежні рейтингові агенції. Оцінка банківського стану, зазвичай, відбувається за певним критерієм банківської діяльності, лише потім банки вибудовують за рангом відповідно до отриманими результатами.

В даний час дуже часто застосовується такий метод, як статистичні моделі. Також можна оцінювати банківську діяльність з погляду ймовірності настання фінансової неспроможності виходячи з ретроспективних даних про дефолтах інших банків. Після отримання результатів банки, що оцінюються, вишиковуються в ранг. Найчастіше наші банки використовують імітаційні моделі. Будується модель з метою оцінки ймовірності банкрутства банку. Найпростіші моделі ґрунтуються на моделюванні укрупнених фінансових потоків. Найскладніші – в управлінні, наприклад, ліквідністю.

На даний момент кожна методика має свої плюси та мінуси. Перша група методик дозволяє проаналізувати показники фінансової складової діяльності

банку. Незважаючи на те, що вона має свої мінуси, до яких можна віднести трудомісткість обчислення більшості значень коефіцієнтів, вона є найточнішою. Методики другої групи хоч і включають величезний перелік коефіцієнтів, також мають недолік. Рейтинги національних рейтингових агентств зазвичай на 2–3 сходинки вищі за міжнародні рейтинги. Також банк має можливість відмовитися від публічного оголошення рейтингу, якщо він його не влаштовує, або провести рейтингування за бажанням банку.

Висновки до розділу 1

1. Ресурси всієї банківської системи є особливим економічним поняттям, що виражає сукупність економічних взаємовідносин у створенні, розміщенні та використанні грошових коштів банківською системою на макроекономічному рівні. Наявність ефекту мультиплікатора у створенні банківських ресурсів та діяльності центрального банку з емісії платіжних засобів досить ускладнює визначення загальних ресурсів національної банківської системи шляхом арифметичного підсумовування ресурсів окремих банків.

2. З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що ефективні механізми управління фінансами дають змогу повною мірою реалізувати цілі та завдання компанії і сприяють ефективній реалізації функції фінансового менеджменту. В узагальненому вигляді результати даного дослідження зводяться до демонстрації теоретичних положень щодо фінансових механізмів управління підприємствами в сучасних умовах. Визначено сутність фінансового механізму, його структуру та зміст, який являє собою сукупність засобів і методів цілеспрямованого впливу на інтереси підприємств, що постійно і динамічно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх умов.

3. З вищесказаного можна зробити висновок, що фінансовий аналіз є не просто елементом фінансового менеджменту в сучасних банках, а його основою. Без аналізу неможливе управління як традиційними операціями (кредитування, платіжно-розрахункові операції, зберігання коштів), так і при проведенні

нетрадиційних операцій банку. Аналіз ефективності діяльності банку через визначення показників валової прибутковості та їх структурних елементів дає більш реалістичну картину фінансового стану банківської системи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк»

У 1991 році, з проголошенням незалежності України, Ощадбанк виділився зі складу радянського Ощадбанку. 31 грудня 1991 року Ощадбанк зареєстровано в Національному банку України як самостійну банківську установу – Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України. Його утворено на базі установ Сбербанку колишнього СРСР в Україні, попередником якого були Держтрудоощадкаси СРСР.

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 року на виконання розпорядження Президента України від 20 травня 1999 року Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України було перетворено на Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (скорочена назва – ВАТ «Ощадбанк»).

На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2011 № 502 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2003 № 261» 7 червня 2011 року здійснено державну реєстрацію змін до Статуту ВАТ «Ощадбанк», які стосуються зокрема найменування банку. Відповідно до п. 4 Статуту АТ «Ощадбанк» повне найменування банку: Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», скорочене – АТ «Ощадбанк». Ліцензія Національного банку України № 148 від 05.10.2011 р. на право здійснення банківських операцій. Засновником банку є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Під час політичної та економічної кризи 2014-2015 років Ощадбанк зазнав найбільших збитків у своїй історії. У 2014 році вони сягнули 8,5 мільярдів гривень і зросли до 12,2 мільярдів у 2015 році. За словами Андрія Пишного, тодішнього голови правління, більшість збитків припадає на анексію росією Криму [31].

У 2015-2016 роках Ощадбанк змінив назву та скоригував маркетингову стратегію [32].

26 листопада 2018 року міжнародний арбітраж виніс безпрецедентне рішення про стягнення з рф \$1,3 млрд на користь Ощадбанку [33].

8 травня 2020 року було оголошено вибори голови ради директорів банку [34]. За результатами голосування членів наглядової ради банку, що відбулося 17 червня 2020 року у другому турі, обрано Наумова Сергія Володимировича, який на той момент виконував обов'язки голови правління Піреус Банку.

10 серпня 2020 року Ощад все ж відстояв свої права у суді на знак «Сбербанк» для товарів та послуг. Під час судового розгляду було проведено 3 експертизи, розглянуто понад 100 клопотань сторін [35].

Тривалий час банк залишався єдиним із 74 українських банків, що не був членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. У квітні 2022 року вступив в дію Законом України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», який має на меті підвищення довіри вкладників до банківської системи та забезпечення її стабільності. Саме в рамках цього закону Ощадбанк приєднався до ФГВФО [36].

У 2022 році внаслідок масштабного військового вторгнення Україна втратила 29,1% ВВП. Продовжилася окупація частини території, руйнування інфраструктури, знищення господарських активів, площа посівів скоротилася на чверть. Зростання витрат на логістику, дефіцит електроенергії та недостатнє фінансове та матеріальне забезпечення призводять до зниження економічної активності та зниження ділових очікувань. Зростання безробіття, уповільнення або зупинка виробництва в деяких галузях, банкрутство фінансових установ, послаблення стабільності державних фінансів і посилення загроз монетарній стабільності. Тривала війна призвела до того, що частина громадян була змушена емігрувати з країни.

В умовах воєнного стану знижується дієвість ринкових інструментів, зростає невизначеність щодо потенційних майбутніх економічних сценаріїв.

Споживча інфляція за підсумками 2022 року прискорилаь до 26,6%. Стабілізація інфляційного тиску викликана скороченням споживчого попиту в умовах енергетичного терору, розширенням пропозиції продуктів харчування та незмінністю тарифів на житлово-комунальні послуги. Деокупація частини територій та налагодження логістики сприяли розблокуванню постачання товарів з інших областей. Фіксований курс гривні, підвищення облікової ставки до рівня 25% також виступили у якості стабілізаційних факторів інфляції.

В умовах воєнного стану знижується ефективність ринкових інструментів і зростає невизначеність щодо можливих майбутніх економічних сценаріїв. За підсумками 2022 року споживча інфляція прискорилаь до 26,6%. Стабілізація інфляційного тиску зумовлена зниженням споживчого попиту в умовах енергетичного тероризму, розширенням поставок продуктів харчування та незмінністю тарифів на житлово-комунальні послуги. Звільнення частини території та налагодження матеріально-технічного забезпечення сприяли звільненню поставок товарів з інших регіонів. Стабілізаторами інфляції виступили також фіксований обмінний курс гривні та підвищення облікової ставки до 25%.

Тимчасові обмеження та нестандартні інструменти, зокрема купівля валюти під депозит чи депозит для хеджування ризиків зміни курсу, знизили попит на іноземну валюту та запобігли швидкому зниженню міжнародних резервів, які є важливими для стійкості валютного ринку. Останні перевищили довоєнні показники та досягли рівня 28,5 млрд. дол. США завдяки суттєвій міжнародній фінансовій підтримці. Протягом 2022 року Національний банк та Уряд України вживали заходів, спрямованих на пом'якшення економічних шоків, збереження стабільності фінансової системи, стимулювання і підтримку бізнесу. Для покриття дефіциту державного бюджету Уряд України регулярно проводив аукціони з продажу військових облігацій, завдяки чому станом на кінець року залучено 152,39 млрд. грн., близько 1,93 млрд. дол. США та 0,98 млрд. євро.

На кінець року обсяг кредиторської заборгованості платоспроможних банків перевищив плановий показник на початок року на 18,8%. Основним джерелом фінансування банків залишається клієнтський капітал, його частка на ринку зросла до 90,5%. Обсяг гривневих коштів фізичних осіб за рік зріс на 30,1%. Більшість нових надходжень коштів залишається на поточних рахунках. Строкові кошти фізичних осіб у гривні зменшились за рік на 6,0%, в іноземній валюті – на 4,6%. Кошти до запитання суб'єктів господарювання в національній валюті зросли на 11,9% завдяки адаптації бізнесу до умов війни. Банки замінюють коштами клієнтів дороге рефінансування НБУ – його частка в зобов'язаннях банків знизилась до 1,8%. Високий рівень ліквідності банківської системи спонукав регулятора до поступового підвищення норм обов'язкового резервування.

Ключовим рушієм гривневого кредитування юридичних осіб протягом 2022 року була державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Надані в межах цієї програми кредити формують близько третини працюючого валового гривневого портфеля кредитів юридичних осіб.

Негативний вплив економічної кризи на діяльність клієнтів відображається відповідно на якості кредитного портфеля банку та збитках від реалізації кредитних ризиків. У 2022 році частка проблемної заборгованості в загальному портфелі зросла з 8% до 38%.

Через бойові дії значно зросли та продовжують зростати втрати від операційного ризику. Всупереч значному підвищенню витрат банківський сектор за підсумками 2022 року отримав прибуток завдяки високому процентному доходу, відновленню комісійного доходу та переоцінкам.

За підсумками року НБУ планує здійснити оцінку якості активів та потребу банків у капіталі.

За конкурентною позицією Ощадбанк належить до системно важливих банків України, є лідером на ринку за обсягом наданих кредитів та посідає друге місце серед банків України за обсягом активів та депозитів.

Станом на кінець 2022 року Ощадбанк був найбільшим банком в Україні за кількістю відділень і другим за кількістю банкоматів і платіжних терміналів. Банк бере активну участь у кредитуванні пріоритетних галузей економіки та підприємств із важливою інфраструктурою, забезпеченні повного надання банківських послуг із захисту прав споживачів, користування та соціального захисту населення, реалізації заходів щодо мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій.

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу (рис. 2.1).

Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери [37, с. 6-7].

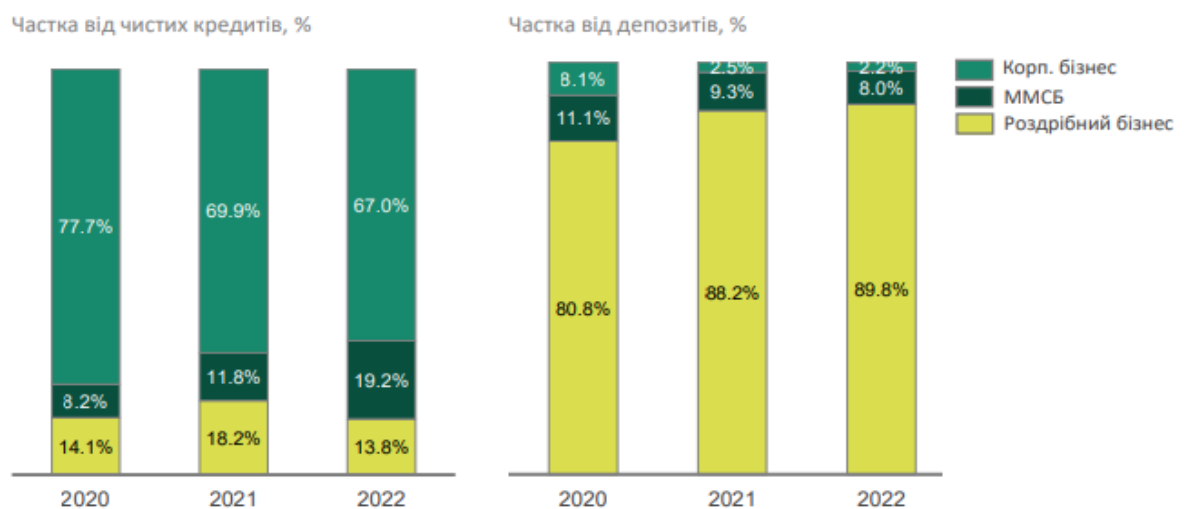


Рисунок 2.1 – Структура кредитів та строкових депозитів у 2020-2022 рр.

Організаційна структура Ощадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю.

Статут Ощадбанку визначає наступні органи управління:

- вищий орган – Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління;

- наглядова рада – колегіальний орган управління, що в межах своєї компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;

- правління – виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку.

З метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності.

Систему підрозділів та мережу відокремлених установ Ощадбанку побудовано за територіально-функціональною логікою, виходячи з масштабів та структури операційної діяльності, з дотриманням принципу розумної та ефективної централізації частини функцій.

Протягом 2022 року банк успішно реалізовував проведення централізації функцій підтримки та інкасації, які виконувалися в філіях, із оптимізацією організаційної структури, максимальним скороченням операційних витрат, вдосконаленням процесів та впровадження нової організаційної моделі централізованого управління (рис. 2.2).

Наглядова рада станом на 31 грудня 2022 року працювала в такому складі:

- Байба Апін, голова наглядової ради, незалежний член наглядової ради;
- Пітер Брітс, незалежний член наглядової ради;
- Міхаель Вайнштейн, незалежний член наглядової ради;

- Хуан Енріке Перес Калот, незалежний член наглядової ради;
- Янне Хар'юппаа, незалежний член наглядової ради;
- Антон Сергійович Пятигін, незалежний член наглядової ради;
- Юлія Ігорівна Пашко, член наглядової ради – представник держави від Комітету Верховної Ради України з питань фінансової політики і банківської діяльності Верховної Ради України;
- Роза Асхатівна Тапанова, член наглядової ради – представник держави від Кабінету Міністрів України;
- Олександр Олександрович Роднянський, член наглядової ради – представник держави від Президента України.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура банку станом на 31.12.2022 р.

