

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІПОТЕЧНОГО
КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до дипломної роботи

МРЕ.252.02.04 ПЗ

Виконав:

студент групи: 211-ФС-321

спеціальності 072 «Фінанси,

банківська справа та страхування»

(роботу виконано самостійно,

відповідно до принципів академічної
добросовісності)

Ханіна М.О.



Керівник: доцент, канд. екон. наук

Машошина Т.В.

Рецензент: доцент, канд. екон. наук

Александрова О.Ю.

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінанси, облік і аудит

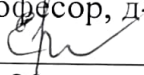
Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувачка кафедри,
професор, д-р екон. наук

 О.Г. Кірдіна

«30» травня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ Ханіной Марині Олегівні

1 Тема «Фінансове планування в системі управління банківських установ»
керівник Машошина Тетяна Вікторівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «3» жовтня 2022 року №62/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «15» грудня 2022 року.

3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу щодо теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити, проаналізувати, статистичну, економічну інформацію про об'єкт дослідження для виявлення сутності фінансового планування та його місця в системі управління банківських установ

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) виявити сутність фінансового планування та його місце в системі управління банківських установ, ознайомитись з видами та методами фінансового планування, а також принципами та етапами реалізації, провести комплексний аналіз стану фінансового планування ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК», здійснити прогнозування основних ключових

показників діяльності ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК», здійснити моніторинг проблем фінансового планування, розробити рекомендації щодо покращення організації фінансового планування в банку

5 Перелік графічного матеріалу методичні підходи до трактування терміну «фінансове планування», класифікація методів планування, фінансові показники діяльності банку, загальна характеристика ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК» та його місце в банківській системі України, аналіз фінансового стану, аналіз фінансових результатів прогнозування основних ключових показників діяльності банку, моніторинг проблем фінансового планування, рекомендації щодо покращення організації фінансового планування в банку

6 Дата видачі завдання «30» травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	20.06.2022-27.06.2022	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	28.06.2022-12.07.2022	
Консультація з керівником щодо організації роботи	13.07.2022-27.07.2022	
Огляд джерел інформації	28.07.2022-25.08.2022	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	26.08.2022-26.09.2022	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	27.09.2022-31.10.2022	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	01.11.2022-11.12.2022	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	12.12.2022-15.12.2022	

Студент Ханіна М.О.

Керівник Машошина Т.В.

Вступ	6
1 Теоретичні аспекти фінансового планування в банку	9
1.1 Сутність та місце фінансового планування в системі управління банківських установ	9
1.2 Види та методи фінансового планування	17
1.3 Принципи та етапи реалізації фінансового планування	24
Висновки до першого розділу	33
2 Комплексний аналіз стану фінансового планування в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	35
2.1 Загальна характеристика ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» та його місце в банківській системі країни	35
2.2 Аналіз фінансового стану банку	44
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності банку	55
Висновки до другого розділу	62
3 Напрямки удосконалення фінансового планування в банку	64
3.1 Прогнозування основних показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	64
3.2 Мониторинг проблем фінансового планування в банку	70
3.3 Рекомендації щодо покращення організації фінансового планування в банку	79
Висновки до третього розділу	86
Висновки	87
Список використаних джерел	90

					МРЕ.252.02.04 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Фінансове планування в системі управління банківських установ	Літера	Аркуш	Архивніс
Розроб.	Ханіна М.О.							
Перев.	Машошина Т.В.						4	108
Н. контр.	Гройникова О.М.			11/12/22		УкрДУЗТ		
Затверд.	Кірдіна О.Г.							

Вступ

Актуальність. В реаліях сьогодення, коли значно відчувається зниження обсягів фінансових ресурсів, спостерігається загострення боротьби між банківським установами. Беззаперечним є те, що характерологічну роль в забезпеченні фінансової стабільності відіграє адекватний механізм управління в основі якого покладено фінансове планування, так як воно безпосередньо пов'язане з ресурсними чинниками та в кінцевому підсумку отриманням прибутку.

Точні та верифіковані фінансові плани створюють передумови не тільки для забезпечення фінансової стабільності банку, так як саме в процесі їх складання обґрунтовується потреба банківської установи в капіталі, а й передумов задля стабільного розвитку, або підтримки на достатньому рівні рівні. Саме ефективна організація фінансового планування дозволяє досконало управляти активами банківських установ, джерелами їх формування, що є підґрунтям для формування більш доцільних методів досягнення цілей, що ставить перед собою банківська установа.

Сучасний етап функціонування банківських установ пов'язано з великим обсягом інформаційних технологій, які посилюють та підкреслюють необхідність і та роль фінансового плану. Процедура складання фінансових планів є, але вона є недосконалою, так як не враховує фінансові витрати на здійснення заходів з управління ризиками. Все це зумовлює застосування нових підходів до планування банківської діяльності, особливо до фінансового планування, так як воно є основою зміцнення не тільки конкретної банківської установи, а й системи в цілому. Тому це питання є актуальним.

Дослідженням сутності та підходів до визначення фінансового планування та його місця в системі управління банківських установ присвячені праці таких вчених, Біла О.Г. [5], Бердар М.М. [4], Буряк А.В.[7], Єрмоленко О.А.[17], Каламбет С.В.[26], Киркач С.М. [22], Павлова Ю.О. [22], Примостка Л.О. [54],

Шелудько В.М.[69] та інші.

Метою дипломної роботи є дослідження і узагальнення підходів до визначення сутності та ролі фінансового планування в системі управління банківських установ.

Для досягнення поставленої мети визначено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти фінансового планування в банку;
- розкрито сутність фінансового планування та його місце в системі управління банківських установ;
- досліджено методи та види фінансового планування;
- узагальнено принципи та етапи реалізації фінансового планування в системі управління банківських установ;
- проаналізовано стан фінансового планування в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- здійснено загальну характеристику та визначено його місце в банківській системі країни;
- проведено аналіз фінансового стану ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- проаналізовано фінансові результати діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- спрогнозовано основні показники діяльності банку;
- проведено моніторинг проблем фінансовго планування в банку;
- розроблено рекомендації щодо покращення організації фінансового планування в банку;

Об'єктом дослідження є процес фінансового планування в банківських установах.

Предметом дослідження є теоретичні основи фінансового планування в банківських установах.

Методи дослідження . В процесі дослідження при вирішенні поставлених завдань застосовувалися методи порівняння, систематизації і логічного узагальнення, системний підхід, табличні та графічні методи.

Інформаційною базою є законодавчі та нормативні документи, наукові публікації, фінансова звітність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;

Елементи наукової новизни, отримані у ході виконання магістерської роботи, полягають у наступному:

– уточнено тлумачення поняття «фінансове планування» з урахуванням особливостей дефініції, яке на відміну від існуючих пропонується розглядати як процес формування стратегії банківської установи за рахунок реалізації цілей та завдань на підставі планування з метою досягнення або підтримки основних показників діяльності на рівні, що забезпечують надійне та ефективне функціонування банку.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки й пропозиції, розроблені на основі результатів дослідження, спрямовані на удосконалення фінансовго планування в банківських установах.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг дипломної роботи 108 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 21 таблицю і 28 рисунків, список використаних джерел із 71 найменування.

1. Теоретичні аспекти фінансового планування в банку

1.1 Сутність та місце фінансового планування в системі управління банківських установ

Так як фінансове планування посідає одне з головних місць у системі управління діяльністю фінансової установи, адже саме воно забезпечує установу фінансовими ресурсами, що, в свою чергу, підвищує прибутковість, знижує ризик її існування та прогнозує стабільний розвиток установи. Нинішні перетворення, які відбуваються в банківській сфері, спонукають виникнення в ній конкурентного середовища, тому функціонування банку в таких умовах вимагає високого рівня управління, без якого неможливо вирішити основні питання, забезпечити ефективний розвиток, досягти цілей та конкурентоспроможність установи.

Сучасна економічна література налічує велику кількість визначень поняття «фінансове планування», які окреслюють дещо відмінні підходи до його сутності. Порівняльний аналіз трактувань поняття «фінансове планування» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «фінансове планування»

автор	визначення
Біла О.Г. [5]	це планування процесів формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на певний період, розроблення фінансових планів
Бердар М. М. [4]	процес розробки системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності її фінансової діяльності в майбутньому
Буряк А. В., Дем'яненко І.В. [7]	невід'ємна, але самостійна підсистема загальної системи інтегрованого планування на підприємстві. Включає аспекти перспективно-цільового характеру в складі стратегічного, поточного, оперативного фінансового планування, бізнес-планування та соціального планування

Продовження таблиці 1.1

1	2
Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. [17]	один із альтернативних фінансових інструментів, що використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності як одних із найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання
Загорський В.С. [19]	діяльність, яка пов'язана з управлінням фінансами; елемент фінансового механізму
Каламбет С.В., Павлова Ю.О. [26]	процес розробки на певний період системи фінансових планів, який полягає у плануванні усіх доходів та напрямків їх використання для забезпечення економічного розвитку підприємства
Киркач С.М. [22]	сфера управлінської діяльності вищого керівництва банку щодо розроблення системи фінансових планів із метою перетворення цілей, завдань, заходів банку в конкретну систему фінансових показників (нормативів), які характеризують його фінансовий стан, для забезпечення фінансовими ресурсами розвитку банку і, як наслідок, досягнення головної мети його діяльності
Онисько С. М., Марич П. М. [40]	сукупність розрахунків щодо визначення грошових доходів і нагромаджень та спрямування їх на покриття запланованих видатків і затрат за різними сферами діяльності господарства відповідно до виробничих та інвестиційних потреб у плановому році
Плюта Ю.С. [11]	технологія планування, обліку та контролю за грошима і фінансовими результатами
Примостка Л.О. [54]	фінансове планування спрямовується на перетворення стратегічних цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників діяльності банківської установи через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів
Телишевська Л. І., Андрущенко Н. П., Сергеев С. С. [63]	є важливим елементом корпоративного планового процесу, до найбільш вагомих завдань якого відносяться такі як забезпечення оптимального вкладу фінансових планів у виконання корпоративних цілей; ясне формування припущень, на яких базуються прогнози; аналіз і уточнення фінансових наслідків прийняття пропозицій щодо прибутку, витрат, цін реалізації, обігу тощо
Шелудько В.М. [69]	процес розроблення системи фінансових планів, що полягає у визначенні фінансових цілей, установленні рівня відповідності цих цілей фінансовому стану підприємства і формуванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей

Таким чином, на основі дослідження підходів до трактування терміну «фінансове планування», виділивши зміст, сутність, особливості пропонується тлумачення дефініції, яке на відміну від існуючих розглядається як процес формування стратегії банківської установи за рахунок реалізації цілей та завдань на підставі планування з метою досягнення або підтримки основних ключових показників діяльності на рівні, що забезпечують надійне та ефективне функціонування банку.

Об'єктами фінансового планування в банках виступають активи і пасиви, а також доходи та витрати, пов'язані з ними. Інструментом забезпечення фінансового розвитку банку є його фінансова стратегія, яка, своєю чергою, є підсистемою корпоративної стратегії розвитку у вигляді довгострокової програми конкретних дій із формування та використання фінансових ресурсів банку для досягнення позитивного результату. До конкретних фінансових стратегій належать розширення депозитної бази, кредитування, інвестування, нарощування капітальної бази банку. Призначення та основні завдання фінансового планування зображено на рисунку 1.1.

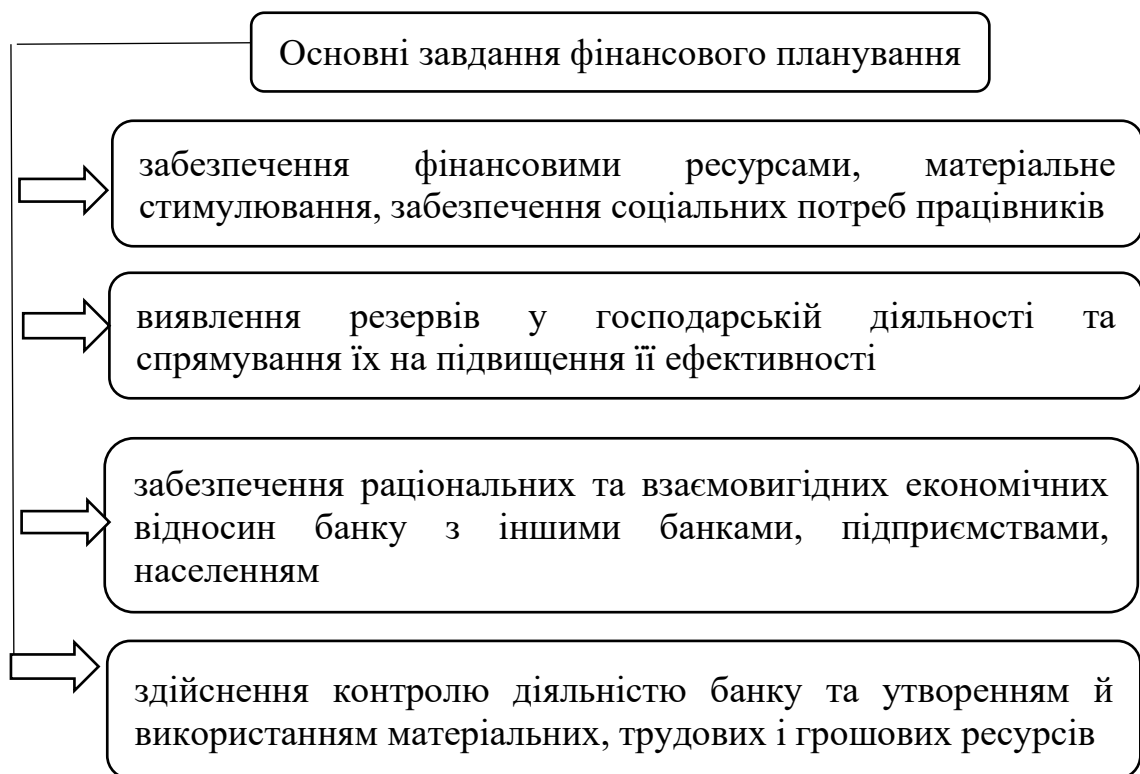


Рисунок 1.1– Основні завдання фінансового планування

Фінансовий план банку, що складається з двох частин: плану портфеля активів, пасивів і послуг та плану доходів і витрат, відображає й виробничі, й портфельні функції банку. Фінансовим планом банку є засіб реалізації фінансової стратегії банку, яка є пріоритетною серед низки функціональних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності банківської установи. Кількість та зміст функціональних стратегій варіюються залежно від переліку функцій управління. В банківській діяльності до основних функціональних стратегій належать: фінансова, організаційна, маркетингова, технологічна, обліково-аналітична, кадрова. Деталізований перелік функціональних стратегій банку може додатково включати ще й такі: соціальна, екологічна, операційна, інвестиційна, стратегія наукових досліджень та розробок, інноваційна, матеріально-технічного розвитку, загального управління, підвищення якості банківських продуктів і послуг та ін. Проте більшість з них у банківській діяльності має другорядне значення. Отже, на відміну від промислових підприємств, для яких найважливішою вважається маркетингова стратегія, для банківських установ пріоритетною є фінансова стратегія, з огляду на яку визначається спрямування інших функціональних стратегій [59, 60, 61, 62].