Правління станом на 31 грудня 2022 року діяло в такому складі:

- Сергій Володимирович Наумов, голова правління. Стаж роботи – більше 27 років. Основні зони відповідальності: загальне керівництво банком, керування роботою правління, впровадження, реалізація та контроль виконання стратегії розвитку банку, забезпечення інформаційної, фінансової, внутрішньої безпеки, охорони майна і цінностей банку, управління репутаційними активами, формування та підтримка позитивного іміджу банку тощо;

- Олег Володимирович Стринжа, заступник голови правління, відповідальний за фінанси. Має більш ніж 30-річний досвід роботи. Основні зони відповідальності: впровадження сучасної трансформації функції фінансового менеджменту згідно зі стратегічними завданнями банку, постійна оцінка короткострокових і довгострокових стратегічних фінансових цілей, пропозиції для наглядової ради та правління зі встановлення стратегічних фінансових цілей, ефективне впровадження відповідних політик, визначених підрозділом з управління ризиками та комітетом з питань управління активами і пасивами, зокрема щодо управління ліквідністю, валютними позиціями та інвестиціями; управління фінансовими ресурсами, фінансове планування і фінансову звітність, включаючи процеси бізнес-планування, бюджетування витрат, формування та своєчасне подання фінансової, статистичної, податкової та управлінської звітності, та забезпечує їх контроль тощо;

- Євгеній Володимирович Драчко-Єрмоленко, заступник голови правління, відповідальний за операційну діяльність. Стаж роботи – більше 30 років. Основні зони відповідальності: забезпечення довгострокового і стабільного розвитку банку, підтримки реалізації стратегії розвитку банку шляхом забезпечення належного функціонування всіх його структурних одиниць і підрозділів та підтримки процесів трансформації, забезпечення ефективного та прозорого стратегічного і повсякденного управління операційною діяльністю банку, забезпечення функціонування ефективної моделі виконання бек-офісних функцій в частині супроводження клієнтських, казначейських та міжбанківських операцій для досягнення бізнес-цілей банку; постійне підвищення ефективності операцій і бізнес-процесів, забезпечення адекватних засобів контролю в процесах для зниження потенційних комплаєнс та операційних ризиків, розвиток, трансформація і підтримка ефективної архітектури інформаційних технологій тощо;

- Антон Олександрович Тютюн, заступник голови правління, відповідальний за роздрібний бізнес. Стаж роботи – більше 23 років. Основні зони відповідальності: виконання основних цілей стратегії розвитку банку

шляхом її щоденного впровадження в сегменті роздрібного бізнесу з акцентом на електронний банкінг та електронну комерцію, в тому числі, але не виключно, за такими напрямками, як обслуговування клієнтів – фізичних осіб, видача платіжних карток та проведення операцій з їх використанням, надання клієнтам послуг з торгового еквайрингу, організації роботи мережі філій Ощадбанку, страхування тощо. Забезпечує управління та нагляд за функцією кредитування роздрібних клієнтів, у тому числі за допомогою автоматизації кредитного процесу; організовує роботу бізнес-підрозділів з розвитку роздрібного бізнесу з метою нарощення клієнтської бази банку в таких сегментах, як mass, affluent, premium та private, забезпечує стале зростання прибутковості сегмента роздрібних клієнтів, лідерські позиції на ринку за платіжними картками і POS-терміналами, розвиток майданчиків безготівкових платежів, стратегічне лідерство в області модернізації, діджиталізації та інновацій для сегмента роздрібного бізнесу тощо;

- Арсен Євгенович Мілютін, заступник голови правління, відповідальний за роботу з NPL. Загальний стаж роботи більше 22 років. Основні зони відповідальності: зниження частки непрацюючих активів відповідно до стратегії банку і нормативних вимог шляхом організації процедур погашень та списання заборгованості, що визнана банком проблемною, а також шляхом організації продажу (управління, користування) стягнутого майна; забезпечення досягнення основних цілей стратегії банку по роботі з проблемними активами за рахунок інтеграції її в повсякденну діяльність, контроль за раціональним управлінням портфелями проблемних активів з боку департаменту реструктуризації та стягнення заборгованості, з наданням переваги варіантам/заходам, що забезпечують найбільшу чисту теперішню вартість очікуваних грошових потоків від активів, зважені на імовірність реалізації відповідних варіантів/заходів тощо; У 2022 році до команди правління доєдналися:

- Юрій Миколайович Каціон, заступник голови правління, відповідальний за корпоративний бізнес. Загальний стаж роботи більше 24 років. Основні зони відповідальності: виконання основних цілей стратегії розвитку банку шляхом її

щоденного впровадження в сегменті корпоративного бізнесу, досягнення зростання в сегменті приватного корпоративного бізнесу, забезпечує виважене управління корпоративним портфелем з метою зміни співвідношення в ньому в бік збільшення приватного сектору відповідно до стратегії розвитку банку. Забезпечує вибіркове розширення інфраструктурних проектів та проектів муніципальної інфраструктури в корпоративному портфелі, функціонування підрозділів корпоративного бізнесу з метою досягнення максимального рівня задоволення клієнтів та збільшення прибутковості портфеля корпоративних клієнтів тощо;

- Дар'я Ігорівна Онищенко, член правління, відповідальний за управління ризиками (головний ризик-менеджер). Загальний стаж роботи – понад 10 років. Основні зони відповідальності: розробка комплексної, адекватної та ефективної системи управління ризиками відповідно до специфіки банку та таксономії його істотних ризиків, розробка і впровадження декларації схильності до ризиків (RAS), ефективне і прозоре стратегічне і оперативне управління ризиками, встановлення лімітів та обмежень для забезпечення дотримання ризик-апетиту банку (схильності до ризиків), встановленого наглядовою радою у декларації схильності до ризиків (RAS) і метриках. Розробка, а також реалізація затвердженої наглядовою радою стратегії управління ризиками, виконання поточних і стратегічних завдань банку, забезпечення довгострокового стабільного розвитку, високої якості кредитного та інвестиційного портфеля, розробка і підтримка ефективної системи оцінки, моніторингу та контролю профілю ризиків банку в цілому та бізнеспідрозділів окремо, стратегічне прогнозування управління ризиками, розробка комплексної системи звітності щодо ризиків, забезпечення своєчасної участі наглядової ради у вирішенні важливих питань з управління ризиками, забезпечення фінансової стабільності банку, мінімізація можливих фінансових втрат від прийняття ризиків, підвищення загальної операційної ефективності ризик-процедур і культури управління ризиками Ощадбанку тощо;

- Наталя Анатоліївна Буткова-Вітвіцька, член правління, відповідальний за мікро-, малий та середній бізнес. Загальний стаж роботи – понад 17 років. Основні зони відповідальності: контроль за наданням кредитів у сегменті ММСБ, розрахунково-касове обслуговування клієнтів ММСБ, постійне вдосконалення існуючих продуктів для клієнтів ММСБ та розробка нових згідно з вимогами ринку, маркетинг та реклама продуктів та послуг для клієнтів ММСБ, управління продажами в сегменті ММСБ, підтримка перехресних продажів роздрібним клієнтам та клієнтам корпоративного бізнесу з портфелю ММСБ, забезпечення функціонування в підпорядкованих підрозділах дієвої системи управління ризиками, ідентифікації клієнтів (KYC), фінансового моніторингу та дотримання норм (комплаєнс), управління підрозділом ММСБ, партнерство з правлінням Банку для успішної реалізації стратегії розвитку та досягнення цілей бізнес-напрямку, діджиталізація процесів, пов'язаних з ММСБ, використання аналітики даних для масштабування бізнесу тощо [38].

«Ощадбанк» надає повний спектр банківських послуг фізичним та юридичним особам. Зараз банк активно розвиває напрямок кредитування фізичних осіб: видає кредити на придбання нерухомості (до речі, в 2020 році «Ощадбанк» зайняв 1 місце за обсягом видачі таких кредитів), кредити під заставу нерухомості, автокредити, кредити готівкою і на карту, видає кредитні карти.

Ощадбанк також є беззаперечним лідером за приростом депозитного портфеля фізичних осіб: в минулому році він зріс на 4,9 млрд. грн..

Крім того, банк входить у топ-5 банків країни в області послуг для бізнесу за розміром кредитного портфеля і за кількістю клієнтів. Фінустанова активно реалізує державну програму підтримки ММСБ «Доступні кредити: 5-7-9%» в частині інвестиційного кредитування. «Ощадбанк» активно співпрацює і з великим бізнесом: у 2020 році банк профінансував великих корпоративних клієнтів на суму понад 4,6 млрд. грн.. Серед них як приватні, так і державні компанії, що працюють в різних галузях економіки.

Місія банку: забезпечення населення надійним фінансовим інструментом тривалого і гарантованого збереження, а також підтримка економічного розвитку держави шляхом надання сучасних банківських послуг.

Ощадбанк як універсальна фінансова установа пропонує широкий спектр банківських продуктів та послуг.

До основних продуктів роздрібного бізнесу належать:

- пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);

- активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання придбання житла;

- продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами;

- соціальні виплати та виплати фондів;

- додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.

Основні продукти ММСБ включають:

- пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;

- активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation), фінансування за участю ЕКА, програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»), кредитування під заставу державних гарантій тощо), програма мікрокредитування, гарантії та авалювання векселів; програми підтримки

кредитування з Львівською, Чернівецькою, Закарпатською та Одеською обласними державними адміністраціями;

- додаткові сервіси:

- система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та входить до ТОП-3 на ринку за функціональністю;

- участь у державній програмі надання грантів на створення та розвиток власного бізнесу.

Основними продуктами корпоративного бізнесу є:

- кредитування на поповнення обігових коштів, капітальних витрат;
- фінансування в рамках виконання державних програм (зокрема під державні гарантії та за програмою «Доступні кредити 5-7-9%»);
- фінансування за участю ЕКА;
- реалізація інвестиційних проектів;
- торговельне фінансування;
- залучення коштів на умовах строкового розміщення;
- розрахункове-касове обслуговування (зокрема відкриття та ведення поточних рахунків, операції з купівлі-продажу валюти, касове обслуговування, платежі в іноземній/національній валюті, платіжні операції з використанням рахунків умовного зберігання (ескроу), платіжні операції за поточними рахунками зі спеціальним режимом використання, забезпечення розрахунків на ринку природного газу, обслуговування рахунків Пенсійного фонду).

Протягом 2022 року Ощадбанк продовжував підтримувати мережу банків-кореспондентів, яка станом на 31.12.2022 р. складалася з 35 банків. В Ощадбанку обслуговуються 19 банків, яким відкрито 48 кореспондентських рахунків типу «Лоро». Для Ощадбанку відкрито 42 кореспондентські рахунки типу «Ностро» в 19 фінансових установах, у тому числі в провідних американських та європейських банках. Також Ощадбанк активно підтримував співробітництво з банками України за Генеральними договорами про порядок проведення

міжбанківських операцій. Станом на 31.12.2022 р. такі договори укладено з 39 банками-резидентами.

Частиною діяльності казначейства Ощадбанку є надання наступних послуг:

- здійснення операцій купівлі-продажу державних цінних паперів (ОВДП) за дорученнями клієнтів усіх бізнес-напрямів; Ощадбанк – первинний дилер на організованому (біржовому) та неорганізованому (позабіржовому) ринках;
- здійснення брокерського обслуговування клієнтів-резидентів на ринку ОВДП;
- здійснення торговельних операцій з ОВДП;
- організація та проведення прямого дилінгу з клієнтами за операціями купівлі/продажу/обміну іноземної валюти [37].

2.2 Аналіз показників фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках

Банківська система України в умовах воєнного стану продовжує зберігати стійкість. Від початку війни НБУ запровадив ряд послаблень щодо контролю за діяльністю банків, що враховували роботу в кризових умовах. Забезпечено безперервність проведення платежів та роботу банківської мережі. З метою подальшого сталого функціонування банків державного сектору Урядом України схвалено Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, відповідно до яких на державні банки покладено низку завдань, зокрема забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури.

Станом на кінець 2022 року обсяги зобов'язань платоспроможних банків перевищили показники початку року на 18,8%. Основним джерелом формування банків залишались кошти клієнтів, їхня частка зросла до 90,5%. Обсяги гривневих коштів фізичних осіб протягом року зросли на 30,1%. Більшість нових

надходжень коштів залишається на поточних рахунках. Строкові кошти фізичних осіб у гривні зменшилися за рік на 6,0%, в іноземній валюті – на 4,6%. Кошти до запитання суб'єктів господарювання в національній валюті зросли на 11,9% завдяки адаптації бізнесу до умов війни. Банки замінюють коштами клієнтів дороге рефінансування НБУ – його частка в зобов'язаннях банків знизилась до 1,8%. Високий рівень ліквідності банківської системи спонукав регулятора до поступового підвищення норм обов'язкового резервування [37].

Ключовим рушієм гривневого кредитування юридичних осіб протягом 2022 року була державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Надані в межах цієї програми кредити формують близько третини працюючого валового гривневого портфеля кредитів юридичних осіб.

Негативний вплив економічної кризи на діяльність клієнтів мав пропорційне відображення в якості кредитних портфелів банків та втратах від реалізації кредитного ризику. Частка непрацюючих кредитів у загальному портфелі збільшилась упродовж 2022 року на 8% – до 38%.

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Аналізуючи діяльність АТ «Ощадбанк» у період 2020-2022 років, необхідно в першу чергу зупинитися на показниках активів банку. Для оцінки діяльності АТ «Ощадбанк» проведено горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу за період 2020-2022 рр. (табл. 2.1 – 2.2).

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України, що продовжується з лютого 2022 року, призвела до падіння ключових показників як української, так і світової економіки, примножуючи втрати від наслідків пандемії COVID-19.

Суттєво прискорилися темпи інфляції, спостерігається зростання числа безробітних, уповільнення, а місцями і зупинка виробництва у певних галузях,

банкрутство фінансових установ, послаблення стійкості державних фінансів, підвищення загрози валютній стабільності.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 рр.