Для формулювання чіткої та реалістичної фінансової стратегії банку описової моделі, розробленої у процесі стратегічного планування, недостатньо, адже у сфері фінансів слід спиратися на конкретні числові значення фінансових показників. Порівняльний аналіз фінансових показників, зокрема таких узагальнюючих, як прибутковість і ризик, з аналогічними показниками діяльності інших банків, із середніми значеннями по банківській системі в цілому чи по групі банків, або з найліпшими показниками галузі дозволяє банку сформулювати адекватну самооцінку та визначити стратегічні орієнтири фінансової діяльності. Результати кількісного аналізу дають можливість дістати відповіді на основні запитання стратегічного управління: позиція банку нині і його бажана майбутня позиція. В такому разі відповіді формулюються у вигляді конкретних числових значень фінансових показників [53].

Інструментом реалізації фінансової стратегії банку служать бюджети — плани проведення банківських операцій (за обсягами, тривалістю, структурою) з урахуванням майбутніх доходів і витрат банку в цілому та його окремих структурних підрозділів. Бюджети формуються з огляду на фактичні значення фінансових показників з орієнтацією на стратегічні цілі та завдання банку у фінансовій сфері.

У процесі створення бюджетів загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку. До конкретних фінансових стратегій належать такі: нарощування капітальної бази банку; розширення депозитної бази; кредитування; інвестування; стратегії розвитку інших (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо) фінансових операцій банку.

Зазвичай конкретні фінансові стратегії банку нерівнозначні, а тому можуть мати ієрархічну підпорядкованість, яка відображається у структуруванні бюджетів. Періодичний контроль за виконанням бюджетів дає можливість виявити відхилення від запланованого сценарію та коригувати план або стратегію діяльності банку [28].

Створення фінансових планів відбувається як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів, тому окремі плани мають бути узгоджені. Процес узгодження бюджетів може здійснюватися двома основними методами: згори вниз і знизу вгору. У першому варіанті менеджмент банку формулює завдання та визначає планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів. Керівники підрозділів, у свою чергу, розробляють конкретні заходи досягнення планових показників, які подаються на розгляд менеджментові банку й узгоджуються. Такий підхід ефективний, коли потрібно швидко реагувати на зміну зовнішніх умов та на жорстку конкуренцію [20].

У разі, коли бюджети узгоджуються знизу вгору, кожний підрозділ самостійно розробляє фінансовий план, виходячи з власних можливостей і потреб, надає перелік необхідних для виконання ресурсів. Такі бюджети

подаються підрозділами для розгляду й обговорення на рівні керівництва банку. Остаточний варіант плану визначається в ході обговорення між менеджментом банку та лінійними керівниками підрозділів. Здебільшого цей процес має ітеративний характер, коли плани декілька разів уточнюються, коригуються, узгоджуються. Розроблення фінансових планів методом знизу вгору є демократичнішим порівняно з першим варіантом і забезпечує широке залучення фахівців банку до процесу планування кінцевих результатів діяльності [52].

Одним із прийомів, що забезпечує узгодження взаємозв'язків окремих результативних фінансових показників банку та дозволяє визначити цільові рівні прибутковості, є методика декомпозиційного аналізу власного капіталу (модель Дюпона). Цей підхід досить універсальний і застосовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами, що дозволяє керівництву банку оцінювати діяльність кредитної установи за тими самими критеріями, за якими її оцінюють зовнішні аналітики. Тому декомпозиційний аналіз власного капіталу має важливе значення саме для стратегічного управління фінансами банку. Поруч із традиційною системою об'єктів фінансового планування виступає класифікація, відповідно до якої формування бюджету банку застосовується до системи об'єктів – бюджетних одиниць. Саме у цьому полягає завдання визначення для банку конкретної технології управління фінансовими ресурсами. Бюджетними одиницями під час фінансового планування в банку можуть бути такі: банк у цілому, його філії, внутрішні структурні підрозділи банку, продукти (операції, послуги) і клієнти.

Аналіз практики їх застосування показує, що лише за комплексного застосування даних методів є можливість порівнювати різні сценарії розвитку фінансової діяльності банку і на основі систематизації отриманої інформації вибирати оптимальні шляхи розвитку, уникати загроз та випереджати негативні наслідки вибраних шляхів [31].

Система загального планування фінансової установи включає у себе фінансове планування, яке, своєю чергою, ділиться на стратегічне, тактичне та оперативне планування (таблиця 1.2). Кожний із цих видів охоплює визначений

період і має свої форми реалізації. Усі системи взаємопов'язані між собою і функціонують у певній послідовності.

Таблиця 1.2 – Система фінансового планування банківської установи

система планування	період планування	сутність поняття
стратегічне планування	до трьох років	система довгострокових цілей фінансової діяльності банку, що визначаються фінансовою політикою банку, та найбільш ефективні шляхи їх досягнення
тактичне планування	до року	розроблення конкретних видів фінансових планів, що дають змогу визначити джерела формування ресурсів банку, напрями їх використання, сформувані структуру доходів та витрат, забезпечити ліквідність та платоспроможність банку. Основні види тактичних планів: план доходів та витрат; балансовий план; план надходження та використання ресурсів банку
оперативне планування	місяць,квартал	розроблення комплексу короткострокових планових завдань із фінансового забезпечення основних напрямів діяльності банку. Основні форми оперативних фінансових планів: бюджети та платіжні календарі

Прогнозування цільових курсів та основних напрямів фінансової діяльності є початковим етапом планування. Його реалізація відбувається шляхом розроблення загальної фінансової стратегії банку, що визначає завдання та характеристики тактичного фінансового планування. Одна з найбільш важливих стратегічних цілей фінансової діяльності банку – зростання доходів його власників і максимізація ринкової вартості.

Основою фінансового планування в банку виступає фінансова політика – складова частина загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрями формування, розподілу і використання фінансових ресурсів, та сукупністю заходів, здійснюваних органами управління для досягнення поставлених цілей [18,19].

Процес фінансового планування має визначати головні тенденції формування та використання фінансових ресурсів банку, встановлювати правила формування фінансових відносин із контрагентами.

Процедура фінансового планування діяльності банку забезпечує:

- бачення проблем і перешкод, що виникають у процесі втілення в реальність стратегії і тактики банку;
- визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку;
- пошук нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;
- ефективне оперативне планування.

Фінансові плани є інформаційною базою для оперативного планування й управління діяльністю банку. Порівняння фактичних та запланованих результатів дає змогу визначити:

- ефективність діяльності банку;
- прийняти оптимальні управлінські рішення щодо його подальшого розвитку;
- усвідомити витрати на діяльність банку;
- координацію та комунікації;
- кількісне обґрунтування планів менеджерів;
- мотивацію діяльності працівників через орієнтацію на досягнення цілей банку;
- виконання вимог нормативних документів і контрактів [55,56,57].

Для ефективного забезпечення процесу ознайомимося з видами та методами фінансового планування в банку. Необхідно зазначити, що одним із основних видів планування банку є фінансове планування (рисунок 1.2), яке виступає основою функціональної системи фінансового управління діяльністю банку.



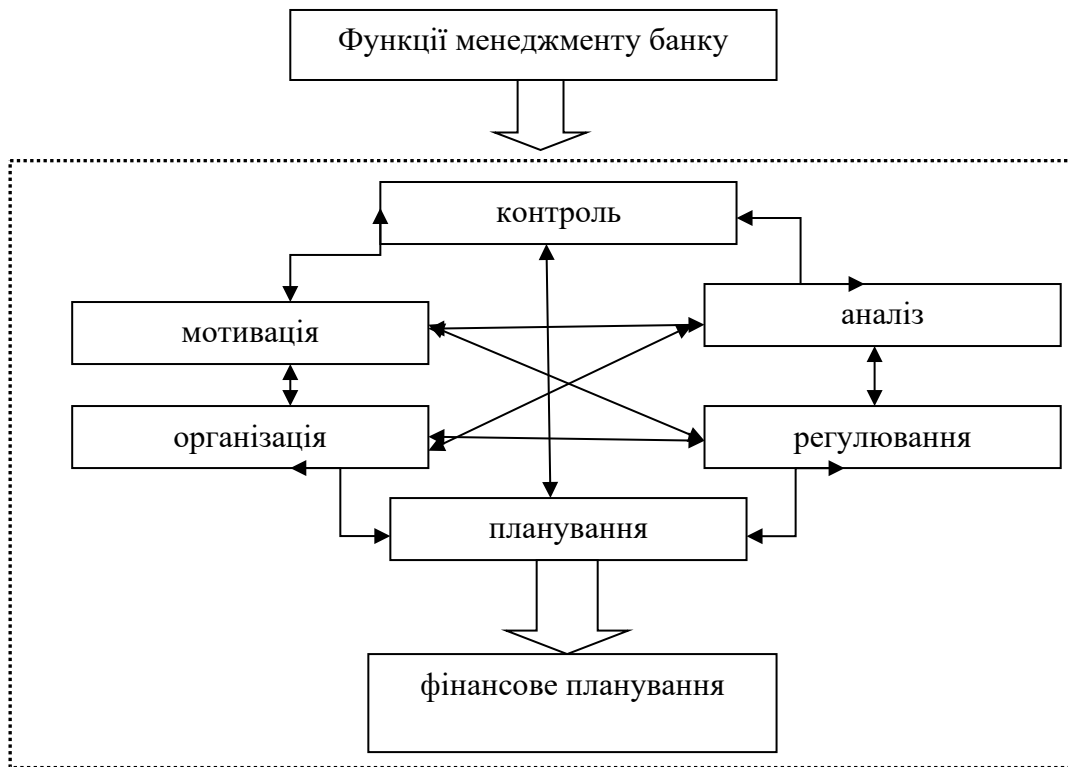


Рисунок 1.2 – Фінансове планування в системі управління банківських установ

Таким чином, фінансове планування посідає одне з ключових місць у системі фінансового управління діяльністю банку, оскільки забезпечує необхідними ресурсами стабільний розвиток банку, сприяючи тим самим підвищенню прибутковості та зниженню ризику його діяльності.

1.2 Види та методи фінансового планування в банку

Важливе теоретичне і практичне значення має науково обґрунтована типологія (класифікація) планів, яка будується в залежності від різних критеріїв і ознак.

Виділяють такі види економічного планування:

– за економічними системами – директивне (адміністративно - командне), не директивне (індирективне, регулятивне), індикативне;

– за термінами планування – стратегічне і тактичне, довготермінове і середньотермінове;

– за напрямками планування – структурне, програмне, рамкове, соціальне. Директивне (адміністративно - командне) планування з більшою чи меншою деталізацією розбивки плану по господарських одиницях, як правило, діяло у більшості країн з централізованою плановою економікою [23].

Централізовано розроблені планові показники розбиваються вищою за рівнем ланкою системи управління народним господарством і доводяться нею нижчій за рівнем для виконання в обов'язковому порядку. Виробничі показники задаються в переважній більшості випадків також у натуральному вираженні, а їх виконання забезпечується виділенням відповідних фондів через систему матеріального постачання на основі планових балансів. В умовах централізованої планової економіки виконання виробничих планів стимулювалося також преміями та іншими видами доходів працівників.

Недирективне планування – це система планового господарства, яка використовується в перехідному періоді від директивної до ринкової економіки. При такому плануванні народногосподарський план є орієнтиром для окремих господарських одиниць, діяльність яких регулюється з центру за допомогою побічних економічних методів, наприклад заходів фінансової та кредитно-грошової політики.

Таким чином, сплановані в центрі показники в натуральному вимірі не розбиваються, як правило, на окремі господарські одиниці, а розроблювані матеріальні баланси є просто частиною засобів прогнозування, які застосовують для складання внутрішньо погодженого плану[29,30,31].

Різницю між тактичним і стратегічним плануванням представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика тактичного та стратегічного планування

тактичне планування	стратегічне планування
1	2
пов'язане з короткими періодами	пов'язане з довгостроковими періодами
характеризується певною вузькістю	характеризується широтою дії
тактичне планування займається вибором засобів для виконання намічених цілей, які задаються на вищому рівні управління	стратегічний план підрозділу може бути тактичним для банку

За різними класифікаційними ознаками (варіантність планів, спосіб виконання розрахункових операцій, форма подання планових показників), методи планування можуть бути одноваріантними, поліваріантними, ручними, механізованими, автоматизованими, табличними, лінійнографічними та іншими. Визначенням цілей і вибором засобів для їх реалізації займається стратегічне планування. Для досягнення найбільшого успіху необхідне як тактичне, так і стратегічне планування. У таблиці 1.4 представлено класифікацію видів планів.

Таблиця 1.4–Класифікація видів планів залежно від їх цільової направленості

цілі планування	види планів
1	2
функціонування	середньостроковий короткостроковий: – оперативно - календарний; – тактичний
розвиток	перспективний: – стратегічний; – програмно - цільовий; – довгостроковий; – середньостроковий
залучення інвестицій	комплексний коротко і довгостроковий: – бізнес - план функціонування та розвитку банку; – бізнес - план створення нового банківського продукту

Стратегічний аналіз середовища банку створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування, широкий арсенал методів та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування». Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їх досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально - економічних чинників, установлених як критерії на довгостроковий період. Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління [51].

При стратегічному плануванні складається перелік питань, на які необхідно отримати відповідь менеджменту банку. На етапі планування аналіз первинних даних дозволяє визначити джерела інформації, з яких надалі будуть братися дані. Під час підготовки до розробки стратегічних планів необхідно аналізувати структуру балансу установи, стан її дебіторської та кредиторської заборгованості, стан позабалансових рахунків. Структура та якість активів і пасивів розглядається у динаміці, визначається питома вага прибуткових і неприбуткових активів, простроченої та сумнівної заборгованості [6,8]. Структура доходів та витрат аналізується за групами, передбаченими планом рахунків та проводиться порівняння з аналогічним періодом минулого року. З'ясовується, які заходи проведені банком для забезпечення стабільної прибуткової діяльності, збільшення доходів, скорочення витрат, поліпшення якості активів. Особливу увагу аналітики повинні приділити аналізу кредитних операцій, як основного джерела доходів банківської установи [27]. Для характеристики здатності банку залучати ресурси, визначається питома вага коштів фізичних і юридичних осіб у загальній сумі зобов'язань та визначається

тенденція щодо їх збільшення чи зменшення. Такий аналіз повинен проводитися постійно. Це важливо не тільки при складанні бізнес - плану, а й при реалізації визначеної стратегії, оскільки тенденції на ринку постійно змінюються.

При побудові організаційної структури планування використовується класифікація видів планів залежно від цільової їх направленості. Так, на етапі підтримки життєдіяльності підприємства відповідають середньострокові та короткострокові плани. В залежності від фінансового стану банку можуть бути плани плавної або різкої зміни. Кожен з планів може мати стратегію та тактику його реалізації. Тактика передбачає розбивку стратегічного плану функціонування на окремі, можливо ранжування за пріоритетом використання блоків [60].

При плануванні діяльності банку використовують різні методи, вибираючи які слід урахувати певні вимоги до них. Методи планування мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; урахувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку (валового доходу)[58]. Методологія планування – це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх обґрунтування та описання відповідно до сучасних вимог ринку, що перевірені передовою практикою. Під методом планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується яка - небудь проблема планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів. Методика планування – це сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного узгодження. Наприклад, методика складання обороту продукції, розрахунку потреби в затратах, фінансового плану і т.п. [62].

Планування як складова економічної науки ґрунтується передусім на загальних взаємопов'язаних методах наукових досліджень: аналізі та синтезі,

дедукції та індукції. Йому притаманні і властиві такі методи досліджень, як системний підхід, конкретно - історичний підхід, комплексний підхід, метод експерименту, моделювання, а також методи спеціальних досліджень. Метод дає описання того, як повинна проявлятися наукова і практична діяльність людей в прикладній сфері науки [9,10]. Методи науки планування створюють систему різних засобів та прийомів вивчення і узагальнення явищ дійсності в сфері планування соціально - економічних об'єктів. Місце науки планування визначається її зв'язками з предметами інших наук: економічною теорією, галузевими економіками, економічною географією, правовими науками, статистикою, обліком, фінансами і кредитом, технічними і природничими науками, соціологією і психологією, математикою, кібернетикою, інформатикою. Класифікацію методів планування наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація методів планування

класифікаційні ознаки	методи планування
1	2
вихідна позиція для розробки плану	ресурсний (за можливостями) цільовий (за потребами)
принципи визначення планових показників	якісні: – експертно - оцінний; – евристичний кількісні: – екстраполяційний; – інтерполяційний
спосіб розрахунку планових показників	– дослідно - статистичний; – факторний (чинниковий); – нормативний
узгодженість ресурсів і потреб	– балансовий; – матричний
варіантність розроблюваних планів	– одноваріантний (інтуїтивний); – поліваріантний (розрахунково - конструктивний); – економіко - математичної оптимізації
спосіб виконання розрахункових операцій	– ручний; – механізований; – автоматизований
форма подання планових показників	– табличний; – лінійно – графічний; – логіко - структурний (сітьовий)

В умовах жорсткої конкуренції на ринку як ресурсів, так і товарів кожному банку важливо визначити вихідну позицію для розробки плану. При

вирішенні неструктурованих і слабо структурованих проблем використовують експертні (оцінні) чи евристичні методи. Основні методи фінансового планування в банку наведено на рисунку 1.3

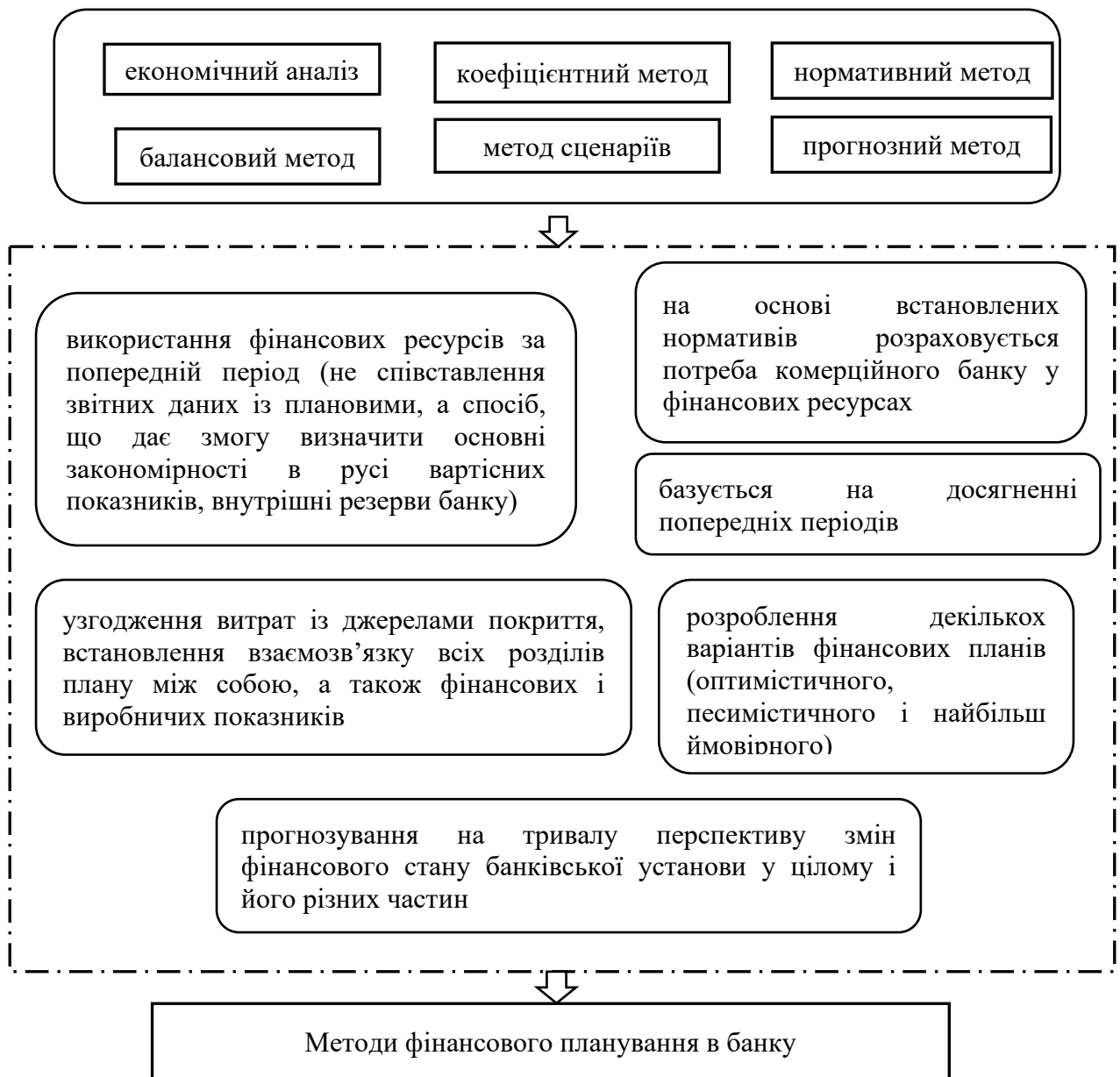


Рисунок 1.3 – Основні методи фінансового планування в банку

Під час розв'язання добре структурованих проблем, що мають більш - менш чіткі кількісні характеристики, використовують методи екстраполяції та інтерполяції. Перший застосовують у разі визначення проміжних та кінцевих (на кінець планового періоду) планових показників на основі їх динаміки в минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягненні на момент розробки

плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод ефективний при монопольному становищі банку та за відсутності загрози з боку конкурентів. Метод інтерполяції є принципово протилежним. Згідно з ним банк встановлює мету для досягнення в майбутньому і, виходячи з неї, визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто на протиположному напрямку руху при екстраполяції інтерполятивний метод передбачає зворотний рух – від установленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин.

За способом розрахунку планових показників розрізняють такі методи:

- дослідно - статистичний (середніх показників) – передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки (середніх величин) при встановленні планових показників;
- факторний (чинниковий) – більш обґрунтований, оскільки за цим методом планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших факторів (чинників), що обумовлюють зміни цих показників;
- нормативний – планові показники розраховують, застосовуючи прогресивні норми використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті освоєння організаційно - технічних заходів у плановому періоді.

1.3 Принципи та етапи реалізації фінансового планування

Важливого значення набуває розгляд комерційного банку як цілісної складової динамічної системи, що працює у нестабільній економіці перехідного типу та застосування математичного інструментарію для дослідження процесів, що протікають у банку, оцінки ефективності його роботи, виявлення напрямків та способів вдосконалення управління банківською діяльністю.

Для створення умов стабільності роботи всіх конкуруючих між собою банківських установ та разом з ними всіх господарюючих суб'єктів необхідне функціонування ефективної системи управління.

Важливо зазначити, що фінансове планування є достатньо важливою складовою системи управління у банківській установі, що впливає на розвиток банку. Параметри організації системи управління фінансовим розвитком банку представлено у таблиці 1.6

Таблиця 1.6 –Параметри організації системи управління фінансовим розвитком банку

параметр	визначення
суб'єкт управління	правління банку, топ-менеджмент і персонал банку, які за допомогою різних форм управлінського впливу здійснюють цілеспрямовані дії на ефективне функціонування об'єктів
об'єкт управління	процес управління фінансовим розвитком банку для поліпшення його фінансового стану (управління активами і пасивами, управління кредитним портфелем, прибутком, ліквідністю, ризиком тощо)
функції суб'єктів управління	аналіз і корекція цілей і планів; організаційна; фінансове планування; прогнозування; стимулювальна; контрольна
мета управління	закономірна зміна теперішнього стану економічних відносин щодо руху грошових потоків у процесі формування, розподілу і використання фондів грошових коштів, що супроводжується вирішенням низки завдань.
методи управління фінансовим розвитком банку	оцінка власної надійності банку; оцінка та аналіз власного кредитного рейтингу; оцінка та аналіз власного загального фінансового стану

Управління - специфічна діяльність людини. Під управлінням банком ми розуміємо управління людьми та їх виробничими відносинами. Головним предметом праці (сировиною) управляючого є інформація. В цьому особливість управлінської праці. Керівництву банку для прийняття управлінських рішень

необхідно мати інформацію. Забезпеченням необхідної інформації займаються різноманітні підрозділи та служби.

Збір та обробка інформації є допоміжними елементами для прийняття вірного рішення. Завдяки різноманітній та своєчасній інформації, умілій її обробці керівництво може прийняти науково-обґрунтоване рішення. Наприклад, на основі інформації про позитивні результати фінансово-господарської діяльності клієнтів, заступник директора по кредитах, узгоджуючи з директором банку, приймає рішення про надання позики.

Управління, як будь-яка діяльність людини, засноване на певних принципах. Основними принципами управлінської діяльності банку є:

- доцільність явища чи відповідність процесу певному стану, матеріальна модель якого представляється як мета;
- оптимальність - визначення найкращого варіанту з можливих для досягнення поставлених цілей;
- принцип зворотного зв'язку - зворотний вплив результатів на процес даного управління, тобто використання в управлінні інформації, яка надходить від об'єкту управління.

Для проведення ефективної грошово - кредитної політики центральний банк аналізує значні інформаційні потоки, які належать до реального, фінансового, фіскального та зовнішнього секторів. Дані надходять із різних джерел: у деяких випадках центральний банк використовує статистичну інформацію, отриману з таких установ, як державний комітет статистики, міністерство фінансів, державна митна служба, окремі підприємства тощо, а іноді центральний банк сам виступає в ролі першоджерела даних, наприклад інформації, яка стосується діяльності комерційних банків. Проведення аналізу даних із застосуванням різноманітних аналітичних підходів, починаючи з експертних оцінок до використання складних економетричних моделей, дає змогу виявити основні тенденції розвитку економіки й оцінити рівень впливу тих чи інших інструментів грошово - кредитної та валютної політики на динаміку основних макроекономічних показників.

Оскільки банк одночасно здійснює активні і пасивні операції, це означає наявність додаткових чинників, які створюють поле ризиків щодо змін в одній частині баланс, які впливають на іншу та на інтегровані характеристики діяльності банку [61].

Державний контроль за банківськими ризиками є одним із найважливіших чинників, що визначають стабільну та прибуткову роботу банківського сектору на коротко- та середньостроковій перспективі, підтримують суспільну довіру до нього.

Основними формами державного регулювання банківських ризиків є кількісне та якісне регулювання капіталу банків, державні програми страхування вкладів, централізоване збирання та розповсюдження інформації про банківські ризики [21].

Гарантії держави є особливими активами банківської установи, які хоча і не відбиваються на балансі, але істотно впливають на процеси ухвалення рішень в банківській сфері. Зокрема, це позначається на формуванні довіри до банку, а, отже, і на процесі залучення депозитів. Очевидно, що збільшення довіри до банку знижує премію за кредитний ризик. Це підтверджується практикою банківської справи: банки, що користуються державними гарантіями, мають більш низьку процентну ставку.

Для ринку кредитів характерна асиметричність інформації: свій економічний стан клієнт знає краще, ніж банк, що дає йому перевагу при укладенні договору про кредит. У цій ситуації банку надзвичайно важливо мати ефективні та зручні методи оцінки позичальника. Існує чимало таких методів, які дозволяють класифікувати підприємства за їх кредитоспроможністю на групи, проводити оцінку інвестиційних проектів, під які береться кредит, а також здійснювати аудит підприємства тощо.

Управління активами та пасивами банку надає менеджменту можливість управляти прибутковістю та ризиками (ризиком відсоткових ставок, валютним ризиком, ризиком ліквідності), координувати рішення щодо джерел фінансування та напрямів розміщення коштів. У сучасних умовах нестабільності

фінансових ринків та зростання ризикованості діяльності інтегроване управління активами і пасивами розглядається як найефективніший підхід до управління фінансовою діяльністю комерційного банку [62].

Фінансова стійкість та ефективність діяльності комерційних банків значною мірою залежать від якості, стабільності їх ресурсної бази, оптимального співвідношення між статутним капіталом, резервним фондом, коштами суб'єктів господарювання, вкладами населення, субординованим боргом, міжбанківськими кредитами. Ефективне управління банківськими пасивами сприяє зниженню рівня витрат банків та підвищенню рівня прибутковості їх діяльності.

Фінансове планування є процесом розроблення і затвердження фінансових планів як засобу збалансування фінансових потреб і можливостей. Фінансовий план того чи іншого суб'єкта відображає його фінансову діяльність, тобто процес формування доходів і здійснення витрат.

Їх склад і структура, а також збалансованість визначаються завданнями, напрямками і методами реалізації фінансової політики. Фінансові плани є як відображенням певної політики, так і її обґрунтуванням. Будь - яка політика без її обґрунтування у фінансових планах не може бути успішно реалізована. Водночас жоден варіант фінансового плану не може розглядатись як оптимальний, якщо він не забезпечує реалізацію відповідних цілей і завдань фінансової політики.

Фінансовий план є ключовим розділом усього плану підприємства, адже він, по-перше, узагальнює результати всіх попередніх його розділів, зводячи їх в одне ціле шляхом подання у вартісному виразі, і дозволяє судити про те, наскільки план узагалі прийнятний з економічного погляду; по-друге, обґрунтовує загальні потреби бізнесу в інвестиціях; по-третє, складається для управління поточною та стратегічною діяльністю підприємства [63].

Фінансовий план банку включає компоненти, представлені на рисунку 1.4.