Показники	Сума, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	26514,696	19000,631	28357,170	-7514,065	+9356,539	71,66	149,24
Кошти в банках	0,1	-	-	-	-	-	-
Кредити, надані клієнтам	63226,077	74754,086	83215,595	+11528,009	+8461,509	118,23	111,32
Інвестиції	130251,541	128647,349	143380,717	-1604,192	+14733,368	98,77	111,45
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	24,800	24,800	24,800	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	633,526	633,099	626,789	-0,427	-6,310	99,93	99,00
Основні засоби та нематеріальні активи	9725,360	8996,538	8627,706	-728,822	-368,832	92,51	95,90
Передплата з податку на прибуток	275,237	417,175	470,943	+141,938	+53,768	151,57	112,89
Інші активи	2887,547	2433,634	4485,469	-453,913	+2051,835	84,28	184,31
Всього	233538,884	234907,312	269189,189	+1368,428	+34281,877	100,59	114,59

Джерело: систематизовано на основі [37; 39; 40]

Господарська діяльність проводиться відповідно до нових умов, змінюються ланцюги постачання, ринки збуту, відбувається перепрофілювання бізнесу. Відновленню української економіки суттєво перешкоджає окупація частини територій, руйнування підприємств та об'єктів енергосистеми, проблеми з логістикою, обмежене судноплавство, часткова міграція населення за межі країни, залучення для участі у воєнних діях та ліквідації їх наслідків сотень тисяч працездатних громадян.

Незважаючи на повномасштабну агресію з боку російської федерації та інші виклики 2022 року Ощадбанку вдалося протягом 2022 року наростити активи на 14,6%, або на 34,3 млрд. грн.. Найвпливовіші позитивні зміни у

структурі відбулися в активах – приріст інвестиційного портфеля на 14,7 млрд. грн., або на 11,4% та нарощення портфеля наданих кредитів на 8,5 млрд. грн., або на 11,3%.

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна зробити висновок, що активи АТ «Ощадбанк» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились на 1368,428 млн. грн., або на 0,59%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 34281,877 млн. грн., або на 14, 59 %.

У 2021 році збільшення загальної суми активів спостерігається за рахунок наступних статей: «Кредити, надані клієнтам» на 11528,009 млн. грн., або на 18,23%, «Передплата з податку на прибуток» на 141,938 млн. грн., або на 51,57%. Збільшення загальних активів АТ «Ощадбанк» у 2022 році порівняно з 2021 роком в основному зумовлено: «Інші активи» - на 2051,835 млн. грн., або на 84,31% та «Грошові кошти та їх еквіваленти» на 9356,539 млн. грн., або на 49,24%.

Оскільки найбільшу частину активів АТ «Ощадбанк» займають інвестиції, розглянемо динаміку зміни кількості найбільших активів у цьому банку в період 2020-2022 років за допомогою рисунка 2.3.

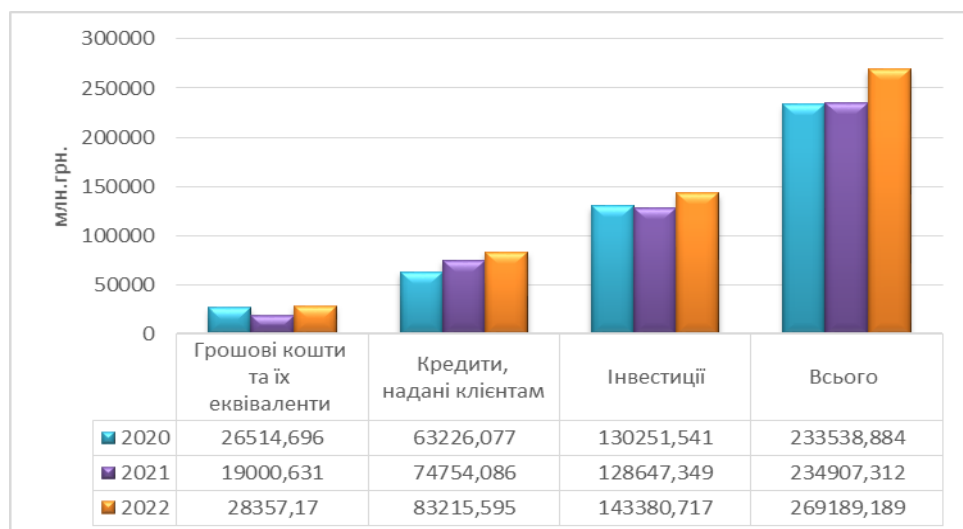


Рисунок 2.3 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк» за 2020-2021 роки [37; 39;

З рис. 2.3 видно, що протягом всього аналізованого періоду спостерігається збільшення кредитного портфеля банку. У 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається збільшення суми «Кредитів та заборгованість клієнтів» на 11528,009 млн. грн., або на 18,23%, і у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 8461,509 млн. грн., або на 11,32%. Так само змінюється загальна сума активів, тобто у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшується, а у 2022 роком порівняно з 2021 роком також зростає.

Станом на 31 грудня 2022 року кредити, надані клієнтам, що прострочені більше 90 днів (NPLs – non performing loans), становили 26703,394 млн. грн., що складали 25% загальної суми кредитів клієнтів до вирахування резервів під очікуванні кредитні збитки (31 грудня 2021 року: 8194,983 млн. грн., що складали 9% загальної суми кредитів клієнтів до вирахування резервів під очікуванні кредитні збитки).

Протягом 2022 року Банком було здійснено списання кредитів в розмірі 381,998 млн. грн. в гривневому еквіваленті, що становили 5 % від обсягу кредитів наданих клієнтам, що прострочені понад 90 днів станом на 31 грудня 2021 року (протягом 2021 року: 15118,859 млн. грн. в гривневому еквіваленті, що становили 69% від обсягу кредитів наданих клієнтам, що прострочені понад 90 днів станом на 31 грудня 2020 року). Відповідно до проведеного списання, протягом звітного періоду, відбулось зниження суми кредитів та резерву під очікуванні кредитні збитки.

Щодо «Інвестицій», то у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається зменшення суми на 1604,192 млн. грн., або на 1,27%, і у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшились – на 14733,368 млн. грн., або на 11,45%.

Значну частину активів Ощадбанку складає портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та захист від коливань валютного курсу. У 2022 році обсяг вкладень Ощадбанку в цінні папери зріс на 14,7 млрд. грн..

Проаналізуємо структуру активів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура активів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, %

Показники	Питома вага, %			Зміна питомої ваги	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти	11,35	8,09	10,53	-3,26	+2,45
Кошти в банках	-	-	-	-	-
Кредити, надані клієнтам	27,07	31,82	30,91	+4,75	-0,91
Інвестиції	55,77	54,77	53,26	-1,01	-1,50
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	0,01	0,01	0,01	-	-
Інвестиційна нерухомість	0,27	0,27	0,23	-	-0,04
Основні засоби та нематеріальні активи	4,16	3,83	3,21	-0,33	-0,62
Передплата з податку на прибуток	0,12	0,18	0,17	+0,06	+0,00
Інші активи	1,24	1,04	1,67	-0,20	+0,63
Всього	100,00	100,00	100,00	-	-

Аналізуючи структуру активів АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2022 роки, бачимо, що найбільшу питому вагу в активах банку займають «Інвестиції», а саме у 2020 році – 55,77%, у 2021 році – 54,77%, 2022 рік – 53,26%. Ці показники свідчать про те, що питома вага інвестицій АТ «Ощадбанк» у загальних активах з кожним роком зменшується, що пояснюється нестабільною фінансовою ситуацією в країні та пандемією Коронавірусної інфекції, а також війни в 2022 році.

Проаналізуємо динаміку і структуру пасивів АТ «Ощадбанк» у період 2020-2021 років (таблиця 2.3). Оскільки пасиви за своєю природою є джерелом активів, їх вартість протягом періоду аналізу змінюється так само, як змінюється вартість активів.

Пасиви АТ «Ощадбанк» за аналізований період помітно не змінилися: у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 15810,413 млн. грн., або на 6,75%, у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 3243,4993 млн. грн., або на 14,85%.

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Показники	Сума, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Зобов'язання							
Кошти банків	5823,982	7608,283	543,326	+1784,301	-7064,957	130,64	7,14
Рахунки клієнтів	186167,805	191452,783	233940,324	+5284,978	+42487,541	102,84	122,19
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фін.організацій	11744,323	-	-	-	-	-	-
Інші запозичені кошти	4452,649	10726,054	8717,687	+6273,405	-2008,367	240,89	81,28
Забезпечення	-	829,107	1179,977	-	+350,870	-	142,32
Інші зобов'язання	1904,852	1368,275	1828,743	-536,577	+460,468	71,83	133,65
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	233,834	173,960	98,413	-59,874	-75,547	74,39	56,57
Субординований борг	1276,240	878,960	716,442	-397,280	-162,518	68,87	81,51
Всього	211603,685	213037,422	247024,912	+1433,737	+33987,490	100,68	115,95
Власний капітал							
Власний капітал	21935,199	21869,890	22164,277	-65,309	+294,387	99,70	101,35
Акціонерний капітал	49724,980	49724,980	49724,980	-	-	-	-
Резерв переоцінки будівель	1572,968	1564,504	1473,482	-8,464	-91,022	99,46	94,18
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-	146,089	60,894	-	-85,195	-	41,68
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	976,060	544,219	684,601	-431,841	+140,382	55,76	125,80

Закінчення табл.2.3

Показники	Сума, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал							
Непокритий збиток	-30338,809	-30109,902	-29779,680	+228,907	+330,222	99,25	98,90
Всього зобов'язань і власного капіталу	233538,884	234907,312	269189,189	+1368,428	+34281,877	100,59	114,59

Джерело: систематизовано на основі [37;39]

Збільшення пасивів АТ «Ощадбанк» у 2021 році спостерігалось за рахунок – збільшення сум за статтями «Кошти банків» на 1784,301 млн. грн, або на 30,64%, «Інші запозичені кошти» – на 6273,405 млн. грн., або на 140,89% та зростання нерозподіленого збитку на суму 12366,370 млн. грн., або на 57,38%. У 2022 році порівняно з 2021 роком зростання суми пасивів спостерігалось за рахунок – зниження нерозподіленого збитку на суму 330,222 млн. грн. та зростання статті «Рахунки клієнтів» – на 42487,541 млн. грн., або на 22,19%.

Збільшення зобов'язань АТ «Ощадбанк» у 2021 році зумовлено збільшенням суми за пунктом «Кошти банків» до 1784,301 млн. грн., або до 30,64%, «Інші запозичені кошти» до 6273,405 млн. грн., або до 140,89% та збільшенням нерозподілених збитків на суму 12366,370 млн. грн., або до 57,38%.

Негативним наслідком фінансової кризи є значна сума нерозподіленого збитку, який спостерігався протягом всього аналізованого періоду: у 2020 році – 30338,809 млн. грн., у 2021 році – 30109,902 млн. грн., у 2022 році – 29779,680 млн. грн.. А це значить, що протягом всього аналізованого періоду власний капітал банку збільшувався на суму нерозподіленого прибутку, що в свою чергу збільшило стабільність банку.

У період 2020-2022 рр. залучення коштів в банку відбувалося переважно за рахунок коштів клієнтів, рахунків клієнтів та інших залучених коштів.

2.3 Оцінка ефективності діяльності банку АТ «Ощадбанк»

В системі побудови ефективного управління підприємством однією з відправних точок є розуміння того, що фінансові ресурси є важливим елементом ресурсної бази його функцій і для того щоб сформувати механізм якісного та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, необхідно дотримуватися принципів послідовності та комплексності, які особливо актуальні у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю у світі, глобалізацією бізнесу, підвищеним ризиком для підприємців та жорсткістю конкуренції.

Для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, пасивами та активами підприємства спочатку розраховуються два показники, які пов'язані з динамікою складу, структури та напрямку використання фінансових ресурсів. Крім того, використовуються спеціальні показники, що відображають стан фінансової бази підприємства. Це абсолютна та відносна фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, господарська активність, ефективність руху та використання основних фондів, рентабельність активів і пасивів підприємства.

Ефективне управління фінансовими ресурсами можливо тільки за умови правильної оцінки структури і наслідків залучення фінансових ресурсів, їх впливу на загальне фінансове становище. Тому, перш ніж формувати методику вдосконалення управління фінансовими ресурсами, рекомендується визначити показники, за якими можуть бути оцінені результати управління фінансовими ресурсами.

Існує певний взаємозв'язок між статтями активів і зобов'язань: кожна стаття активів має своє власне джерело фінансування. Отже, зазвичай джерелами фінансування необоротних активів є запаси і довгострокові позики. Ліквідні активи повинні формуватися частково за рахунок капіталу, а частково за рахунок позикових коштів.

Проаналізуємо фінансові результати АТ «Ощадбанк» за 2020-2021 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників господарської діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Показники	Сума, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи							
Процентні доходи	15094,970	17806,052	18977,007	+2711,082	+1170,955	117,96	106,58
Процентні витрати (-)	-10476,278	-7984,489	-7557,921	+2491,789	+426,568	76,21	94,66
Чистий процентний дохід	7986,004	13364,517	14985,992	+5378,513	+1621,475	167,35	112,13
Комісійні доходи	8043,812	9802,395	9386,603	+1758,583	-415,792	121,86	95,76
Комісійні витрати	-3080,856	-3602,597	-3454,371	-521,741	+148,226	116,93	95,89
Чистий комісійний дохід	4962,956	6199,798	5932,232	1236,842	-267,566	124,92	95,68
Всього доходів	22530,608	35585,676	38269,542	+13055,068	+2683,866	157,9	107,54
Фінансові результати							
Витрати на податок на прибуток	-43,945	-2,087	-2,037	+41,858	+0,050	4,75	97,60
Прибуток/(збиток) до оподаткування	2732,378	1053,291	637,766	-1679,087	-415,525	38,55	60,55
Прибуток/збиток	2688,433	1051,204	635,729	-1637,229	-415,475	39,10	60,48

Джерело: систематизовано на основі [37; 39]

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, можна зробити такі висновки:

– комісійні доходи банків зростають і зменшуються протягом аналізованого періоду, зокрема у 2020 році порівняно з 2021 роком вони зросли на 21,86%, у 2021 році порівняно з 2022 роком зменшилися на 4,24%; – процентні доходи у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 17,96%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком так само збільшився на 6,58%;

- комісійні витрати у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли на – 16,93%, а у 2022 році порівняно з попереднім роком зменшилися на 4,11%;

- чистий процентний дохід у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс – 67,35% та чистий комісійний дохід зріс з 2020 року до 2021 року;

Протягом 2020-2022 років, не дивлячись на нестійкий фінансовий стан в країні та проблеми, які викликані пандемією, а також війною, банк працював з позитивним фінансовим результатом: у 2020 році – 2688,433 млн. грн., у 2021 році – 1051,204 млн. грн., у 2022 році – 635,729 млн. грн. (див. рисунок 2.4).