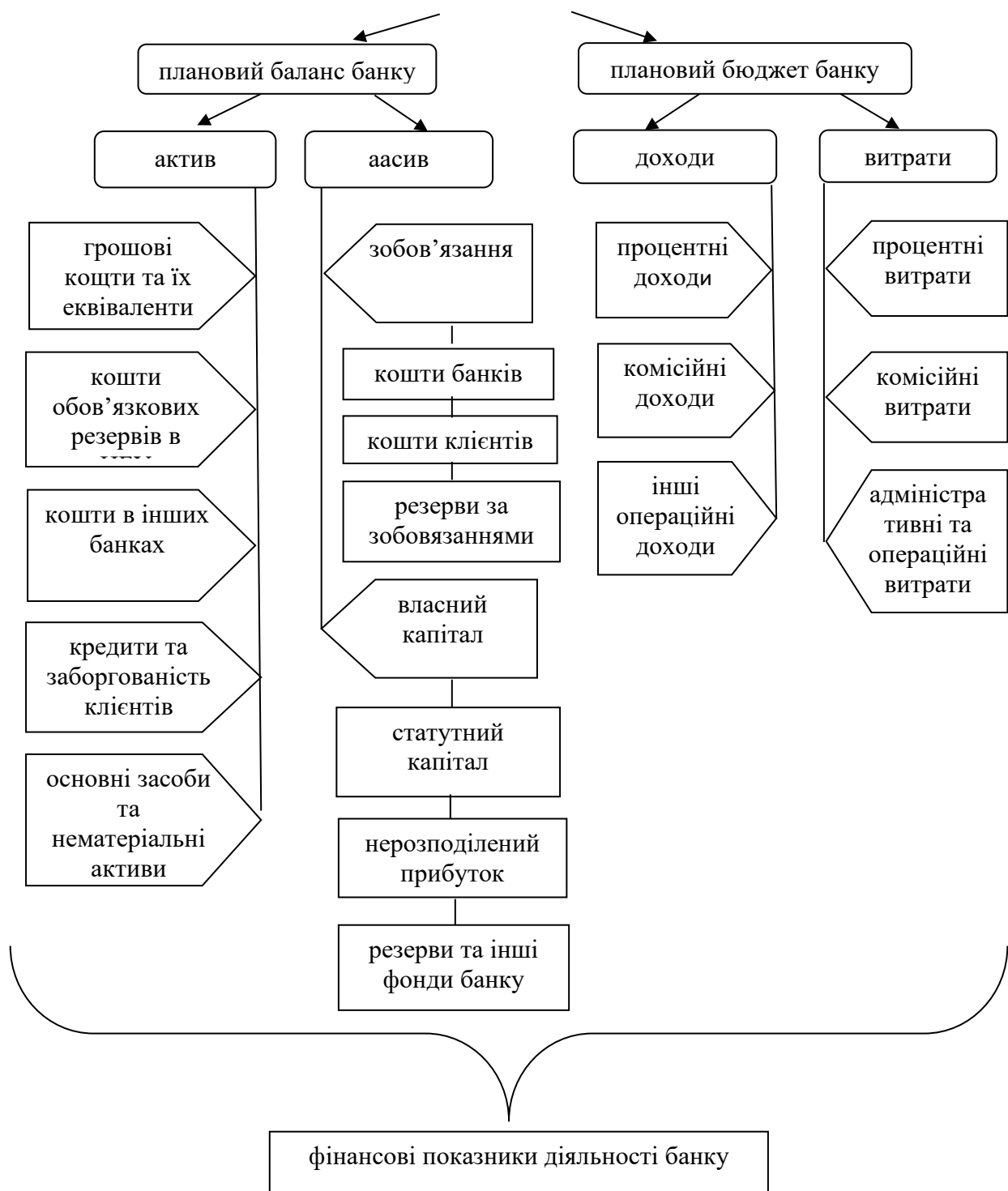


Рисунок 1.4 – Структурні компоненти фінансового плану банку

Експерти рекомендують наступну послідовність формування фінансового плану банку:

1) періодичне складання фінансових планів на основі досягнутих результатів (застосування принципу планування подальшої діяльності банку «від досягнутого»);

2) процес фінансового планування зводиться до екстраполяції даних розвитку банку в звітних періодах на майбутні;

3) формальний підхід до складання фінансових планів (множення фактичних даних на певну дату на якийсь коефіцієнт, не враховуючи потенціал банку та специфіку формування статей фінансового плану банку);

4) відрив і недостатню кореляцію довгострокових планів з короткостроковими (стратегічних від оперативних);

5) відсутність підходу до формування фінансового плану на основі аналізу планового балансу банку;

6) нереальність фінансових планів (низький рівень реалізації фінансових планів);

7) неоперативність складання планів (недостатня оперативність прийняття корегуючих заходів);

8) комплексний підхід при врахуванні впливу дестабілізуючих чинників на етапі формування фінансових планів (врахування як макро-, так і мікросередовища діяльності банку);

9) непрозорість фінансових планів для керівництва різного рівня;

10) недосконалість нормативно - законодавчої бази в частині регулювання банківської діяльності;

11) недостатність накопиченого досвіду, відсутність підготовлених фахівців (кризис - менеджерів) тощо [12,13,14].

Процес формування фінансового плану банку передбачає наступні етапи: Першим етапом процесу формування фінансового плану банку є вибір об'єкту дослідження, тобто виокремлення одного конкретного банку, групи банків або загалом банківської системи України [32,35].

Другим етапом процесу формування фінансового плану банку є розрахунок системи показників оцінювання поточного фінансового стану банку

в розрізі 4 груп коефіцієнтів: фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та ефективності управління (рентабельності). Необхідно зазначити, що на підставі узагальнення літературних джерел було сформовано систему, яка нараховує 138 фінансових показників. Оскільки розрахунок такої кількості показників – досить тривалий і трудомісткий процес, то для врахування найбільш інформативних показників оцінювання поточного фінансового стану банку було запропоновано використання методу апріорного ранжування, результатом застосування якого є сформована система показників оцінювання поточного фінансового стану банку, що налічує лише 48 коефіцієнтів у розрізі зазначених груп.

Третім етапом процесу формування фінансового плану банку є ідентифікація релевантних показників оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі 4 груп коефіцієнтів. Сутність зазначеного етапу полягає у перевірці на мультиколінеарність сформованої системи показників оцінювання поточного фінансового стану банку. Перевірка здійснюється за допомогою методу Фаррара – Глобера. Варто підкреслити, що для кожного окремого об'єкта дослідження (конкретного банку) склад фінансових показників буде різним, а їх кількість може варіюватись.

Четвертим етапом процесу формування фінансового плану діяльності банку є оцінювання ефективності фінансового планування діяльності банку на основі оцінювання поточного фінансового стану та фінансового потенціалу банку. Сутність даного етапу полягає у визначенні рівня поточного фінансового стану банку на підставі згортки релевантних показників до інтегральної оцінки поточного фінансового стану із застосуванням багатокритеріальної оптимізації та його якісної інтерпретації – низький, середній, достатній або високий. А також у визначенні фінансового потенціалу банку у розрізі кожної з виділених груп коефіцієнтів на основі визначення середньозважених темпів приростів показників оцінювання поточного фінансового стану.

На підставі сукупності оцінок поточного фінансового стану банку та його фінансового потенціалу, яка базується на регресійному аналізі, визначається

конкурентна стратегія банку (п'ятий етап процесу формування фінансового плану банку). Залежно від рівня конкурентних переваг розрізняють наступні конкурентні стратегії банківських установ: «регіональний лідер» (активний та адаптація), «накопичення» (зовнішнє та внутрішнє) або «імітаційна поведінка» (пасивна та лідер).

Шостим етапом процесу формування фінансового плану банку є формування цілей діяльності банку на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях залежно від їх поточного фінансового стану, значення фінансового потенціалу та обраної конкурентної стратегії.

Сьомим етапом є безпосередньо процедура складання фінансового плану банку. Підкреслимо, що фінансовий план, як і формування цілей, складається на кожному рівні фінансового планування: стратегічному, тактичному та оперативному. Отже, загалом процес формування фінансового плану банку являє собою сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансових планів.

Таким чином, фінансове планування охоплює весь комплекс заходів як із формування планових завдань, так і з втілення їх у життя. Основною метою розробки системи моніторингу фінансової діяльності є своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від прогнозованих, виявлення причин зниження її ефективності, розроблення пропозицій щодо коригування окремих напрямів фінансової діяльності. З цією метою, як правило, розраховують базові групи фінансових показників: ліквідності, платоспроможності, діяльності й прибутковості [71].

З урахуванням представлених вище рекомендацій щодо конкретизації структури фінансового плану банку, на основі конкретизації як теоретичного, так і практичного аспектів аналізу, вважаємо за доцільне виокремити наступні підрозділи (ключові компоненти) фінансового плану банку: 1) план активів і пасивів банку (у розрізі статей балансу банку (форма № 1)); 2) план доходів і витрат банку (у розрізі статей звіту про фінансові результати (форма № 2)); 3) план прогнозних значень основних (релевантних) фінансових показників

діяльності банку. В умовах зростання конкурентної боротьби у системі фінансового планування важливе місце займає аналіз структури доходів як окремого банку, так і банківської системи в цілому. Так, органи нагляду розглядають банківський дохід як показник стабільності та фактор зміцнення довіри вкладників до банків країни, а отже, як індикатор ефективності розвитку фінансової системи країни. Основну частку у структурі доходів банку становлять процентні доходи. Тому особливої уваги та подальшого дослідження потребують проблеми пов'язані з розробкою напрямів підвищення прибутковості [41,42].

Отже, застосування фінансового планування в банку є необхідною умовою для успішного його функціонування. Банки, які ставлять перед собою завдання покращити своє фінансове становище або збільшити вплив на ринку, не можуть досягнути їх без застосування фінансового планування.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи теоретичні дослідження та методичні підходи науковців до трактування дефініції «фінансове планування» поняття можна відмітити, що не існує єдиного підходу до визначення цього терміну. «Фінансове планування» розглядається як процес формування фінансових ресурсів, розроблення системи фінансових планів, як сфера управлінської діяльності, як один із альтернативних фінансових інструментів, тощо.

В процес дослідження сутності фінансового планування та його місця в системі управління банківських установ уточнено тлумачення поняття та пропонується на відміну від існуючих розглядати як процес формування стратегії банківської установи за рахунок реалізації цілей та завдань на підставі планування з метою досягнення або підтримки основних показників на рівні, що забезпечують надійне та ефективне функціонування банку.

З'ясовано, що активи і пасиви, доходи і витрати банку є об'єктами фінансового планування, а інструментом забезпечення його розвитку є фінансова стратегія, яка полягає в розширенні депозитної бази, кредитуванні, інвестування, тощо.

Визначено призначення та основні завдання фінансового планування, що полягають у забезпеченні фінансовими ресурсами, матеріальному стимулюванні, виявленні резервів в процесі господарської діяльності, забезпечення раціональних та взаємовигідних економічних відносин банку з іншими учасниками, здійснення контролю.

Відмічено, що фінансове планування виступає основою функціональної системи управління діяльністю банківської установи, а система фінансового планування в свою чергу складається зі стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Установлено, що в залежності від різних критеріїв, ознак цільової направленості є класифікація планів, яка є основою для подальшого формування стратегії банківської установи та забезпечення розвитку або стабільно-оптимального стану.

Розглянуто класифікаційні ознаки існуючих методів планування, що дозволяє виокремити найголовніші, які необхідно використовувати в процесі діяльності банківської установи задля розрахунку потреб банку у фінансових ресурсах, розроблення декількох варіантів планів, можливості прогнозування на тривалий період, співставлення звітних даних із плановими.

Вивчено параметри організації системи управління розвитком банку, що включають суб'єкт та об'єкт управління, функції суб'єктів управління, мету та методи управління фінансовим розвитком банку.

2 Комплексний аналіз стану фінансового планування в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

2.1 Загальна характеристика ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» та його місце в банківській системі країни

Публічне Акціонерне Товариство «Комерційний Банк АКОРДБАНК» (ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК») є юридичною особою за законодавством України, банківську установу створено відповідно до договору про створення банку від 09.10.2007 року та на підставі рішення установчих зборів про створення банку від 11.03.2008 року, зареєстровано Національним банком України 04.06.2008 року № 324. Попереднє найменування банківської установи (Відкрите акціонерне товариство «Комерційний банк «Акордбанк»). ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є акціонерним товариством публічного типу, має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості.

У своїй діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими актами законодавства України, нормативно - правовими актами Національного банку України, а також положеннями Статуту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [37].

Метою діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, і інших секторів української економіки, підтримки розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій.

Предметом діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є виконання банківських та інших операцій згідно з наданими Національним банком України ліцензіями та дозволами.

На підставі банківської ліцензії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право здійснювати такі банківські операції:

- залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах та рахунків умовного зберігання (ескроу);
- розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів. Перелік фінансових послуг, що банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) шляхом укладення агентських договорів, встановлюється Національним банком України [45].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», крім надання фінансових послуг, має право здійснювати також діяльність щодо: інвестицій; випуску власних цінних паперів; випуску, розповсюдження та проведення лотерей; зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа; інкасації коштів та перевезення валютних цінностей; ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій); надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг [43, 46].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право здійснювати професійну діяльність на фондовому ринку, на підставі ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема:

- діяльність з торгівлі цінними паперами (брокерську діяльність; дилерську діяльність; андеррайтинг; діяльність з управління цінними паперами);

- депозитарну діяльність (депозитарну діяльність депозитарної установи; діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування; діяльність із зберігання активів пенсійних фондів);

- діяльність з управління іпотечним покриттям.

Відповідно до мети та предмету діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має право:

- вчиняти правочини, укладати договори (угоди), та здійснювати юридичні дії, не заборонені для банків законодавством України;

- самостійно вибирати потенційних контрагентів з метою укладення договорів (угод);

- рекламувати свою діяльність;

- організовувати та брати участь у семінарах, симпозіумах, конференціях, нарадах, тощо, пов'язаних з інтересами Банку у будь – яких сферах суспільних відносин як в Україні, так і за її межами;

- здійснювати власними силами охорону належних йому приміщень, майна та цінностей, забезпечувати пропускний та внутрішньобанківський режим;

- мати інші права у відповідності до чинного законодавства України [37].

Для забезпечення діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» формується його статутний капітал у розмірі 285 000000,00 грн., який утворюється за рахунок внесків акціонерів, в рахунок оплати акцій, що купуються. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» розміщує акції на весь розмір його статутного капіталу та проводить реєстрацію випуску акцій у бездокументарній формі існування в порядку, передбаченому чинним законодавством України. Статутний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» формується виключно за рахунок власних коштів акціонерів у грошовій формі. Грошові кошти, спрямовані для формування статутного капіталу банківської установи, перераховуються з власних поточних рахунків акціонерів. Для покриття непередбачених збитків по всіх статтях активів та позабалансових зобов'язаннях ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» формує

резервний фонд, відрахування до якого від прибутку звітного року здійснюються після затвердження загальними зборами річного фінансового звіту та прийняття рішення щодо розподілу прибутку.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» виплачує дивіденди виключно грошовими коштами, та виплачуються вони на акції, звіт про результати емісії яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір за акціями приймається загальними зборами відповідно до чинного законодавства України та статуту.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» - український комерційний банк, який входить до ТОП – 10 банків за регіональною мережею, яка налічує 149 відділень, а також 150 точок продажів кредитів по всій Україні та продовжує розширювати свою мережу. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» входить до ТОП-25 фінансових установ країни за обсягом коштів фізичних та юридичних осіб і до ТОП-20 банків України за активами відповідно до даних Національного банку України. Успішна діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» забезпечується високим професіоналізмом його співробітників, які вже отримали величезний досвід роботи в іноземних та українських банках. Ми віримо в те, що кожен співробітник є рушієм розвитку нашого Банку, а синергія усіх фахівців веде до нових звершень [43,46].

Вже понад 10 років ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» надає надійні, прості та професійні фінансові рішення для бізнесу та населення.

Стратегічною метою банківської установи є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово - стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків. Середньостроковою метою банківської установи є створення на ринку позиції – найдинамічніше зростаючий банк з приватним українським капіталом [15,16].