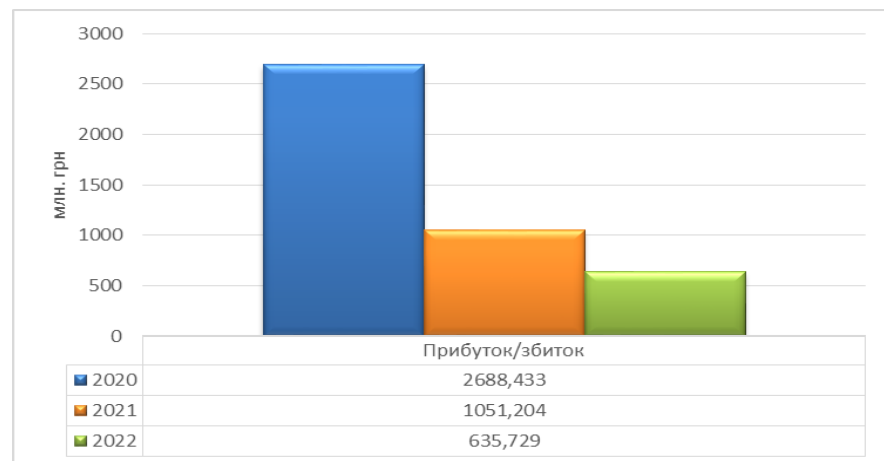


Рисунок 2.4 – Зміна величини чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки [37; 39]

Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально вплинуло на всі сфери життя. Активні бойові дії призводять до руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, розриву технологічних зв'язків між регіонами, загибелі та вимушеної міграції громадян.

Управлінський персонал зосереджує увагу на підтримці стабільної діяльності банку в поточних обставинах. Ощадбанк як об'єкт критичної інфраструктури включено до переліку уповноважених банків, що залучаються до роботи в умовах особливого періоду.

Наглядова рада, правління та профільні комітети банку продовжують виконувати свої функції. Вжито заходів з переміщення персоналу та організації безпечної роботи з використанням засобів віддаленого доступу до ІТ-ресурсів.

В умовах воєнного стану посилено роботу з забезпечення достатнього обсягу ліквідності з метою своєчасного обслуговування клієнтів – юридичних та фізичних осіб. На постійній основі здійснюється моніторинг пошкоджень/втрат майна банку внаслідок військової агресії, а також оцінка та прогноз збитків

(втрат) внаслідок погіршення фінансового стану/припинення діяльності контрагентів Ощадбанку. На поточний час банк функціонує в межах існуючої бізнес-моделі та розроблених планів з забезпечення безперервної діяльності.

Детальніше розглянемо динаміку показників балансу за останні три років у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники балансу АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Показники	Сума, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальні активи, усього	268753	249938	298146	-18815	+48208	93,00	119,29
Грошові кошти та їх еквіваленти	15294	12326	16303	-2968	+3977	80,59	132,27
Кредити та заборгованість клієнтів	63226	74754	83216	+11528	+8462	118,23	111,32
у т.ч. кредити та заборгованість юр. осіб	54311	61134	71741	+6823	+10607	112,56	117,35
у т.ч. кредити та заборгованість фіз. осіб	8915	13620	11475	+4705	-2145	152,78	84,25
Облігації внутрішніх державних позик	105085	92753	89832	-12332	-2921	88,26	96,85
Зобов'язання, усього	213730	214964	250027	+1234	+35063	100,58	116,31
Кошти отримані від НБУ	5499	7248	0	+1749	-7248	131,81	-
Кошти банків	4517	3065	2679	-1452	-386	67,85	87,41
Кошти клієнтів	184886	188933	231298	+4047	+42365	102,19	122,42
у т.ч. кошти суб. госп. та небанк.фін.установ	58687	66852	62415	+8165	-4437	113,91	93,36
у т.ч. кошти фізичних осіб	125609	121770	166735	-3839	+44965	96,94	136,93
Статутний капітал	49473	49473	49473	-	-	-	-
Власний капітал, усього	21956	21924	22163	-32	+239	99,85	101,09
Регулятивний капітал	18132	18017	19427	-115	+1410	99,37	107,83
Прибуток/(збиток) після оподаткування	2832	1109	639	-	-	-	-

Найбільшу частку у загальному обсязі активів банку станом на 2022 рік займають облігації внутрішніх державних позик – 29,9%, кредити та заборгованість клієнтів – 27,9%, грошові кошти та їх еквіваленти – 5,5%.

Найбільшу частку у загальному обсязі зобов'язань банку станом на 2022 рік займають кошти клієнтів – 92,5%, кошти банків – 1,1%.

Основною метою ресурсної політики Банку при формуванні ресурсів є необхідність підтримання оптимальної структури джерел фінансування, на яку постійно впливають глобальні та національні економічні та політичні події в країні. Такий вплив може призвести до непередбачуваних і небажаних ситуацій, коли депозитні кошти реструктуризуються на коротші строки, що негативно впливає на можливість здійснювати довгострокові інвестиції у вітчизняну економіку.

Розглянемо структуру залучених коштів банку за строками погашення у таблиці 2.6. Кошти клієнтів включають строкові депозити та рахунки до запитання.

Таблиця 2.6 – Структура рахунків клієнтів 2020-2022 років, млн. грн.

Показники	2020	2021	2022
Строкові депозити:			
Залишки на строкових депозитах від клієнтів	99434,037	75333,748	78928,950
Залишки на інших депозитах від клієнтів	2332,576	2246,985	2507,162
Рахунки до запитання:			
Залишки на поточних рахунках від клієнтів	82519,875	113665,777	150677,684
Залишки на депозитах до запитання від клієнтів	1881,317	206,273	1826,528
Всього рахунків клієнтів	186167,805	191452,783	233940,324

Впродовж аналізованого етапу кількість рахунків клієнтів збільшилась на 79,6%. Кількість строкових депозитів безвідривно більшає в період з 2021 по 2022 рік, а, порівнюючи 2021 з 2020 роком, зменшились. Строкові депозити є більш стабільними, тому збільшення є гарною тенденцією.

Стабільність цього ресурсу допускає банку удосконалювати активні операції, збільшуючи при цьому свій дохід.

Депозити до запитання мають короткостроковий характер, оскільки власники можуть зняти кошти в будь-який момент часу. В період з 2020 до 2022 року рахунки до запитання зросли майже в 2 рази.

Негативний вплив війни на діяльність клієнтів мав пропорційне відображення у якості кредитних портфелів банків та втратах від реалізації кредитного ризику. Через військові дії значно зросли та продовжують зростати втрати від операційного ризику.

Ключовим рушієм гривневого кредитування корпоративних клієнтів протягом 2022 року залишається державна програма підтримки «Доступні кредити 5-7-9%», надані банками в межах програми кредити формують близько третини працюючого валового гривневого портфеля кредитів юридичних осіб.

З метою фінансування дефіциту державного бюджету Міністерство фінансів України, починаючи з березня 2022 року, регулярно проводить аукціони із продажу військових облігацій.

Завдяки валютним надходженням від міжнародних партнерів, що перевищили інтервенції НБУ з продажу валюти для підтримання фіксованого курсу та виплат за обслуговування та погашення державного боргу в іноземній валюті, міжнародні резерви НБУ станом на 1 січня 2023 року, згідно з повідомленням на сайті НБУ, становили 28,5 млрд. дол. США [37]. Підтримку міжнародних резервів забезпечили валютні надходження на рахунки Уряду України від США, Європейського Союзу, МВФ, Канади, Німеччини і інших країн-партнерів, а також виручка від продажу валютних ОВДП.

Протягом 2022 року більшість міжнародних рейтингових агентств понизили довгострокові рейтинги дефолту як в національній, так і іноземній валютах.

Щоб оцінити вплив військових дій на фінансовий стан Банку, керівництво Банку провело аналіз збитків на основі наявної інформації станом на 31 грудня 2022 року. Протягом 2022 року Банк здійснив додаткове визнання резерву під очікувані кредитні збитки в сумі 1 1039,456 млн. грн., а станом на 31 грудня 2022 року під готівкові кошти у сумі 106,909 млн. грн., які знаходилися у відділеннях

Банку, розташованих на тимчасово окупованих територіях України і над якими був втрачений контроль, був сформований 100% резерв на відшкодування можливих втрат. Крім того, у 2022 році Банк визнав зменшення корисності основних засобів, що були зруйновані або контроль над якими було втрачено: будівлі балансовою вартістю 142,767 млн. грн., транспортні засоби балансовою вартістю 10,199 млн. грн., офісне обладнання балансовою вартістю 106,869 млн. грн., комп'ютерне обладнання балансовою вартістю 7,764 млн. грн., комунікаційне та мережеве обладнання балансовою вартістю 21,735 млн. грн. [37]

Висновки до розділу 2

1. У другому розділі магістерської роботи було надано загальну характеристику фінансової діяльності АТ «Ощадбанк». Надана загальна характеристика розвитку підприємства, його асортименту послуг, особливостей діяльності. Відображена організаційна структура підприємства та його історія виникнення в Україні.

Місія банку: забезпечення населення надійним фінансовим інструментом тривалого і гарантованого збереження, а також підтримка економічного розвитку держави шляхом надання сучасних банківських послуг.

2. Проведено аналіз показників фінансової діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки. Аналізуючи структуру активів АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2022 роки, бачимо, що найбільшу питому вагу в активах банку займають «Інвестиції», а саме у 2020 році – 55,77%, у 2021 році – 54,77%, 2022 рік – 53,26%. Ці показники свідчать про те, що питома вага інвестицій АТ «Ощадбанк» у загальних активах з кожним роком зменшується, що пояснюється нестабільною фінансовою ситуацією в країні та пандемією Коронавірусної інфекції, а також війни в 2022 році. Значну частину активів Ощадбанку складає портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та захист від коливань валютного курсу. У 2022 році обсяг вкладень Ощадбанку

в цінні папери зріс на 14,7 млрд. грн.. Збільшення пасивів АТ «Ощадбанк» у 2021 році спостерігалось за рахунок – збільшення сум за статтями «Кошти банків» на 1784,301 млн. грн., або на 30,64%, «Інші запозичені кошти» – на 6273,405 млн. грн., або на 140,89% та зростання нерозподіленого збитку на суму 12366,370 млн. грн., або на 57,38%. У 2022 році порівняно з 2021 роком зростання суми пасивів спостерігалось за рахунок – зниження нерозподіленого збитку на суму 330,222 млн. грн. та зростання статті «Рахунки клієнтів» - на 42487,541 млн. грн., або на 22,19%.

3. Протягом аналізованого періоду не дивлячись на нестійкий фінансовий стан в країні та проблеми які викликані пандемією, а також війною, банк працював з позитивним фінансовим результатом: у 2020 році – 2688,433 млн. грн, у 2021 році – 1051,204 млн. грн., у 2022 році – 635,729 млн. грн. Впродовж аналізованого етапу кількість рахунків клієнтів збільшилась на 79,6%. Кількість строкових депозитів безвідривно більшає в період з 2021 по 2022 рік, а, порівнюючи 2021 з 2020 роком, зменшились. Строкові депозити є більш стабільними, тому збільшення є гарною тенденцією. Стабільність цього ресурсу допускає банку удосконалювати активні операції, збільшуючи при цьому свій дохід. Депозити до запитання мають короткостроковий характер, оскільки власники можуть зняти кошти в будь-який момент часу. В період с 2020 до 2022 року рахунки до запитання зросли майже в 2 рази. Протягом 2022 року більшість міжнародних рейтингових агентств понизили довгострокові рейтинги дефолту як в національній, так і іноземній валютах.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1 Шляхи покращення управління фінансовими ресурсами підприємства

Одним із способів класифікації фінансових ресурсів підприємства є їх класифікація за джерелом формування (рис. 3.1).

На формування фінансових ресурсів підприємства впливає багато факторів залежно від суб'єкта господарської діяльності, які поділяються на зовнішні фактори, не пов'язані безпосередньо з діяльністю кожного підприємства, і зовнішні фактори. Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю окремого підприємства. До зовнішніх чинників відносяться: загальний стан економіки, зміни в політичній політиці уряду, інфляція, зростання цін на ресурси.

До внутрішніх факторів належать:

- повнота фінансової структури підприємства (деталізація фінансових операцій)
- якість організації управління фінансовими ресурсами
- налагодження зв'язків з посередницькими організаціями;
- забезпечення актуальності збутової та виробничої стратегій;
- позиціонування, вибір сегментів ринку відповідно до виробничих можливостей;
- моніторинг існуючих ринків збуту продукції
- якість фінансового, управлінського та податкового обліку
- реалізація цінової політики на основі виробничих витрат; пошук шляхів зниження витрат; аналіз цін конкурентів;
- загальна оцінка ефективності виробництва та координація з фінансовим плануванням компанії;

- визначення (відповідно до організаційної структури) кваліфікаційних критеріїв персоналу, що відповідають займаній посаді, делегування повноважень та обмеження відповідальності.