Основними конкурентними перевагами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є орієнтація на максимальний рівень клієнтського сервісу, швидкості прийняття рішень і просту та доступну лінійку банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів. Для досягнення цих цілей керівництвом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» впроваджено перелік ключових показників діяльності, щодо планування та реалізації стратегії розвитку банківської установи, які на постійній основі відслідковуються та аналізуються акціонерами та Наглядовою Радою банку[64,65,66].

Стратегічною метою Банку є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків.

Середньостроковою метою керівництва є створення на ринку позиції ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», як «найдинамічніше зростаючий банк з приватним українським капіталом».

Основними конкурентними перевагами Банку є орієнтація на максимальний рівень клієнтського сервісу, швидкості прийняття рішень та просту та доступну лінійку банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів.

Для реалізації цих цілей керівництвом впроваджено перелік ключових показників діяльності, щодо планування та реалізації Стратегії розвитку, які на постійній основі відслідковуються та аналізуються акціонерами та Наглядовою Радою банку. Ці показники розподілені на показники частки ринку, показники ефективності (прибутковості) діяльності, показники надійності функціонування та показники розвитку інфраструктурних можливостей для обслуговування клієнтів, як в стандартних, так і в альтернативних каналах продажу банківських послуг[2]. Розглянемо основні показники діяльності банку за 2017-2022рр.

Таблиця 2.1 – Оцінка основних показників діяльності банку за 2017-2022рр.

показник	роки					
	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022
1	2	3	4	5	6	7
активи, тис грн	628410	1802847	2995926	6471559	14257519	15317140
ренкінг по активам	67	41	32	27	25	20
доля ринку по активам,%	0,05	0,13	0,20	0,35	0,60	0,75
кількістьвідділень	58	64	72	80	88	109
ренкінг по кількості відділень	22	21	19	19	15	11
фінансовий результат, тис грн	35466	-12992	40951	28914	9717	70006
рентабельність акціонерного капіталу,%	10,2	-	11,69	3,52	15,03	24,60
покриття ФОП комісійним та торговим доходом (КТМ/ФОП), за період, %	110	140	126	133	110	122
чиста процентна маржа ефективна (мінімум) , за період,%	7,54	8,91	9,63	8,34	4,00	6,23
доля клієнтів в альтернативних каналах продажу (ФО в інтернет-банку до кількості фізичних осіб),%	0,00	3,69	9,60	17,12	20,00	21,76
доля високоліквідних (включаючи ЦБ, реф. НБУ) в чистих активах (мінімум),%	44,20	55,20	63,36	74,84	30,00	87,00
фінансовий результат до формування резервів	1323	25341	70117	131453	379750	363750
фінансовий результат до формування резервів та податку на прибуток, тис грн	-1449	34908	77090	135135	390807	379611

Як свідчать дані, то з 2018 року спостерігається значне покращення і збільшення основних показників. Так , наприклад фінансовий результат із збитку у розмірі 12992 тис грн досяг станом на 01.01.2022 року 70006 тис грн прибутку. Рентабельність акціонерного капіталу з 10,2 % до 24,6%; за відповідний період. Активи також мають тенденцію до збільшення. Є позитивним моментом також збільшення долі клієнтів в альтернативних каналах продажу, так станом на 01.01.2017 р їх було 0, а станом на 01.01.2022 року їх 21,76 %. Представимо деякі показники діяльності ПуАТ «КБ»АКОРДБАНК» у

порівнянні з показниками банківської системи.. Що стосується рентабельності статутного капіталу (ROE), то в 2021 році він значно випереджає показник по банківській системі (рисунок 2.1)

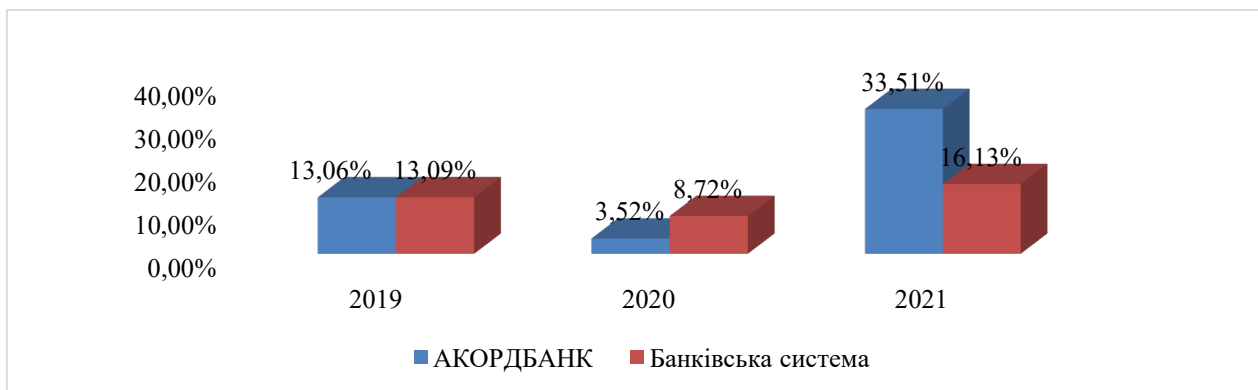


Рисунок 2.1 – Рентабельність статутного капіталу (ROE)
за 2019 – 2021 рр.,%

Далі розглянемо рентабельність статутного капіталу до витрат на формування резервів та податку на прибуток (ROE br&tax) (рисунок 2.2).

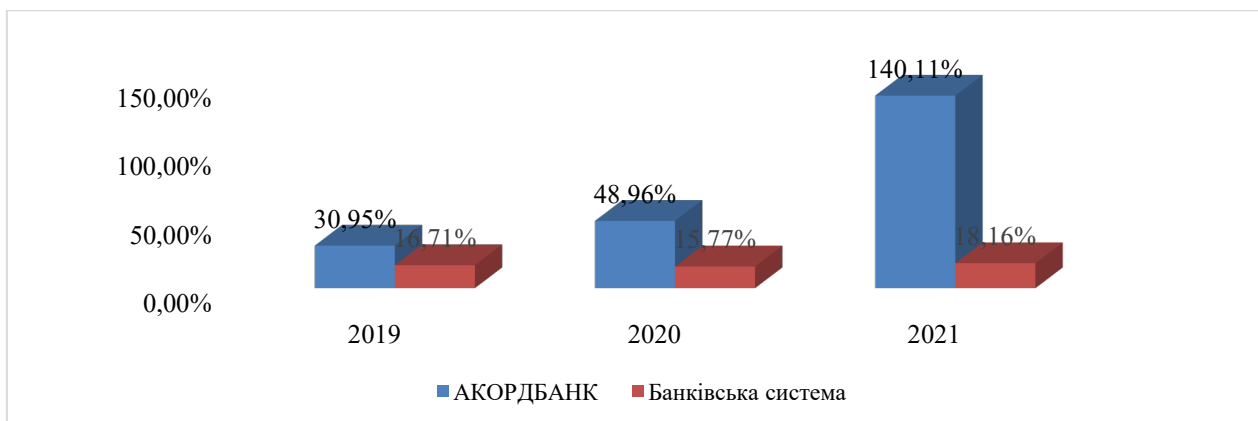


Рисунок 2.2 – Рентабельність статутного капіталу до витрат на формування резервів та податку на прибуток (ROE br&tax) за 2019 – 2021 рр., %

Як бачимо рентабельність статутного капіталу до витрат на формування резервів та податку на прибуток за всі роки, що підпали під аналіз значно вище

ніж показники по банківській системі, що свідчить про гарний результат діяльності ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК».

Що стосується рентабельності активів, то цей показник значно «відстає» від показника банківської системи на протязі всього періоду, що підпав під аналіз (рисунок 2.3).

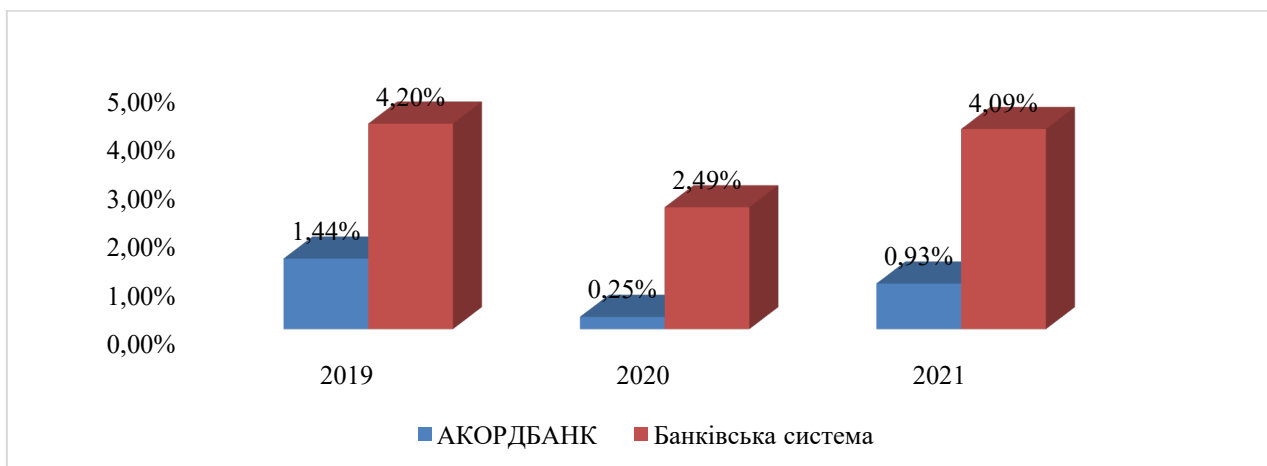


Рисунок 2.3 – Рентабельність активів (ROA) за 2019 – 2021 рр., %

Представимо графічно показник чистої процентної маржі на рисунку 2.4.

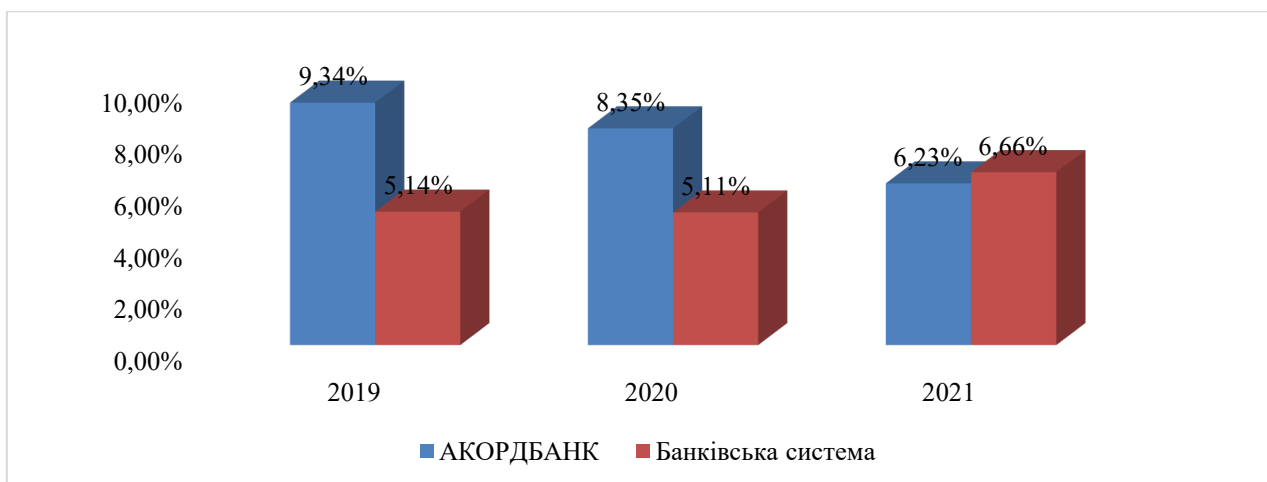


Рисунок 2.4 – Чиста процентна маржа за 2019 – 2021 рр., %

Як бачимо, то в 2019-2020рр. цей показник в ПуАТ «КБ»»АКОРДБАНК» значно перевищував показник по банківській системі, а в 2021р. зменшився.

Розглянемо співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до фонду оплати праці за період, що досліджується (рисунок 2.5).

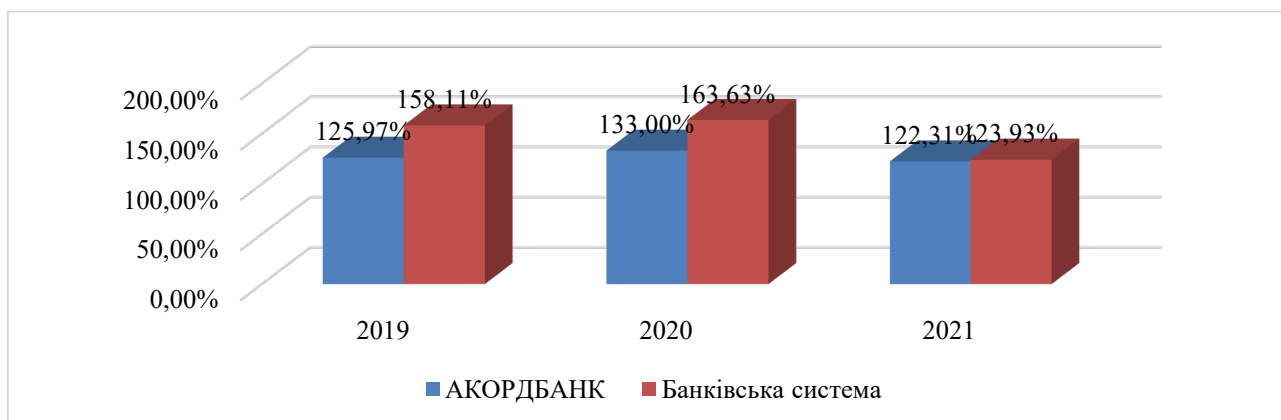


Рисунок 2.5 – Співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до фонду оплати праці за 2019 – 2021 рр., %

Як бачимо цей показник за період 2019-2020 рр. значно відставав від показника по банківській системі, а у 2021 році майже зрівнявся. Також розглянемо співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до операційних та інших адміністративних витрат (рисунок 2.6).

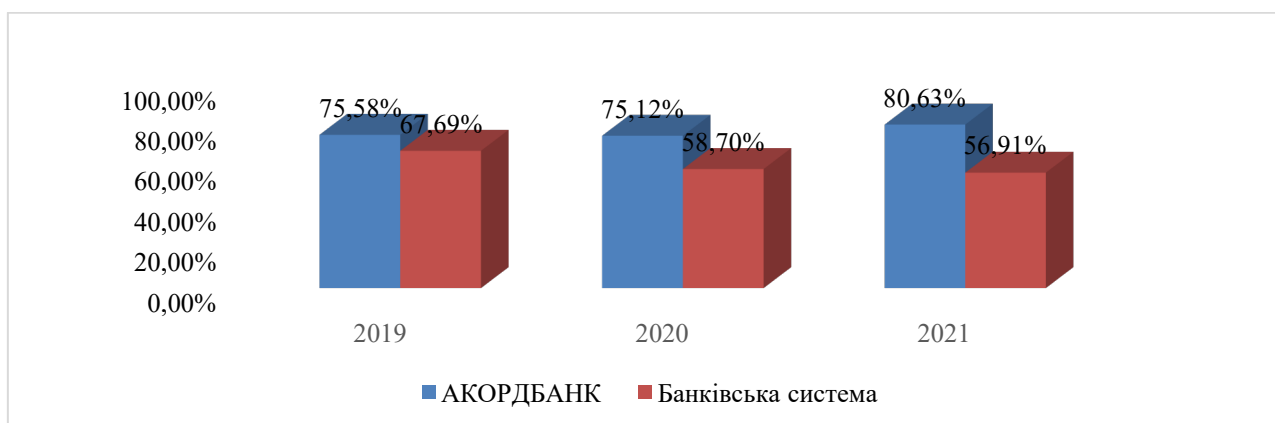


Рисунок 2.6 – Співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до операційних та інших адміністративних витрат за 2019 – 2021 рр., %

За період, що підпав під аналіз спостерігаємо тенденцію зниження даного показника, крім того він нижче ніж в банківській системі. Згідно Закону України

«Про банки та банківську діяльність» банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України відповідно до положень Закону та інших законів України. Як свідчать вищенаведені дані ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК» займає гідне місце.

2.2 Аналіз фінансового стану ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК»

Для проведення комплексного аналізу банківської діяльності необхідно мати аналітичні матеріали, що дають змогу одержати достовірну, повну і всебічну інформацію про банк (його фінансовий стан і результати діяльності). До такої інформації відносять насамперед баланс банку і звіт про прибутки і збитки. Аналіз динаміки пасивів балансу ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК» наведено в таблиці 2.2 та рисунку 2.7.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки пасивів балансу ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК» за 2019 – 2021 рр.

показник, рр.	зобов'язання, тис грн	власний капітал, тис грн	усього пасивів, тис грн
1	2	3	4
2019	8782186	1029295	9811481
2020	15080332	1253408	16333740
2021	43701902	1375611	45077513
відхілення, тис грн			
2020	6298146	224113	6522259
2021	28621570	122203	28743773
темп росту, %			
2020	171,72	121,77	166,48
2021	289,79	109,75	275,98
зміни за період аналізу			
відхілення 2021/2019, тис грн	34919716	346316	35266032

Як свідчать дані, починаючи з 2020 року зобов'язання мали тенденцію до збільшення за весь період, що підпав під аналіз. Найбільшого значення було

досягнуто в 2021 році. Динаміку основних розділів пасиву балансу банку наведено на рисунку 2.7.

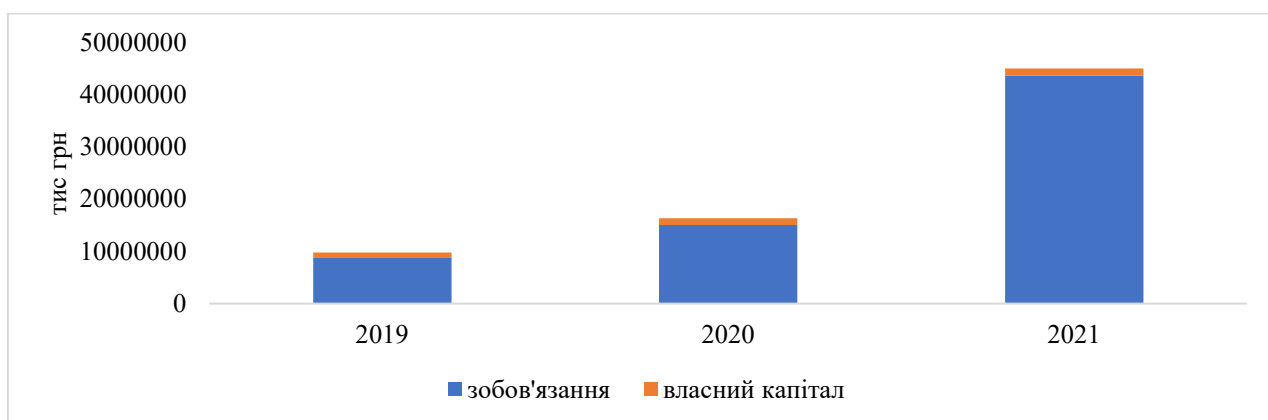


Рисунок 2.7 – Динаміка основних розділів пасиву балансу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019 – 2021 рр., тис грн

Капітал – найважливіший індикатор фінансового стану банку. Але не можливо протягом тривалого часу підтримувати стабільний стан капіталу без адекватних доходів. Прибуток і капітал взаємно підкріплюють один одного. Стабільна прибутковість дає змогу збільшити капітал, оскільки банк може використати весь чистий дохід для поповнення своєї бази капіталу, або він може використати частину цього доходу на виплату дивідендів акціонерам.

Отже, добре капіталізовані банки платять менші процентні ставки за своїми зобов'язаннями, тим самим зменшуючи свої процентні витрат [51].

Порівняно з іншими сферами підприємницької діяльності власний капітал банку має незначну питому вагу в сукупному банківському капіталі. Це пояснюється специфікою діяльності банків як фінансових посередників, що здійснюють мобілізацію тимчасово вільних коштів на грошовому ринку з подальшим розміщенням їх серед юридичних і фізичних осіб. Власний капітал в 2020 році зріс на 224113 тис грн у порівнянні з 2019 роком, це є його середній ріст за 2019–2020 роки. В 2021 році також спостерігається збільшення приросту в порівнянні з 2020 роком, і складає 122203 тис грн. Пасиви мали найменший

приріст в 2020 році який складав 6522259 тис грн, а найбільший приріст спостерігався в 2021 році – це 28743773 тис грн. Темп росту власних зобов’язань кожного року був позитивний. Найбільший темп росту спостерігається в 2021 році. Темп росту власного капіталу майже не змінювався впродовж періоду. Темп росту пасивів відносно збільшився в період з 2019 – 2021 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури пасиву балансу за 2019 – 2021 рр.

показник	роки						відхилення питомої ваги,%	
	2019		2020		2021		2020р .	2021р .
	тис грн	питом а вага,%	тис грн	питом а вага,%	тис грн	питом а вага%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
зобов’язання	878218 6	89,5	1508033 2	92,0	4370190 2	97,0	2,5	5
власний капітал	102929 5	10,5	1253408	8,0	1375611	3,0	- 2,5	- 5
усього пасивів	981148 1	100,0	1633374 0	100,0	4507751 3	100,0	-	-

Як свідчать дані таблиці, то за період, що підпав під аналіз спостерігається наступна тенденція:

– що стосується зобов’язань, то в 2020 році у порівнянні з 2019 роком значення абсолютного показника значно збільшилося, причому ця ж тенденція зберіглася і в 2021 році, крім того структура також має тенденцію до збільшення за весь період аналізу;

– щодо власного капіталу, то абсолютний показник також має тенденцію до збільшення, від 1029295 тис грн у 2019 році до 1375611 тис грн у 2021 році, а от що стосується структури, то її питома вага зменшується з 10,5 % у 2019 році до 3% у 2021 році. Графічну інтерпретацію структури основних статей пасиву та їх динаміки наведено на рисунках 2.8 та 2.9.

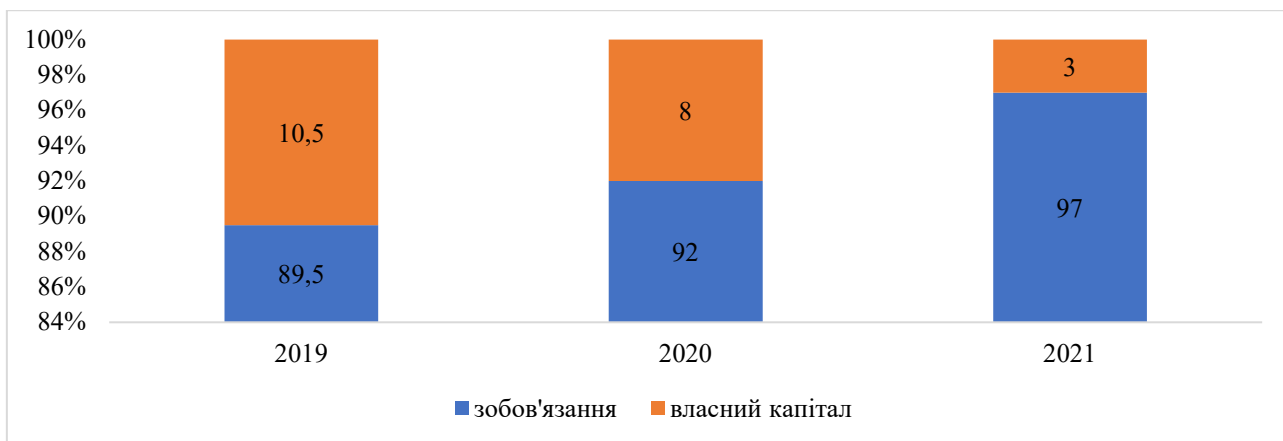


Рисунок 2.8 – Структура розділів пасиву ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019 – 2021 рр.,%

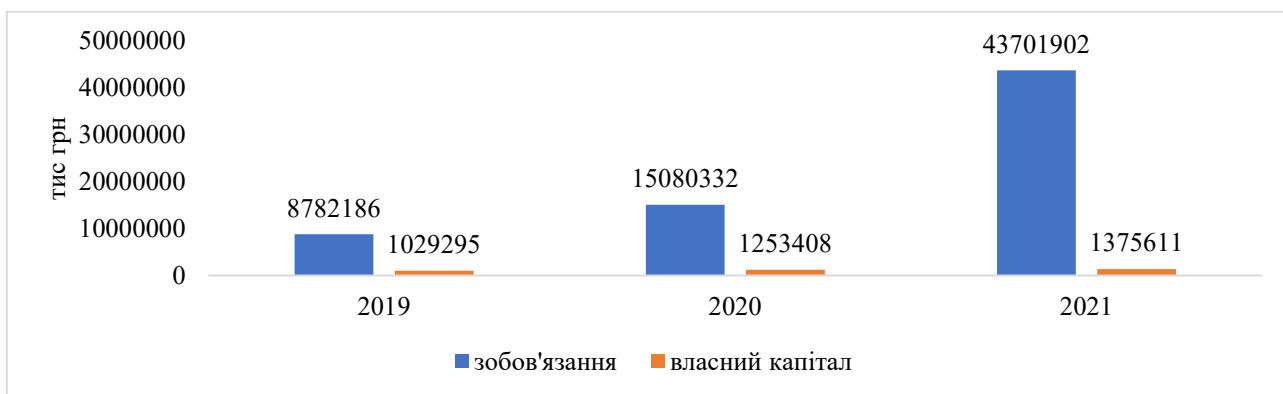


Рисунок 2.9 – Динаміка розділів пасиву ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019 – 2021 рр.,%

Далі проведемо аналіз структури основних статей зобов'язань та їх динаміки. За результатами таблиць можна буде побачити динаміку змін показників й зробити висновки, які показники мали тенденцію до збільшення, чи навпаки тенденцію до зменшення.

Як свідчать дані, абсолютний показник коштів клієнтів за період, що підпав під аналіз має тенденцію до збільшення, щодо питомої ваги в структурі зобов'язань, то питома вага коштів клієнтів має тенденцію до зниження (таблиця 2.4 та 2.5)

Таблиця 2.4 – Аналіз структури зобов’язань за 2019 – 2021 рр.

показник	роки					
	2019		2020		2021	
	тис грн	питома вага, %	тис грн	питома вага, %	тис грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
кошти клієнтів	8401527	98,40	11121229	97,80	23782408	97,90
резерви за зобов’язаннями	16002	0,19	31824	0,28	56772	0,23
інші зобов’язання	120679	1,41	210143	1,92	457901	1,87
усього зобов’язань	8538208	100,00	11363196	100,00	24297081	100,00

Щодо резервів за зобов’язаннями, то бачимо коливання, а саме у 2020 році незначне збільшення питомої ваги в структурі зобов’язань банку. Та сама тенденція зберігається і по відношенню до інших зобов’язань.

Таблиця 2.5 – Динаміка зобов’язань за 2019 – 2021 рр.

показник	відхілення, тис грн		темп росту, %		відхілення 2021/2019, тис грн
	роки				тис грн
	2020	2021	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
кошти клієнтів	2719702	12661179	132,37	213,85	15380881
резерви за зобов’язаннями	15822	24948	198,87	178,39	40770
інші зобов’язання	89464	247758	174,13	217,9	337222

Переглянувши результати аналізу динаміки основних статей зобов’язань за період 2019 – 2021 років можна побачити, що відсоток темпу росту коштів клієнтів в 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 81,48%. Також тенденцію збільшення мав показник інших зобов’язань на 43,77%. На рисунку 2.10 можна побачити відсоткові зміни зобов’язань за 2019 – 2021 роки.

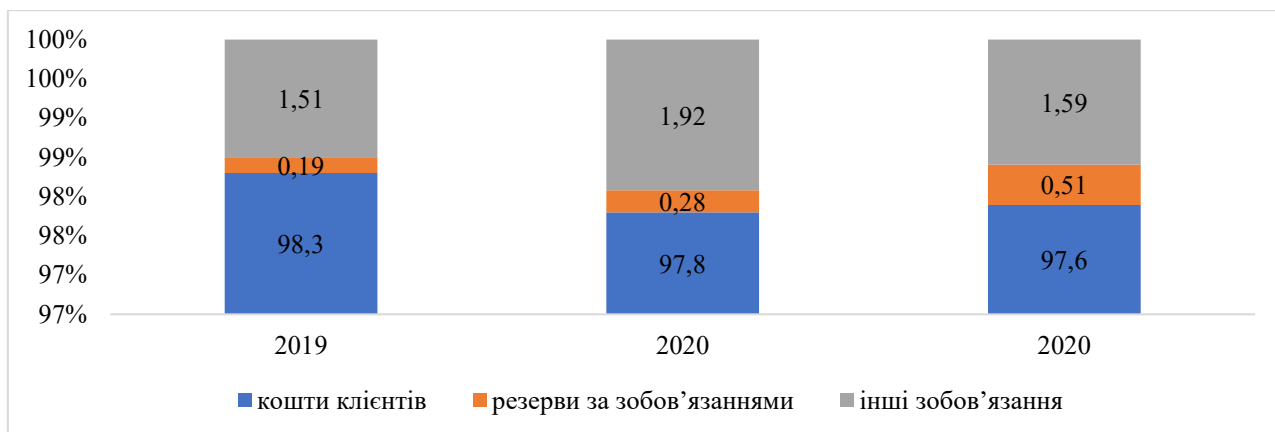


Рисунок 2.10 – Структура зобов'язань
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019 – 2021 рр.,%

Результати аналізу активу балансу та динаміки статей активу представлено в таблицях 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 – Аналіз активу балансу за 2019 – 2021 рр.

показник	роки					
	2019		2020		2021	
	тис грн	питома вага %	тис грн	питома вага, %	тис грн	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
грошові кошти та їх еквіваленти	4911266	51,94	4450624	28,11	7688807	17,50
кредити та заборгованість клієнтів	3417594	36,14	5089102	32,14	6790310	15,46
інвестиції в цінні папери	779686	8,24	5828736	36,82	28661211	65,24
відстрочений податковий актив	4287	0,04	8052	0,05	15072	0,03

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
основні засоби та нематеріальні активи	128999	1,36	167186	1,06	291569	0,66
інші активи	214334	2,28	286864	1,82	483733	1,11
усього активів	9456166	100,00	15830564	100,00	43930702	100,00

Розглянувши результати таблиці 2.5 бачимо, що показник грошові кошти та їх еквіваленти найнижче значення мали в 2021 році – 17,5%, а найбільше в 2019 році – 51,94%. Кредити та заборгованість клієнтів в 2021 році значно зменшилась в порівнянні з 2019 роком, на 20,68%. Інвестиції в цінні папери зросли в 2021 році на 57% порівняно з 2019 роком. Відстрочений податковий актив майже не змінювався за розглянутий період. Основні засоби та нематеріальні активи найбільший показник мали в 2019 році – 1,36%, а найменший в 2021 – 0,66%. Інші активи в 2021 році в порівнянні з 2019 роком зменшились на 1,17%. Динаміку статей активу наведемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка статей активу за 2019 – 2021 рр.