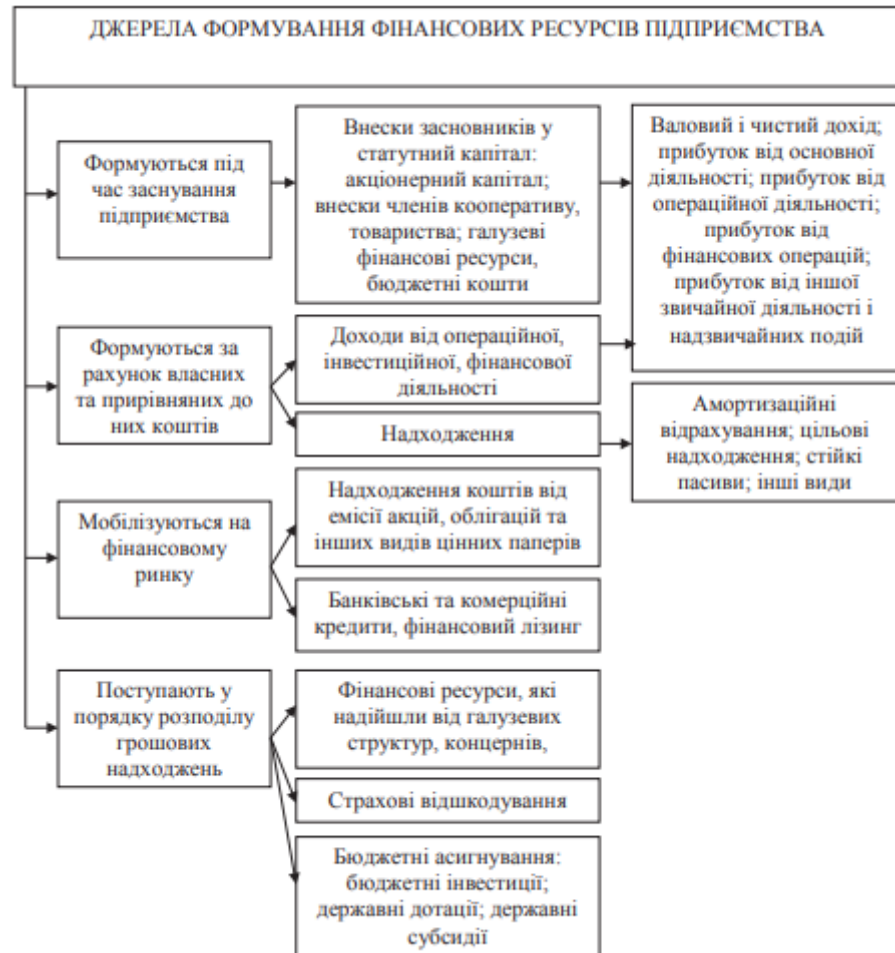


Рисунок 3.1 - Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства [41, с. 5]

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств є вдосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами діяльності підприємства. Основним напрямком удосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами підприємства є оптимізація використання ресурсів підприємства. Система управління фінансовими ресурсами підприємства може вважатися високоефективною лише в тому випадку, якщо вона дозволяє не тільки раціонально використовувати наявні ресурси, а й здійснювати активний, систематичний пошук можливостей для подальшого розвитку підприємства.

Управління фінансовими ресурсами є циклічним процесом, який потребує постійного оновлення. Таким чином, можна виділити етапи процесу управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 3.2)

При виборі оптимального формування фінансових ресурсів необхідно застосовувати метод системного аналізу управління фінансовими ресурсами. Його сутність ґрунтується на доцільності прийняття управлінських рішень щодо ситуації, яка склалася під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. На практиці вирішення проблем зміщується від аналітичних методів до пошуку оптимального варіанту дій у поєднанні зі стратегічним і тактичним плануванням.

Для того, щоб створити ефективну систему управління фінансовими ресурсами підприємства, слід враховувати наступні вимоги:

- наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи;
- динамічність, здатність до зміни якісних умов;
- володіння параметрами, здатними змінювати хід економічних процесів.

Іншими словами, основні процеси перетворюють входи на виходи. Це діяльність, яка може забезпечити функціонування фінансових ресурсів компанії. Зворотні зв'язки – це завдання, пов'язані з уже прийнятими управлінськими рішеннями, метою яких є зближення моделей входів і виходів.

Ці вимоги задовольняються шляхом визначення об'єктів системи, їх характеристик та зв'язків, що виникають між ними. Об'єкт системи - це, перш за все, вхід, тобто те, що змінюється в результаті процесу. У системі управління фінансовими ресурсами підприємства – це обсяг і структура фінансових ресурсів, сформованих з метою їх використання в процесі діяльності підприємства. По-друге, виходи – це результати або кінцевий стан процесу. Для систем управління фінансовими ресурсами виходами є обсяг і структура фінансових ресурсів, що залишилися в кінці циклу роботи системи. По-третє, це зв'язки, які забезпечують координацію входів і виходів процесу.

Під управлінням фінансовими ресурсами компанії розуміють формування, розподіл та використання необхідних фінансових ресурсів для управління

вхідними та вихідними грошовими потоками компанії з метою максимізації прибутку компанії та підвищення її прибутковості та платоспроможності. Це стосується управління грошовими потоками [42, с.103].

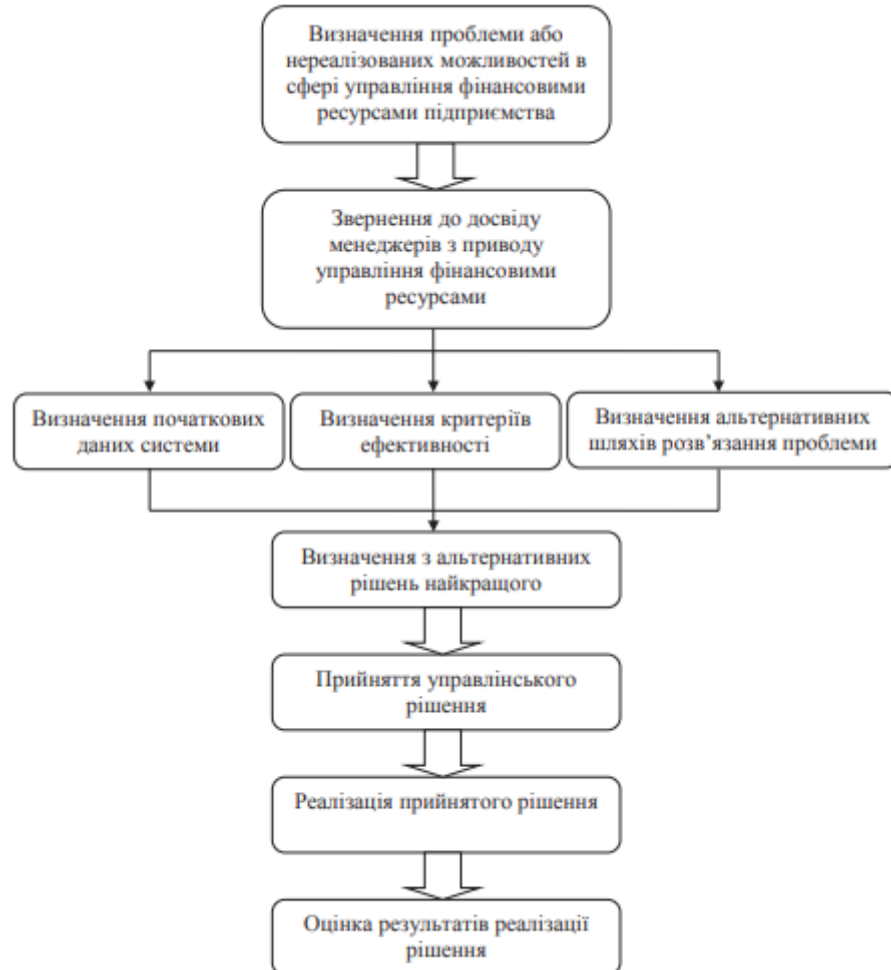


Рисунок 3.2 - Система управління фінансовими ресурсами підприємства [43, с. 18]

Нераціональне використання фінансових ресурсів призводить до зниження платоспроможності, що в свою чергу призводить до можливого невиконання планів прибутку від операційної діяльності, збільшення відсотків за банківськими кредитами та посилення економічних санкцій за рахунок залишкового прибутку компанії.

Для того, щоб уникнути вищезазначених ситуацій, необхідно своєчасно проводити аналіз фінансового стану підприємства. Такий аналіз виявить

конкретні сфери, які необхідно проаналізувати, і дасть можливість визначити найважливіші аспекти та найслабші позиції у фінансовому становищі конкретної компанії. Таким чином, результати фінансового аналізу дадуть відповідь на питання про те, які найважливіші заходи слід вжити для поліпшення фінансового стану конкретного підприємства в конкретний період його діяльності.

Якщо в ході аналізу виявлено певні нестабільні явища в діяльності підприємства, необхідно розглянути основні етапи ефективного управління фінансовими ресурсами.

До таких етапів відносяться ідентифікація та формулювання проблем і питань управління фінансовими ресурсами підприємства, прийняття управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів та їх реалізація, а також аналіз ефективності прийнятих рішень.

На сьогодні існує повноцінна система управління фінансовими ресурсами підприємства, яка ґрунтується на розподілі фінансових ресурсів, трансформації фінансових ресурсів у капітал, перетворенні грошового капіталу в матеріально-речову та виробничу форми, а також реалізації виробничих вартісних еквівалентів.

Ефективність загального фінансового аналізу та відповідність кінцевих результатів поставленим завданням забезпечується адекватністю вибору інструментарію та раціональністю його підбору.

Наприклад, методична основа комплексного аналізу повинна базуватися на методах, що дозволяють оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання в обмежений термін, необхідність визначення оптимальної бази порівняння значень аналізованих показників відповідно до завдання організації комплексної оцінки фінансового стану конкретного суб'єкта господарювання, сукупність яких полягає в наступному необхідність забезпечення формування груп показників, що відповідають індикаторам.

Тому для запобігання кризовим явищам та покращення роботи підприємства важливо все тримати під контролем (своєчасно оцінювати його

стан) та здійснювати комплексний аналіз його фінансового стану за визначеною методикою підприємства, використовуючи систему найважливіших показників.

Удосконалення організації управління фінансовими ресурсами підприємства слід розглядати як один з основних чинників підвищення ефективності їх формування та використання. Це забезпечує високий рівень планування фінансових ресурсів та прийняття оптимальних рішень з урахуванням їх економічних і соціальних наслідків [44, с. 152-153].

Належне управління фінансовими ресурсами підприємства є важливим фактором саме по собі, оскільки воно необхідне для ефективного вирішення економічних та соціальних завдань, що стоять перед підприємством.

У процесі своєї діяльності підприємство повинно обирати оптимальний варіант збільшення свого капіталу за рахунок зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів. При управлінні своїми фінансами воно повинно визначити:

- яку частину прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків, спрямувати на розвиток модернізації відділень та офісів, а яку – у фонди споживання;
- як витратити кошти – на будівництво нового відділення банку чи на купівлю акцій іншої компанії;
- збільшити статутний капітал за рахунок додаткової емісії акцій або звернутися за кредитом до комерційного банку [45].

Щоб визначити, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси підприємства, необхідно порівняти досягнуті результати та отриманий прибуток від господарської діяльності з обсягом фінансових ресурсів, використаних підприємством у відповідному періоді попереднього року.

3.2 Підвищення ефективності використання ресурсів комерційного банку

Основна роль банківських установ полягає в тому, щоб виступати посередниками у зборі вільних коштів від бізнесу та домогосподарств і

розподіляти їх на кредитних, валютних та фондових ринках. У цьому контексті комерційні банки особливо зацікавлені в акумулюванні коштів та наданні їх на найбільш вигідних умовах. Обсяг банківських ресурсів та масштаби операцій комерційних банків залежать від того, наскільки ефективно вони здійснюють акумуляцію коштів.

Фінансові ресурси комерційного банку – це сукупність власних, залучених і запозичених коштів, які перебувають у його розпорядженні в процесі здійснення банківської діяльності та виконання покладених на нього функцій.

Структура ресурсів окремих комерційних банків є індивідуальною і залежить від ступеня їх спеціалізації, специфіки діяльності, стану кредитного ринку, розміру капіталу, кількості та характеру клієнтів, географічного розташування та інших факторів [46, с. 89].

Враховуючи положення Закону України "Про банки і банківську діяльність" та сучасні погляди на це питання, банківські ресурси за джерелами формування поділяються на власні (капітал) та залучені (залучені та запозичені) кошти [47, с. 114].

Операції, за допомогою яких комерційні банки генерують управлінські ресурси, називаються пасивними операціями. Пасивні операції – це операції, за допомогою яких банк забезпечує формування акціонерного капіталу, необхідного додатково до власного капіталу для здійснення своєї нормальної діяльності, забезпечення ліквідності та отримання прибутку. Фінансові операції, пов'язані з наданням коштів, за рахунок яких банк отримує прибуток, називаються активними операціями [48, с. 226].

Як свідчить практика, важливим аспектом діяльності комерційних банків є не тільки формування коштів, а й ефективне їх розміщення та управління, що характеризується залишками грошових коштів, інвестиціями та резервами [3, с. 198].

Ресурсна база комерційних банків формується за рахунок власних та залучених коштів та представлена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Ресурсна база комерційних банків

Ресурсна база комерційних банків не може існувати ізольовано, незалежно від виробництва, з якого формуються ціни та прибутки. У зв'язку з цим необхідно проводити дослідження щодо формування ресурсів комерційних банків, їх правильного розподілу та використання. Це особливо актуально зараз, коли більшість комерційних банків є центром надання різноманітних послуг своїм клієнтам, починаючи від депозитів і кредитів і закінчуючи касовими і платіжними операціями, і визначають основу кредитно-фінансових інструментів, що використовуються в економічному обороті. Основним джерелом фінансування комерційних банків є позикові кошти, які становлять приблизно 70-80% від загального обсягу банківських ресурсів. Запозичені кошти можна класифікувати за характером їхнього джерела на кошти, отримані від клієнтів банку, та кошти, запозичені у банківського сектору. Основну частку залучених коштів (понад 70%) формують депозитні ресурси, тоді як частка, сформована недепозитними джерелами, є меншою [49, с. 264].