показник	відхілення, тис грн		темп росту,%		відхілення 2021/2019, тис грн
	роки				
	2020	2021	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
грошові кошти та їх еквіваленти	460642	3238183	90,62	172,76	2777541
кредити та заборгованість клієнтів	1671508	1701208	148,90	133,43	3372716
інвестиції в цінні папери	5049050	22832475	747,57	491,72	27881525
відстрочений податковий актив	3765	7020	187,82	187,18	10785

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
основні засоби та нематеріальні активи	38187	124383	129,60	174,40	162570
інші активи	72530	196869	133,84	168,63	269399

Розглянувши результати таблиці 2.7 можна зробити висновки щодо динаміки основних статей активів й побачити, як змінювався той чи інший показник за період аналізу з 2019 року по 2021 рік.

Найбільший показник грошових коштів був в 2021 році, його темп приросту до попереднього року зріс на 82,14% , найменший показник був в 2020 році, темп приросту до попереднього року зменшився на 9,38%.

Кредити та заборгованість клієнтів. Найбільший показник в 2020 році, його темп приросту до попереднього року збільшився на 48,9%, найменший показник в 2021 році, темп приросту до попереднього року зменшився на 15,47%.

Інвестиції в цінні папери. Найбільший показник в 2021 році, його темп приросту до попереднього року збільшився на 747,57%, найменший показник в 2020 році, а його темп приросту до попереднього року зменшився на 255,85%.

Відстрочений податковий актив. Найбільший показник в 2020 році, найбільший темп приросту відбувся також в 2020 році, показник збільшився на 87,82%, найменший темп приросту був в 2021 році, він зменшився на 0,64%.

Основні засоби та нематеріальні активи. Найбільший показник в 2021 році, його темп приросту збільшився на 74,40% , найменший показник в 2020 році, його темп приросту був 29,60%.

Інші активи. Найбільший показник в 2021 році, також найбільший темп приросту до попереднього року відбувся в 2021 році, він збільшився на 68,63%, найменший показник в 2020 році, його темп приросту зменшився на 34,79%.

Важливим етапом дослідження ефективності фінансового планування банку є аналіз показників ліквідності, що вказує на його фінансову стійкість,

надійність та конкурентоспроможність. Основними цілями управління ліквідністю в банку є:

- своєчасне виконання Банком прийнятих на себе зобов’язань;
- забезпечення необхідного балансу власних та залучених ресурсів;
- збільшення частки високоякісних активів з метою оптимізації структури активів;
- забезпечення достатнього обсягу ліквідних активів для покриття операційних та планових потреб;
- забезпечення здатності банку покривати зменшення обсягу наявних грошових коштів у разі кризової ситуації;
- виконання вимог Національного банку України щодо нормативів ліквідності [3]. В таблиці 2.8 розглянемо результати аналізу показників ліквідності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ліквідності балансу за 2019-2021 рр.

показник	алгоритм розрахунку	2019	2020	2021	значення НБУ
1	2	3	4	5	6
коефіцієнт миттєвої ліквідності (Н4)	високоліквідні активи/зобов’язання, що погашаються на вимогу	54,76	78,87	65,89	≥ 20
коефіцієнт поточної ліквідності (Н5)	ліквідні активи/зобов’язання зі строком погашення, до 31 календарних дня	84,98	54,87	77,34	≥ 40
коефіцієнт короткострокової ліквідності (Н6)	ліквідні активи/зобов’язання зі строком погашення до 1 року	86,31	73,56	80,73	≥ 60
коефіцієнт здатності до покриття	високоякісні ліквідні активи /чистий	299,23	460,40	392,89	≥ 80

(LCR)	очікуваний грошових коштів	вплив				
-------	-------------------------------	-------	--	--	--	--

Казначейство Банку отримує інформацію про стан ліквідності активів та пасивів, що дозволяє забезпечити достатній рівень портфелю короткострокових активів, що включає короткострокові ліквідні цінні папери, депозити у банках та інші міжбанківські інструменти, які в результаті повинні забезпечити достатній рівень ліквідності.

Дуже важливо, що Казначейство постійно перевіряє щоденну ліквідність та проводить перевірку за різними планами дивлячись на ситуацію, що складається на ринку.

При аналізі діяльності банку за період 2019 -2021 роки, бачимо, що величина даного показника не є сталою, і змінюється протягом досліджуваного періоду. Так, у 2020 році показник миттєвої ліквідності мав найбільше значення, що свідчило про те, що банк нагромаджував достатньо коштів для надання позичок та здійснення інвестицій (рисунок 2.11).

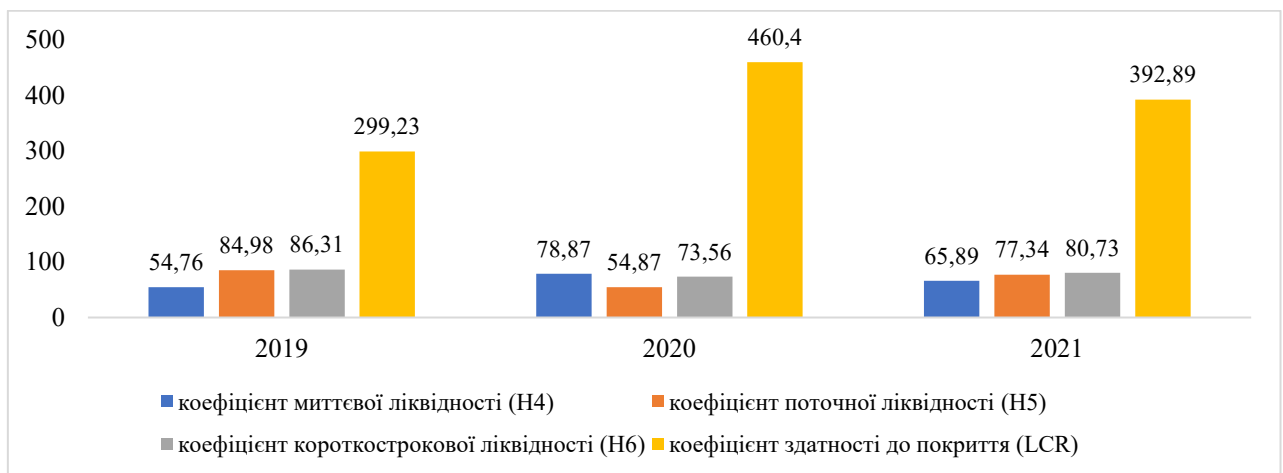


Рисунок 2.11 – Динаміка показників ліквідності за 2019 -2021 рр.

Як бачимо із рисунку 2.6, усі показники ліквідності знаходяться у межах нормативних значень, встановлених НБУ. Особливої уваги заслуговує показник здатності до покриття. Результати проведеного аналізу свідчать про ефективне управління діяльністю досліджуваного банку. До показників ефективності

використання капіталу відноситься рентабельність власного та статутного капіталів, розглянемо їх в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ефективності використання капіталу за 2019-2021 рр.

показник	роки		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
власний капітал, тис грн	270812	317533	387514
статутний капітал, тис грн	247592	284540	284540
чистий прибуток, тис грн	20072	9717	70006
коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ЧП/ВК), %	0,07	0,03	0,18
коефіцієнт рентабельності статутного капіталу (ЧП/СК) %	0,08	0,03	0,25

На рисунку 2.12 представлено динаміку показників використання капіталу ПуАТ «КБ» «АКОРДБАНК».

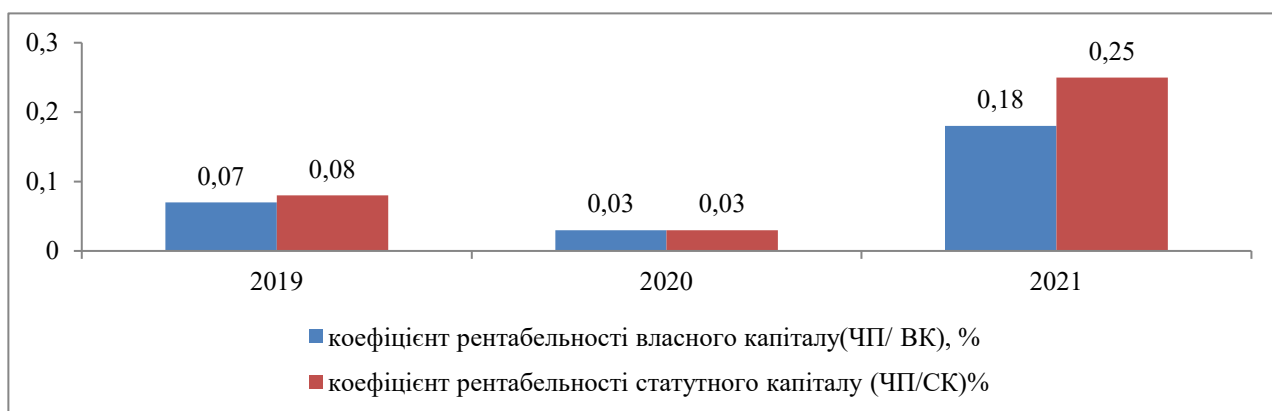


Рисунок 2.12 – Динаміка показників використання власного капіталу за 2019-2021 рр., %

Як свідчать дані таблиці 2.9 власний капітал банку протягом досліджуваного періоду становив найбільше значення у 2021 році і склав 387514 тис. грн, а у 2019 році був найменшим 270812 тис грн. Статутний капітал банку зріс протягом 2019 -2021 рр., що пов'язано із вимогами НБУ. Коефіцієнт

рентабельності власного капіталу протягом 2019-2021 рр. є невисоким, що свідчить про те, що на одну гривню власного капіталу припадає 0,07 грн прибутку у 2019 році, в 2020 році на гривню власного капіталу припадає 0,03 грн, а прибутку, а в 2021 році – 0,18 грн. Дані результати свідчать про те, що капітал використовується правильно.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності банку

Результати аналізу фінансових результатів цікавлять багатьох користувачів, серед яких можна розділити на групи, а саме:

- власники банківської установи, яких турбує розмір оптимального прибутку на вкладений ними капітал;
- керівництво банківської установи, яке цікавиться рівнем ефективності прийнятих управлінських рішень та розробленої політики діяльності відповідно до обставин функціонування, а також ставить за мету виявлення резервів підвищення ефективності діяльності банківської установи;
- в розмірах фінансових результатів зацікавлена держава, оскільки вони є джерелом наповнення бюджетів різних рівнів через податкові інструменти;
- акціонери, інтерес яких полягає в розмірі дивідендів, які залежать від отриманих фінансових результатів;
- працівнику банківської установи, для яких отримані фінансові результати виступають джерелом матеріальних заохочень у вигляді премій [67,68].

Фінансовий результат банківської установи є критерієм ефективності фінансової діяльності та характеризує стійкість кредитної установи. За своєю структурою доходи, витрати і прибуток банківської установи відповідають напрямам її діяльності. Для банку важливо знати не лише загальний результат діяльності за конкретний період, а й володіти інформацією про джерела даного

результату[26]. Фінансовий стан банку характеризується такими показниками, як доходи, витрати, прибуток (збиток) – різниця між доходами і витратами, чистий прибуток – після сплати податку. З метою виявлення резервів зростання прибутковості банківської діяльності як джерела формування банківського капіталу, що забезпечує стабільність фінансового стану банку, здійснюється комплексний аналіз його доходів і витрат. Завданням такого аналізу є:

- визначення постатейної структури доходів і витрат та їх динаміки;
- оцінка виконання фінансового плану або бізнес-плану за показниками доходів і витрат;
- виявлення факторів та визначення ступеня їх впливу на зміну доходів і витрат;
- коефіцієнтний аналіз доходів і витрат;
- аналіз і оцінка рівня дохідності банку та розроблення заходів щодо використання резервів підвищення прибутковості банківської діяльності;
- аналіз та оцінка співвідношення активів, пасивів, доходів і витрат з метою прогнозування фінансового стану комерційного банку.

Для інформаційного забезпечення аналізу доходів і витрат можна використовувати всі види директивної, нормативної, облікової, фінансової, статистичної, довідкової та методичної інформації. Але базовою інформацією для фінансового аналізу є дані звіту про фінансові результати, який відображає величину дохідних і витратних статей, згрупованих за їх характером та основними напрямками; балансу (з примітками), який розкриває наявність та напрями розміщення фінансових ресурсів банку на фіксований момент часу; фінансового плану, або бізнес - плану, комерційного банку щодо очікуваних доходів і витрат періоду, який аналізується [25]. Визначення постатейної структури доходів і витрат банку та їх динаміки проведемо в таблицях 2.10 та 2.11.

Розглянувши результати таблиці бачимо, що показники доходів і витрат за період 2019 – 2021 років мали тенденцію до зростання. Найбільший показник процентних доходів був в 2021 році – 726487 тис грн, а найменший в 2019 році – 204586 тис грн. Що стосується процентних витрат, то спостерігаємо

тенденцію до збільшення, з 105831 тис грн у 2019 році до 359674 тис грн у 2021 році.

Таблиця 2.10 – Динаміка доходів і витрат за 2019 – 2021 рр., тис грн

показник	роки		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
процентні доходи	204586	286309	726487
процентні витрати	105831	133840	359674
комісійні доходи	147696	214398	300347
комісійні витрати	13097	20522	39298
інші операційні витрати	6366	14534	13154
витрати на виплати працівникам	202297	285397	411314
витрати зносу та амортизації	24157	36061	55079
інші адміністративні доходи та інші операційні витрати	67241	92067	110863

Представимо динаміку показників процентних доходів і витрат на рисунку 2.13.