Слід зазначити, що з формуванні ресурсної бази комерційного банку доцільно використовувати різні методи, створені задля підвищення ефективності обраного способу її формування. Короткий перелік таких методів наведено в таблиці 3.1.

Використання цих методів підвищує ефективність обраних методів формування ресурсної бази банку, а також позитивно впливає на основні фінансові показники його діяльності [50].

Таблиця 3.1 - Оптимізація формування ресурсної бази банку

Способи формування ресурсної бази комерційного банку	Методи підвищення ефективності використання ресурсів
Залучення депозитів (строкових та до запитання)	залучення обслуговування нових клієнтів;
	проведення акцій, презентацій для існуючих клієнтів
Залучення на міжбанківському ринку (міжбанківський кредит)	встановлення кореспондентських відносин із новими банками;
	збільшення лімітів кредитування;
	формування резерву коштів для надання як застави
Міжнародні позики (у т. ч. єврооблігації, синдиговані кредити)	зміцнення іміджу банку;
	відпрацювання механізмів залучення міжнародних позик із використанням послуг досвідчених професійних організаторів;
	активна робота з міжнародними рейтинговими агентствами щодо підтримки та підвищення міжнародних кредитних рейтингів банку
Кредитні лінії (в т. ч. іноземні кредитні лінії (ІКЛ) під страхове покриття агенцій зі страхування експортних кредитів)	розширення списку контрагентів;
	надання консультацій клієнтам з питань структурування правочину на попередньому етапі;
	збільшення обсягів та строків надання кредитних ліній;
	проведення роботи зі збільшення лімітів страхового покриття
Випуск боргових цінних паперів	створення ліквідності над ринком цінних паперів
Збільшення статутного фонду (емісія акцій)	вироблення середньо- та довгострокової стратегії;
	підвищення ефективності функціонування банку проти конкурентами;
	підвищення рівня менеджменту та корпоративного управління
Використання нерозподіленого прибутку та цільових фондів	постійне вдосконалення послуг;
	пропозиція нових банківських продуктів, у т. ч. пов'язаних із біржовою діяльністю

Основна роль у підвищенні ефективності використання банківських ресурсів також належить управлінню процентними доходами та витратами, які є змінною складовою чистого прибутку банку. З метою підвищення ефективності використання банківських ресурсів необхідно розглянути процес управління процентними доходами та витратами, який складається з таких елементів:

- управління активами і пасивами;
- управління процентними ставками;
- управління ліквідністю.

Управління активами і пасивами. Управління активами і пасивами – це єдиний координаційний процес, який управляє "всім балансом банку, а не окремими його частинами". Це означає, що в рамках управління активами і пасивами вирішуються завдання забезпечення банку необхідною (потрібною) ліквідністю, підтримання певного рівня процентного доходу, зниження чутливості банку до основних внутрішніх ризиків (ризиків ліквідності, кредитного ризику та процентного ризику) і дотримання нормативних вимог національних органів банківського нагляду та регулювання.

Управління процентними ставками є ще одним важливим елементом управління процентним балансом. Окрім безпосереднього контролю над процентною ставкою за залученими та розміщеними банківськими коштами, необхідно управляти процентним ризиком. Управління процентними ставками передбачає визначення ефективної процентної ставки та вибір базової ставки.

Управління ліквідністю – це процес визначення об'єктивно необхідного співвідношення між власним капіталом банку, залученими та розміщеними коштами шляхом оперативного управління його структурними елементами і є найважливішим чинником підвищення ефективності діяльності комерційних банків. Ліквідність комерційного банку – це здатність банку своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання та фінансові зобов'язання перед усіма контрагентами, яка визначається наявністю достатнього власного капіталу та оптимальним розміщенням і обсягом коштів в активах і пасивах балансу з урахуванням відповідних умов.

Основним способом, за допомогою якого комерційні банки збільшують свої ресурси, є депозитні операції. Тому для збільшення обсягів залучених коштів необхідно вдосконалювати депозитну політику банку.

Для ефективного функціонування, розвитку та досягнення своїх цілей Банк повинен переглянути свою депозитну політику:

- а) аналіз ринку депозитів
- б) визначення цільових ринків для мінімізації депозитного ризику; та
- в) збільшення обсягу депозитів фізичних осіб за рахунок збільшення частки довгострокових депозитів, пропозиції більш широкого спектру банківських послуг та операцій, а також підвищення якості обслуговування клієнтів;
- г) підтримання ліквідності банку та підвищення його стійкості.

У сучасних умовах важливим і доцільним є дослідження нових шляхів фінансування депозитних операцій як джерела кредитування банків шляхом вивчення специфіки депозитних операцій та визначення потенційних напрямів подальшого розвитку депозитних операцій у банківській системі.

Одним із них є використання структурованих депозитів.

Структуровані депозити – це поєднання депозитів та інвестиційних продуктів, дохідність яких залежить від поведінки базових активів, що лежать в основі опціонної частини. Дві основні переваги структурованих депозитів полягають у наступному:

- гарантується повне повернення коштів клієнта, які він вніс до банку;
- клієнт може отримати потенційно вищий інвестиційний дохід порівняно з рівнем інфляції та стандартними відсотковими ставками за банківськими вкладами.

Більшість загальних інвестиційних коштів (близько 90%) вкладено в надійні інструменти з фіксованою дохідністю. Вони генерують стабільні грошові потоки. Наприкінці фіксованого терміну ця основна сума, за розрахунками, збільшується до початкової суми депозиту клієнта за рахунок відсоткового доходу від інвестицій. Саме така стратегія дозволить забезпечити повне повернення вкладеного капіталу клієнту і невелику, символічну премію.

Решту 10% банки інвестують у прибуткові, але ризиковані похідні продукти – опціони. Передбачається, що опціонна частина структурованого депозиту має приносити дохід, який дорівнює рівню інфляції та є вищим за звичайну ставку банківського депозиту.

За негативного сценарію опціони не виконуються, а опціонна премія, відповідно, втрачається. У цьому випадку прибутковість буде нульовою, і банк повинен буде повернути клієнту лише початковий депозит і заздалегідь узгоджену дуже малу дохідність (наприклад, 0,25%) при закінченні строку структурованого депозиту. Тому для ефективного функціонування структурованих депозитів важливо, щоб опціонна частина депозиту була належним чином оформлена і могла генерувати необхідний рівень дохідності.

Суть структурованих депозитів можна визначити як можливість отримати вищий дохід без ризику втратити початкові інвестиції. Безумовно, такий варіант є привабливим для клієнтів, які не готові нести значні ризики при інвестуванні, але в той же час не хочуть задовольнятися звичайними банківськими депозитами.

3.3 Орієнтація та напрями вдосконалення системи управління ресурсами фінансового забезпечення АТ «Ощадбанк»

Основу діяльності банківської організації складають фінансові ресурси, збільшення фінансових ресурсів впливає на підвищення спроможності задовольняти поточні та інвестиційні потреби підприємств і населення в додаткових фінансових ресурсах.

В нинішніх нестабільних фінансових умовах суттєво загострилися проблеми формування та використання банківських ресурсів. Слід зазначити, що однією з передумов ефективного функціонування банківських установ, їх стабільності та фінансової незалежності є достатність їх ресурсної бази.

Фінансове управління як процес вироблення та втілення у практику роботи банку відповідних фінансових рішень починається з вирішення комплексу завдань аналізу поточної чи ретроспективної фінансової діяльності з точки зору досягнутих показників, наявних та реалізованих можливостей роботи у різних секторах банківського та фінансового ринків. Результати вирішення завдань фінансового аналізу використовуються як вихідна інформація для прогнозування можливостей (насамперед ресурсних) банку на цих ринках у майбутньому. З

цією метою також проводиться прогнозування розвитку загальної економічної ситуації та зовнішнього оточення банку (грошового ринку, фінансового ринку – ринку капіталу, банків-партнерів, банків-конкурентів, клієнтських сегментів, правового середовища та ін.).

Комплексне вирішення завдань фінансового аналізу та прогнозування дозволяє оцінити можливі діапазони зміни параметрів, що характеризують область потенційно досяжних станів банку у майбутньому.

Основне призначення завдань фінансового аналізу та прогнозування (як окремого випадку аналізу майбутнього) – отримання відповідей на питання [51, с. 381]:

- 1) яким є поточний фінансовий стан банку (що ми маємо зараз);
- 2) як ми дійшли нинішнього стану;
- 3) який можливий стан банку у майбутньому (що буде, якщо).

Цей аналіз передбачає вирішення оціночних (прогнозних) завдань за такими основними напрямками: загальна економічна ситуація, фінансовий стан банку, стан грошового та фінансового ринків, клієнтська база, залучені (платні) ресурси; прибуткові активи, витрати на підтримання життєдіяльності (неопераційні витрати), рівень ліквідності, фінансові ризики, фінансові результати, результати виконання планів фінансової діяльності, ефективність фінансової діяльності.

Внаслідок того, що питанням фінансового аналізу присвячено значну кількість публікацій можна розглянути одну з деяких особливостей цього завдання, що стосується контексту проблем управління фінансовими ресурсами. Реалізація функції прогнозування носить, як правило, варіантний характер, що обумовлено об'єктивною необхідністю, пов'язаною з різним ступенем невизначеності в оцінках зміни загальної економічної ситуації, а також стану банківського та фінансового ринків у майбутні періоди, коли намічається реалізація цілей, що стоять перед банком (виконання завдань).

Удосконалення управління фінансовими ресурсами банку за сучасних умов слід будувати з урахуванням прогнозування. Для обґрунтованості

прийняття рішень щодо залучення в обіг грошових ресурсів можна використовувати методи лінійного програмування та сформулювати функцію мети та модель обмежень. Можна розглянути два варіанти: збіг та розбіжність термінів залучення та розміщення.

Значний вплив на формування фінансових ресурсів банку мають внутрішні та зовнішні фактори. Найвпливовішим внутрішнім фактором є недостатній рівень капіталізації банків. Для вирішення проблем, пов'язаних з ресурсним забезпеченням банківських організацій, необхідно звернути увагу на питання, пов'язані зі збільшенням власного капіталу. Основним внутрішнім джерелом, що формує необхідний і достатній власний капітал банку, є прибуток. Нерозподілений прибуток є однією з найважливіших складових власного капіталу [52]. Що стосується АТ «Ощадбанк», то, як свідчать дані фінансової звітності останніх років, велика сума невиявлених збитків відображається на структурі власного капіталу банку (рис. 3.4).

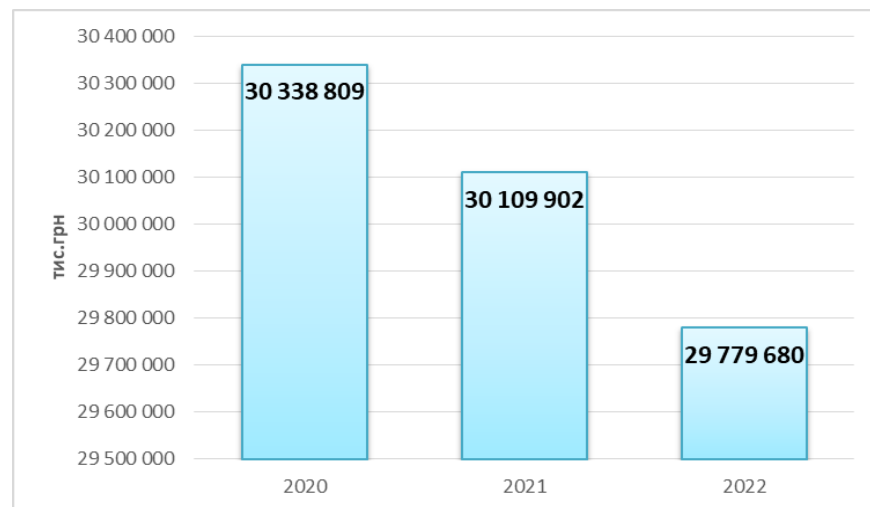


Рисунок 3.4 – Суми непокритого збитку АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 р.

Тому АТ «Ощадбанк» часто потребує фінансування з державного бюджету. Дії держави щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами АТ «Ощадбанк» наведені в таблиці 3.2.

АТ «Ощадбанк» орієнтується на державні, соціальні проекти та фінансування дефіциту бюджету, тому керівництво має менший стимул шукати

шляхи оптимізації ресурсної бази та збільшення прибутку, оскільки залежить від державної підтримки, що виражається у вигляді фінансових впливань для збільшення капіталу і відшкодувати збитки.

Таблиця 3.2 - Дії держави, направлені на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами банку АТ «Ощадбанк»

Дії Держави	Державі доцільно переглянути політику управління АТ «Ощадбанк». Головним пріоритетом має бути отримання прибутку.
	Доцільним є пошук шляхів підвищення операційної ефективності. Зокрема, шляхом зменшення витрат на фінансування, посилення стандартів управління ризиками та відмови від політично мотивованого кредитування.
	Держава повинна змінити умови підготовки до приватизації АТ «Ощадбанк» і прискорити цей процес. Зокрема, відмовитися від офіційних ознак і критеріїв приватизації (типу «зростання ВВП два квартали поспіль») і виходити з поточної ситуації на ринку та потенційної зацікавленості інвесторів.
	Держава має відмовитися від прямої підтримки АТ «Ощадбанк» за рахунок платників податків (докапіталізація). Натомість ми будемо підтримувати ініціативи АТ «Ощадбанк» щодо вирішення та реструктуризації безнадійної заборгованості. В першу чергу це стосується безнадійної заборгованості боржників, які працюють самостійно та прибутково, а також груп, які не повертають заборгованість перед АТ «Ощадбанк».
	Акціонерне товариство «Ощадбанк» має активно доносити свої погляди та потреби до уряду як представника акціонерів. Зокрема, це стосується необхідності створення сприятливого середовища для вирішення проблемної заборгованості та негативного впливу «соціальних» проектів та ініціатив на результативність та прибутковість АТ «Ощадбанк».

У контексті всього вищесказаного можна виділити два рівні вдосконалення управління фінансовими ресурсами банків, а саме державний рівень та безпосередній рівень самої фінансової установи.

На рівні банківської організації, враховуючи те, що АТ «Ощадбанк» є публічним і глобальним банком, виходячи з аналізу ринкових сил, попередньо

обраного напрямку розвитку, а також припущень основного визначення макроекономічної ситуації, необхідно зосередитися на залученні та використанні фінансових ресурсів банків через співпрацю з бізнесом, зміцнення позицій у кредитних продуктах фізичних осіб та комісійних; Забезпечення розвитку ІТ з точки зору цифрових каналів розподілу кредитних послуг, депозитних банківських послуг, оптимізації операційних моделей і вдосконалення систем управління проблемними кредитами.

Зі сторони банківської установи має провадитися політика збільшення суми власних коштів, зокрема за рахунок збільшення чистого прибутку [53]. За допомогою таблиці Excel зроблено прогноз на основі розрахунку лінії тренду (рис. 3.5), а для отримання більш точних результатів розраховано значення показників чистого прибутку за допомогою функції ПРОГНОЗ, яка допомагає розрахувати майбутні значення на основі існуючих значень.

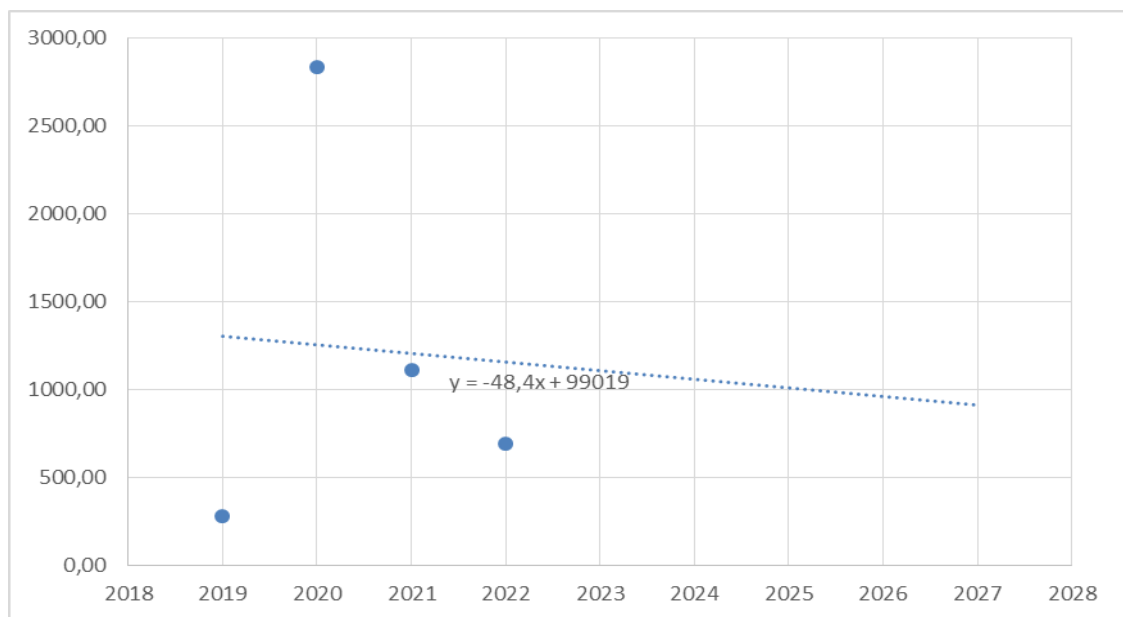


Рисунок 3.5 – Прогноз значень чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за допомогою побудови лінії тренду, млн. грн.

Згідно з результатами розрахунків, тенденція до збільшення прибутку в АТ "Ощадбанк" має зберегтися протягом наступних кількох років, без різких стрибків.

Прогнозні значення чистого прибутку АТ «Ощадбанк» на 2023-2027 рр. наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Реальні та прогнозні значення чистого прибутку АТ «Ощадбанк» на 2023-2027 рр., млн. грн

Рік	Чистий прибуток
2019	277,00
2020	2832,00
2021	1109,00
2022	690,00
2023	1106,00
2024	965,33
2025	1195,78
2026	1178,81
2027	1326,79

Важливим питанням при визначенні впливу окремих факторів на результати діяльності банківських установ є дослідження взаємозв'язку між розміром прибутку та факторами, що впливають на розмір прибутку за балансом. Для цього необхідно провести кореляційно-регресійний аналіз для визначення форми зв'язку та розрахунку щільності зв'язку між окремими факторами.

Для цього ми обрали наступні фактори, які, на нашу думку, мають суттєвий вплив на розмір прибутку АТ "Ощадбанк": грошові кошти та їх еквіваленти, кредити клієнтам та інвестиції. Комплексна взаємодія між цими факторами та результативними показниками ґрунтується на використанні лінійних багатofакторних регресійних рівнянь виду, представлено формулою 3.1.

$$Y = a_0 + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + b_3 * x_3 \quad (3.1)$$

де Y – розмір чистого прибутку;

x_1 – грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви;

x_2 – кредити на аванси клієнтам;

x_3 – інвестиції.

Дані кореляційно-регресійного аналізу впливу окремих факторних показників на чистий прибуток представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Масив даних щодо проведення кореляційно-регресійного аналізу, млн. грн

Рік	Чистий прибуток	Грошові кошти та їх еквіваленти	Кредити надані клієнтам	Інвестиції
	Y	X ₁	X ₂	X ₃
2019	277,00	56802,95	65168,34	113616,18
2020	2832,00	26514,70	63226,08	130251,54
2021	1109,00	19000,63	74754,09	128647,35
2022	690,00	28357,17	83215,60	143380,72

У таблиці 3.5 наведено результати кореляційного аналізу у вигляді матриці.

Таблиця 3.5 – Кореляційна матриця

	Y	X ₁	X ₂	X ₃
Y	1			
X ₁	-0,516810801	1		
X ₂	-0,447755057	-0,427916371	1	
X ₃	0,217977339	-0,719400153	0,753045456	1

За результатами аналізу можна зробити висновок, що обсяг чистого прибутку прямо залежить лише від фактору інвестиційні кошти, тоді як для впливових показників грошові кошти та кредити надані клієнтам спостерігається обернений зв'язок.

При визначенні кореляційних та регресійних зв'язків також розраховувалися коефіцієнти множинної регресії, коефіцієнти детермінації, нормалізовані коефіцієнти детермінації, стандартні помилки та спостережувані значення. Результати регресійної статистики представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Регресійна статистика

Показник	Значення
Коефіцієнт множинної регресії R	1
Коефіцієнт детермінації R ²	1
Нормований коефіцієнт детермінації R ²	65535
Стандартна помилка	0
Спостереження	4

Результати аналізу показують, що коефіцієнт множинної регресії R дорівнює 1, що свідчить про значний тісний прямий зв'язок між факторними показниками та результативним показником. Коефіцієнт детермінації R² наведеної вище моделі дорівнює 1, що свідчить про те, що залежність величини чистого прибутку на 100% визначається обраними факторними показниками. Регресійний аналіз проводився за допомогою електронних таблиць Excel, а результати розрахунків наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати кореляційно-регресійного аналізу

	Коефіцієнти	t-статистика	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y	3038,102239	65535	3038,102239	3038,10224
X ₁	-0,029773049	65535	-0,029773049	-0,029773
X ₂	-0,157599608	65535	-0,157599608	-0,1575996
X ₃	0,080979664	65535	0,080979664	0,08097966

На основі набору даних, зазначених у фінансовій звітності АТ "Ощадбанк", ми побудували регресії чистого прибутку від обраних факторів:

$$Y = 3038,102 - 0,029X_1 - 0,157X_2 + 0,080X_3$$

Відповідно до отриманого рівняння можна зробити висновок, що фактор X₃ має позитивний вплив на величину чистого прибутку, тобто фактор інвестиційні ресурси.

Заходи щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами банку представлені:

По-перше, банку необхідно оцінювати управління активами та пасивами балансу шляхом розрахунку коефіцієнтів. У процесі аналізу балансу можуть бути виявлені відхилення у бік зниження мінімально допустимих значень, і їх істотного перевищення. У першому випадку комерційним банкам потрібно в місячний термін привести показники у відповідність до нормативних значень.

З іншого боку, для комерційного банку, як будь-якого іншого підприємства, загальною основою ліквідності виступає забезпечення прибутковості виробничої діяльності (виконуваних операцій). Отже, якщо фактичне значення основного нормативного коефіцієнта ліквідності виявляється набагато більше, ніж встановлене мінімально допустиме, діяльність такого банку негативно оцінюватиметься, з погляду невикористаних можливостей, отримання прибутку. У цьому слід зазначити, що аналіз ліквідності балансу має проводитися одночасно з аналізом прибутковості банку.

У той самий час особливості його як установи, що засновує свою діяльність з використання коштів клієнтів, диктує необхідність застосування показників ліквідності. Максимальна ліквідність досягається при максимізації залишків у касах та на кореспондентських рахунках стосовно інших активів. Але саме в цьому випадку прибуток банку мінімальний. Максимізація прибутку вимагає зберігання коштів, які використанні для видачі позичок і здійснення інвестицій. Оскільки для цього необхідно звести касову готівку та залишки на кореспондентських рахунках до мінімуму, то максимізація прибутку ставить під загрозу безперервність виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами.

По-друге, банк має визначати потребу у ліквідних коштах хоча б на короткострокову перспективу. Як зазначалося, прогнозування цієї потреби може здійснюватися двома методами. Один із них передбачає аналіз потреб у кредиті та очікуваного рівня вкладів кожного з провідних клієнтів, а інший – прогнозування обсягу позик та вкладів. У вирішенні цього завдання допоможе також попереднє вивчення господарських та фінансових умов на місцевому ринку, специфіки клієнтури, можливостей виходу на нові ринки, а також перспективи розвитку банківських послуг, у тому числі відкриття нових видів

рахунків, проведення операцій з трасту, лізингу, факторингу та і інше. Причому, окрім місцевих чинників, необхідно враховувати також загальнонаціональні. Наприклад, зміни у грошово-кредитній політиці, у законодавстві тощо. Вивчення всього цього, і навіть прогнозування допоможе банку точніше визначити необхідну частку ліквідних коштів у активі банку. При цьому банк повинен також спиратися на свій досвід. Виходячи з прогнозованої величини необхідних ліквідних коштів банку необхідно сформувати ліквідний резерв для виконання непередбачених зобов'язань.

По-третє, підтримка ліквідності на необхідному рівні здійснюється за допомогою проведення певної політики банку в області пасивних і активних операцій, розробленою з урахуванням конкретних умов ринку і особливостей виконуваних операцій. Тобто банк має розробити грамотну політику управління банківськими ресурсами.

При цьому в управлінні активами банку слід звернути увагу на такі моменти:

- 1) управління готівкою має бути більш ефективним, тобто необхідно планувати притоки та відтоки готівки та розробити графіки платежів;
- 2) акцентувати увагу на підвищенні рентабельності роботи в цілому та на прибутковості окремих операцій зокрема;
- 3) впровадити у практику метод управління резервною позицією.

Його зміст у наступному – щодо резервної позиції не формуються заздалегідь вторинні резерви, а прогнозується кількість ресурсів, які можна залучити на грошовому ринку, щоб профінансувати можливий відтік коштів.

Стратегічне планування та базова політика. Правління банку має встановити стратегічні напрями розвитку банку та контролювати роботу відділів для досягнення цілей. Мета стратегічного планування та управління – впровадження нових та розвиток перспективних напрямів діяльності банків та їх продуктів так, щоб вони сприяли зростанню обсягу операцій та збільшували дохід банку та ринкову вартість його акцій.

Чітке розмежування повноважень та відповідальності. Система управління повинна бути заснована на принципі делегування повноважень з вищих рівнів з паралельним створенням ефективної системи контролю.

Рівень кваліфікації та незалежності. Істотна спеціалістів з управління фінансовими ресурсами зобов'язана мати необхідний рівень кваліфікації та мати можливість висловлювати незалежну та об'єктивну експертну думку. Для підвищення експертного рівня може створюватись такий комітет, як аудиторський.

Адекватний контроль із боку керівництва. У банку слідує виконання принципу «жодне рішення не повинно прийматися одноосібно». Основними завданнями внутрішньобанківського контролю є: прийняття своєчасних та ефективних рішень, виконання вимог щодо ефективного управління ризиками банківської діяльності.

Активне використання на практиці результатів роботи зовнішніх та внутрішніх аудиторів. Система внутрішнього контролю банку (внутрішній аудит) тісно взаємодіє з аудиторськими організаціями, що здійснюють щорічний зовнішній аудит банку. Базові цілі системи внутрішнього контролю – забезпечення дотримання всіма співробітниками банку вимог законодавства РК і під час своїх службових обов'язків; оцінкою заходів щодо мінімізації ризиків банківської діяльності. нові аспекти діяльності банку, що виникають, вимагають наявності знань і навичок у таких галузях, як ризик – менеджмент та оптимізація бізнес процесів. крім того, аудит фінансової звітності більше не є єдиним напрямом діяльності внутрішнього аудиту. Все більше значення набуває забезпечення ефективної підтримки керівництва у всіх сферах діяльності.

Підвищення прозорості управління. Практично неможливо організувати ефективні управління банком та взаємовідносини між власниками, радою директорів за відсутності прозорості та зрозумілої структури. Права та обов'язки кожної групи акціонерів також мають бути зрозумілі та чітко сформульовані.

Застосовувати метод аналізу розміщення пасивів за їх термінами, який дозволяє управляти зобов'язаннями банку, прогнозувати та змінювати їх

структуру залежно від рівня коефіцієнтів ліквідності, проводити виважену політику в галузі акумуляції ресурсів, впливати на платоспроможність.

Висновки до розділу 3

У сучасному конкурентному середовищі фінансово-економічний стан та ринкова позиція підприємства залежить від належного управління його фінансовими ресурсами. Тому вдосконалення управління фінансовими ресурсами є одним з найважливіших чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Це вимагає наукової організації роботи з управління фінансовими ресурсами, що, в свою чергу, гарантує високий рівень прийняття оптимальних управлінських рішень.

Важливим фактором удосконалення управління фінансовими ресурсами на підприємствах є поєднання стратегії з конкретними планами дій на певний період часу та впровадження сучасних методів формування і використання фінансових ресурсів. Це дозволяє підприємствам досягати позитивних результатів у довгостроковій перспективі та отримувати стійку фінансову підтримку. Слід звернути увагу на розробку заходів щодо стимулювання збільшення чистих грошових потоків у кожному з напрямків діяльності компанії.

1. Підвищення ефективності використання банківських ресурсів є важливим та актуальним завданням для банківської системи, яке загострюється складним становищем національної економіки, об'єктивною потребою у довгостроковому фінансуванні та загальною невпевненістю суб'єктів господарювання щодо економічних перспектив. Ця проблема є особливо важливою та гострою через обмеженість фінансових ресурсів та їх вкрай нерівномірний розподіл по території країни.

2. В результаті проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити висновок, що в процесі управління фінансовими ресурсами банку фінансовим менеджерам слід приділяти більше уваги інвестиційним фондам.

В управлінні активами банку слід звернути увагу на такі моменти: 1) управління готівкою має бути більш ефективним, тобто необхідно планувати притоки та відтоки готівки та розробити графіки платежів; 2) акцентувати увагу на підвищенні рентабельності роботи в цілому та на прибутковості окремих операцій зокрема; 3) впровадити в практику метод керування резервної позиції. Його зміст у наступному – щодо резервної позиції не формуються заздалегідь вторинні резерви, а прогнозується кількість ресурсів, які можна залучити на грошовому ринку, щоб профінансувати можливий відтік коштів.

ВИСНОВКИ

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було здійснено теоретичне узагальнення та досліджено фінансові ресурси комерційного банку, сутність та класифікацію їх формування, основи формування механізмів управління фінансовими ресурсами та оцінювання фінансової ефективності, проаналізовано фінансово-економічний стан комерційного банку АТ «Ощадбанк».

Сутність управління фінансовими ресурсами комерційних банків полягає у формулюванні стратегії та реалізації заходів щодо приведення структури балансу у відповідність до його стратегічної програми. Систему управління фінансовими ресурсами також розглядають як дії банку, спрямовані на оптимізацію структури активів і пасивів за строковістю, якісними та ціновими характеристиками та запобігання втратам у процесі діяльності.

Ефективне управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах є вирішальним елементом ефективності виробничо-господарської діяльності та важливою складовою «оптимізації механізмів» формування конкурентоспроможності.

Управління фінансовими ресурсами – це система інструментів, методів і форм формування та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення стійкого фінансового стану та ефективної діяльності підприємства.

Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства – це сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних елементів, за допомогою яких здійснюється управління фінансовими ресурсами підприємства. Формування та використання фінансових ресурсів є умовою сталого розвитку, забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості діяльності не тільки в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі.

Сучасна аналітична робота в банківському секторі базується на основних принципах, методах та інструментах, що використовуються компаніями в усіх

інших сферах діяльності, з урахуванням їхньої специфіки. Однак, нетрадиційні форми та напрямки аналізу також набувають все більшого визнання. Бенчмаркінг є однією з найважливіших складових нової ринково- та стратегічно-орієнтованої концепції банківського сектору, яка гарантує досягнення стійких конкурентних переваг.

На кінець 2022 року Ощадбанк був найбільшим банком в Україні за кількістю відділень та другим за кількістю банкоматів і платіжних терміналів. Банк бере активну участь у фінансуванні пріоритетних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури, забезпечує повноцінне надання банківських послуг для захисту прав споживачів, використання та соціального захисту населення, а також впроваджує заходи з мінімізації впливу реальних загроз та кризових ситуацій.

Більшу частину активів Ощадбанку складає портфель цінних паперів, що забезпечує високий рівень вторинної ліквідності та захист від курсових коливань. У 2022 році вкладення Ощадбанку в цінні папери зросли на 14,7 млрд. грн.. У 2021 році збільшення зобов'язань АТ «Ощадбанк» відбулося за рахунок «Кошти банків» склала 178,431 млн. грн. (30,64%), «Інші залучені кошти» – 627,345 млн. грн. (140,89%) та нерозподілений збиток – 123,663 млн. грн. (57,38%). У 2022 році збільшення зобов'язань порівняно з 2021 роком зумовлене зменшенням нерозподіленого збитку на 302,22 млн. грн. та збільшенням статті «Кошти клієнтів» на 424,871 млн. грн. (22,19%).

Протягом аналізованого періоду банк досяг позитивних фінансових результатів, незважаючи на нестабільну фінансову ситуацію в країні та проблеми, спричинені пандемією та війною: 2020 рік – 268,433 млн. грн.; 2021 рік – 151,244 млн. грн.; 2022 рік – 635,729 млн. грн.. Кількість клієнтських рахунків за цей період зросла на 79,6%.

Важливим фактором покращення управління фінансовими ресурсами на підприємствах є поєднання стратегії з конкретним планом дій на певний період часу та впровадження сучасних методів формування і використання фінансових ресурсів. Це дає можливість підприємствам досягати позитивних результатів у

довгостроковій перспективі та отримувати стабільну фінансову підтримку. Слід звернути увагу на розробку заходів щодо стимулювання збільшення чистих грошових потоків у різних сферах діяльності підприємств.

Ресурсна база комерційних банків не може існувати ізольовано, незалежно від виробництва, з якого формуються ціни та прибутки. У зв'язку з цим необхідно проводити дослідження щодо формування ресурсів комерційних банків, їх правильного розподілу та використання. Це особливо актуально зараз, коли більшість комерційних банків є центрами, які надають своїм клієнтам комплекс послуг від депозитів і кредитів до розрахунково-касових і платіжних операцій, а також визначають основу кредитно-фінансових інструментів, що використовуються в економічному обороті.

При управлінні активами банку слід звернути увагу на:

- 1) підвищення ефективності управління грошовими коштами, тобто планування притоків і відтоків грошових коштів та розробку графіків платежів;
- 2) зосередження уваги на підвищенні прибутковості бізнесу в цілому та окремих операцій зокрема;
- 3) впровадження методу управління резервами та метод управління резервами та позиціями.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами банку має значний вплив на результати діяльності банківських установ та сприяє підвищенню конкурентоспроможності фінансового сектору в цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Папаїка О., Косогов В. Банківська і ринкова ліквідність як індикатори фінансової стабільності в країні. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 380-388.
2. Андрейків Т., Сенищ П., Сивуляк М. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2017. С. 64–70.
3. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія): навч. посіб. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2005. 240 с.
4. Лаврушин О.І., Коваль С.Л. Формування фінансових ресурсів комерційних банків. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 110-115.
5. Гудзь О. Є. Науково-методичне забезпечення формування та реалізації фінансової політики підприємства. *Облік і фінанси*. 2013. № 2(60). С. 69-86.
6. Волохата К.О. Сутність і значення ресурсної бази банків. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. № 1(10). С. 147-154.
7. Бондаренко О. Фінансові ресурси та фінансові потоки: сучасна теорія і практика управління. *Економічна наука*. 2017. Інвестиції: практика та досвід, № 4. С. 25–28.
8. Васюренко О.В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 463 с.
9. Вовчак О.Д., Рушишин Н.М., Андрейків Т.Я. Кредит і банківська справа : підручник. Київ: Знання, 2008. 564 с.
10. Присяжнюк О. П. Джерела формування та зміцнення ресурсної бази комерційних банків в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. 2011. № 31.

11. Кутідзе Л. С., Гранько Л.С. Структура залучення фінансових ресурсів комерційним банком: деформація під впливом світової фінансової кризи. *Економічний простір*. 2009. № 23(2). С. 131-139.
12. Мороз А.М., Савлук М.І., Пуховкіна М.Ф. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. С. 384.
13. Klymenko O., Mala S., Putintsev A. MANAGEMENT OF THE CREDIT PORTFOLIO OF A COMMERCIAL BANK. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2023. Т. 73, № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-10> (дата звернення: 11.10.2023).
14. Руцишин Н. М. Фінансові ресурси банку та особливості їх формування в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2014. № 30. С. 263-279.
15. Академічний тлумачний словник української мови. *Академічний тлумачний словник української мови*. URL: <http://sum.in.ua/s/koshty> (дата звернення: 11.10.2023).
16. Бойко Д.І., Коковіхіна О.О., Цебенко О.В. Фінансові ресурси банку: визначення та класифікація. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. 2016. № 54. С.374-377.
17. Зянько В.В., Коваль Н.О., Спіфанова І.Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
18. Бражник Л. В., Аранчій Д. С., Чоп В. С. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 115–120. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-18> (дата звернення: 11.12.2023).
19. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74.
20. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020.

№ 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 10.10.2023).

21. Траченко К. Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства. *XLVII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки*, м. Вінниця, 21-23 берез. 2018 р. Вінниця, 2018. С. 269–272.

22. Ромашко О. М. Сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства. *Актуальні напрямки забезпечення ефективності економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 8–9 квіт. 2016 р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. Ч. 2. С. 89–93.

23. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 16.10.2023).

24. Фальченко О. Напрямки вдосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти* : міжнар. наук.-практ. м. Харків, 27 квіт. 2018 р. Харків, 2018. С. 358–361.

25. Дема Д.І., Дорохова Л.М., Віленчук О.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.

26. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.

27. Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.

28. Канокова Д.А. Сучасні системи управління фінансовим станом комерційного банку. *Наукові Вісті*. 2019. №17 (17). С. 63-67.

29. Приступа Л. Система показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Наукові записки. Серія “Економіка”*. № 10. С. 252–260. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/6524/1/32.pdf> (дата звернення: 19.10.2023).

30. Горський М. А. Ризик-орієнтований аналіз фінансової стійкості комерційного банку. *Вісник Інституту дружби народів Кавказу. Теорія економіки та управління народним господарством*. 2019. №4 (32). З. 18.

31. 2014 рік Ощадбанк закінчив зі збитком 8,5 млрд гривень / Новини / Finance.UA. Wayback Machine. URL: <https://web.archive.org/web/20150208003543/http://news.finance.ua/ua/news/~343196> (дата звернення: 12.09.2023).

32. Fedoriv Agency. Ребрендинг Ощадбанку: від репозиціонування до нової комунікації. CASES. URL: <https://cases.media/case/rebranding-oshadbanku-vid-repozicionuvannya-do-novoyi-komunikaciyi> (дата звернення: 12.09.2023).

33. Ощадбанк здобув перемогу над РФ у Міжнародному арбітражі. *Національний Промисловий Портал*. URL: <https://uprom.info/news/ekonomika/finansii/oshadbank-zdobuv-peremogu-nad-rf-u-mizhnarodnomu-arbitrazhi/> (дата звернення: 12.09.2023).

34. РБК-Україна. Ощадбанк оголосив новий конкурс на голову правління. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/oshadbank-obyavil-novyy-konkurs-dolzhnost-1588951496.html> (дата звернення: 12.09.2023).

35. Ощадбанк виграв суд у Сбербанку Росії та відстояв свої права на знак для товарів та послуг у суді | Ощадбанк. Wayback Machine. URL: <https://web.archive.org/web/20210121174009/https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/oschadbank-vigrav-sud-u-sberbanku-rosii-ta-vidstoyav-svoi-prava-na-znak-dlya> (дата звернення: 12.09.2023).

36. Офіційний сайт Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/vstupiv-u-diu-zakon-pro-stovidsotkove-garantuvannya-vkladiv-fizicnih-osib-u-ramkah-akogo-osadbank-priednavsa-do-fgvfo> (дата звернення: 12.09.2023).

37. Консолідований звіт про управління Акціонерним товариством «Державний Ощадний банк України» за 2022 рік. Київ, 2023. 166 с. - URL: [OBU 2022 - \(UKR\) Separate FS.pdf](#) (дата звернення: 12.09.2023).

38. Міністерство Фінансів України. *Міністерство Фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/oshhadbank> (дата звернення: 12.09.2023).
39. Наглядова статистика. Балансові звіти банків. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (дата звернення: 14.09.2023).
40. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. URL: [annual_report_2022.pdf \(bank.gov.ua\)](https://bank.gov.ua/annual_report_2022.pdf)
41. Близнюк О.П., Горпинченко А.П. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. 2012. № 2. С. 1-7.
42. Фінанси підприємств: Підручник / за наук. ред. проф. Н.О. Власової Харків: Світ Книг, 2018. 437 с.
43. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. № 1. С. 16-19. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spep_2011_1_5 (дата звернення: 25.10.2023).
44. Криховецька З., Кохан І. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-10> (дата звернення: 10.11.2023).
45. Григораш Т.Ф., Сокальська Є.С., Шабала А.В. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 10(13)(1).С. 59-61. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_10\(13\)\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_10(13)(1)_15). (дата звернення: 12.11.2023).
46. Лобанова А. Л. Ресурсна політика комерційних банків України. *Фінанси України*. 2005. № 1. С. 88–95.
47. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : станом на 29 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

48. Чиж Н.М., Дзямулич М.І., Потьомкіна А.В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. *Економічний форум*. №217. С. 337-342
49. Юхименко П.І., Бойко С. В., Голубка С.М. Фінанси : підруч. / за наук. ред. П.І. Юхименка, С.В. Бойко. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 416 с.
50. Данік Н., Ємельянов А. Теоретичні аспекти впливу якості ресурсної бази на фінансову стійкість банку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 5. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.02> (дата звернення: 10.11.2023).
51. Дюсенбаєв К.Ш. Аналіз фінансового стану підприємства. Алмати: Економіка, 2017. - 521 с
52. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 463 с.
53. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Управління фінансовими ресурсами банку. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.36> (дата звернення: 11.11.2023).