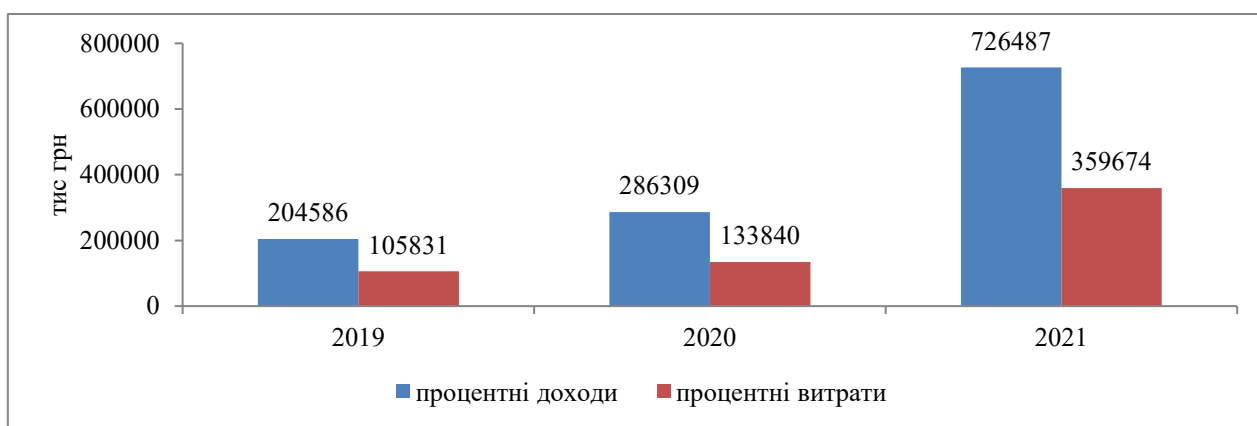


Рисунок 2.13 – Динаміка процентних доходів і витрат за 2019-2021рр., тис грн

Що стосується комісійних витрат, то залишається та сама тенденція, до збільшення, так у 2019 році вони складали 13097 тис грн, а у 2021 році досягли

39298 тис грн. Комісійні доходи також відповідно тенденції збільшення складали у 2019 році 147696 тис грн, у 2020 році 214398 тис грн, а у 2021 році 300347 тис грн. Представимо показники комісійних витрат та доходів на рисунку 2.14.

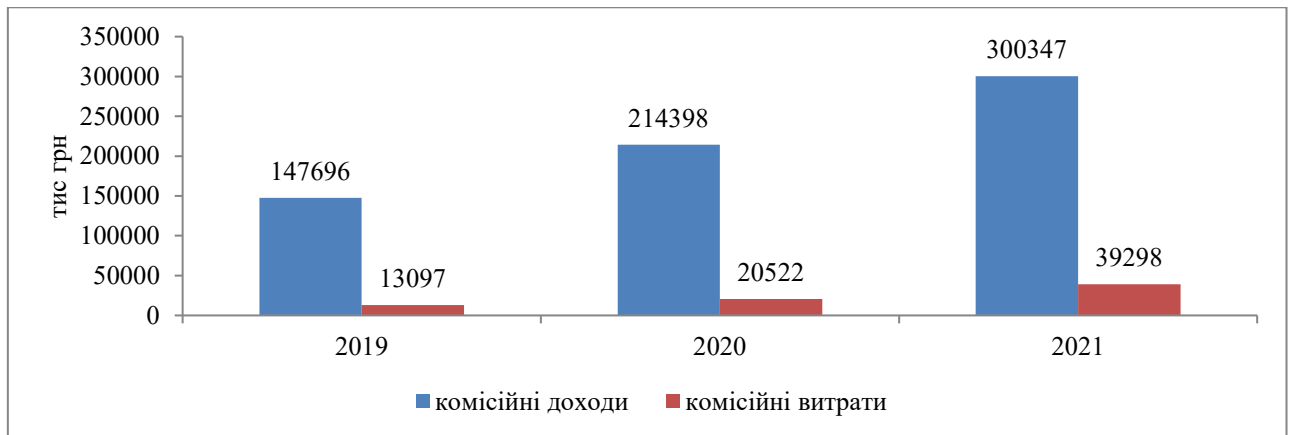


Рисунок 2.14 – Динаміка комісійних доходів і комісійних витрат за 2019-2021рр., тис грн

Інші операційні витрати найбільшого показника досягли в 2020 році – 14534 тис грн, а найменшого в 2019 році – 6366 тис грн. Витрати на виплати працівникам. Це показник який мотивує роботу працівники не тільки банківської установи. Також спостерігаємо тенденцію збільшення з 202297 тис грн у 2019 році до 411314 тис грн у 2021 році. Графічну інтерпретацію витрат на виплати працівникам наведемо на рисунку 2.15.

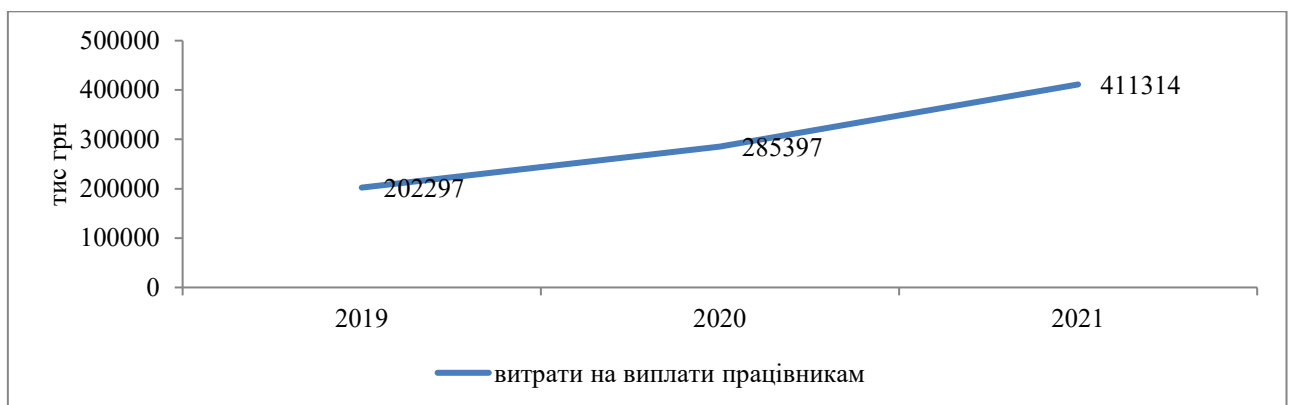


Рисунок 2.15 – Динаміка витрат на виплати працівникам за 2019-2021рр.

Витрати зносу та амортизації. Найбільшого показника досягли в 2021 році – 55079 тис грн, а найменшого в 2019 році 24157 тис грн.

Інші адміністративні доходи та інші операційні витрати найбільшого показника досягли також в 2021 році – 110863 грн., а найменшого в 2019 році – 67241 тис грн. Динаміку доходів і витрат представимо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз доходів і витрат за 2019 – 2021 рр.

показник	відхілення, тис грн		темп росту,%		відхілення 2021/2019, тис грн
	роки				
	2020	2021	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
процентні доходи	81723	440178	139,94	253,74	521901
процентні витрати	28009	225834	126,46	268,73	253843
комісійні доходи	66702	85949	145,16	140,09	152651
комісійні витрати	7425	18776	156,69	191,49	26201
інші операційні витрати	8168	-1380	228,31	90,50	6788
витрати на виплати працівникам	83100	125917	141,08	144,12	209017
витрати зносу та амортизації	11904	19018	149,28	152,74	30922
інші адміністративні доходи та інші операційні витрати	24826	18796	136,92	120,41	43622

Процентні доходи за 2019 – 2021 роки мали позитивну динаміку зростання, а саме в 2020 році – 39,94%, в 2021 році показник зріс на 153,74%.

Процентні витрати також мали позитивну динаміку. Найвищий показник в 2021 році – 168,73%, в 2020 році зростання на 26,46%.

Комісійні доходи найбільший показник мали в 2020 році – 45,16%, а в 2021 році трохи знизилась в порівнянні з минулим роком, на 5,07%.

Комісійні витрати мали тенденцію збільшення. Найбільший показник в 2021 році – 91,49%, а найменший в 2020 році – 56,69%. Інші операційні витрати. Найбільший показник в 2020 році – 128,31%, а найменший в 2021 році – 90,50%. Витрати на виплати працівникам. Відносно були на одному рівні, найбільший показник був в 2021 році – 44,12%, а найменший в 2020 році – 41,08%. Представимо динаміку змін графічно на рисунку 2.16.

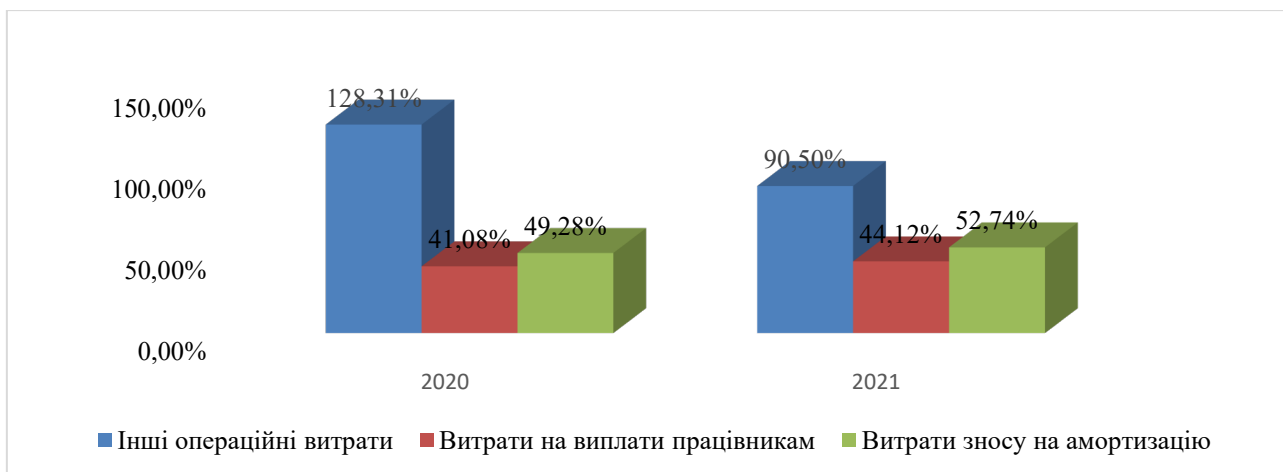


Рисунок 2.16 – Динаміка темпів росту витрат за 2020-2021 рр.,%

З даних наведених на рисунку 2.16 бачимо, що витрати за різними показниками в 2020 – 2021 роках мали різні відсоткові показники.

Витрати зносу та амортизації. Найбільше значення в 2021 році – 52,74%, а найменше в 2020 році – 49,28%.

Інші адміністративні доходи та інші операційні витрати. Найбільший показник в 2020 році – 36,92%, а найменший в 2021 році – 20,41%.

Для комерційних банків забезпечення прибутковості – це першочергове завдання, яке ставить перед собою вище керівництво. Поняття дохідності комерційного банку відображає позитивний сукупний результат діяльності банківської установи в усіх сферах її господарсько-фінансової та комерційної діяльності. Розмір прибутку банківської установи залежить від її доходу, який у свою чергу залежить насамперед від обсягу кредитних вкладень та інвестицій,

розміру відсоткової ставки за наданими кредитами та розміру структури активів банківської установи [34].

Проаналізуємо динаміку прибутку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019 – 2021 роки в таблиці 2.12 й на рисунку 2.13.

Таблиця 2.12 – Аналіз прибутку за 2019 – 2021 рр

показник	роки		
	2019	2020	2021
	2	3	4
прибуток, тис грн	28914	9717	70006
темп росту %		33,6	720,45
відхілення, тис грн		-19197	60289

Проаналізувавши дані таблиці можна сказати, що найбільший прибуток банк отримав в 2021 році, він склав 70006 тис грн. Найменший прибуток був в 2020 році та склав 9717 тис грн, що пов'язано з епідемією коронавірусу.

Також можна сказати що після 2020 року спостерігається тенденція до підвищення обсягів прибутку. В 2021 році показник збільшився в 7 разів в порівнянні з попереднім роком(рисунок 2.17)

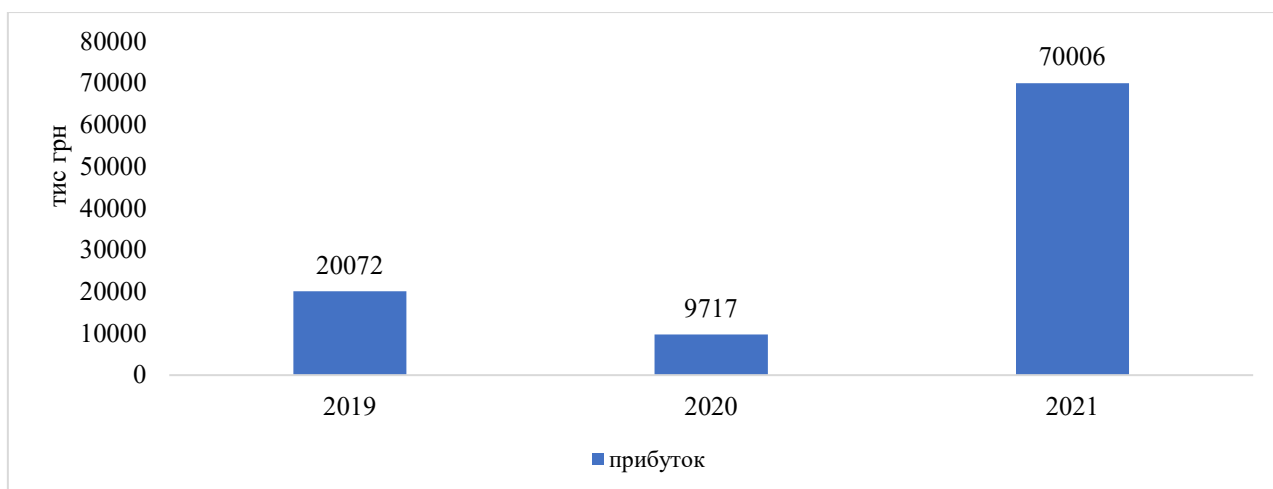


Рисунок 2.17 – Динаміка прибутку за 2019 – 2021 рр.

Як свідчить графічна інтерпретація динаміку прибутку, то спостерігається коливання даного показника. У 2020 році відповідно 2019 року значне зниження, більш ніж чим у 2 рази, що можна пояснити впливом епідемії коронавірусу на результати діяльності банку. А вже в 2021 році спостерігаємо значне збільшення прибутку, більш ніж чим у 7 разів, тим самим прибуток банку склав 70006 тис грн.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської роботи було проведено аналіз стану фінансового планування в ПуАТ «АККОРДБАНК». За результатами аналізу можна зробити висновок, що основні показники банку мали тенденцію до збільшення. Так, рентабельність статутного капіталу до витрат на формування резервів та податку на прибуток за 2019 – 2021 рр. має банківський показник вище ніж показник по банківській системі України.

Аналіз фінансових результатів банку по показникам мав тенденцію коливання, але по прибутку за період 2019 -2021 рр. можна побачити гарний показник в 2021 році – 70006 тис грн, що в 7 разів більше в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про оптимальне використання фінансових ресурсів.

- процентні витрати мають тенденцію до збільшення з 105831 тис грн у 2019 році до 359674 тис грн у 2021 році;

- комісійні доходи також мають тенденцію до збільшення з 147696 тис грн у 2019 році до 300347 тис грн у 2021 році, а комісійні витрати складали у 2019 році 13097 тис грн, а у 2021 році – 39298 тис грн, а найменші в 2019 році – 13097 тис грн;

- інші операційні витрати найбільшого показника досягли в 2020 році – 14534 тис грн, а найменшого в 2019 році – 6366 тис грн.

- витрати на виплати працівникам. Найвищий показник в 2021 році – 411314 тис грн, а найменший в 2019 році – 202297 тис грн;

– показники доходів і витрат за період 2019 – 2021 років мали тенденцію до зростання.

– процентні доходи за 2019 – 2021 роки мали позитивну динаміку зростання, а саме в 2020 році – 39,94%, в 2021 році показник зріс на 153,74%.

– процентні витрати також мали позитивну динаміку. Найвищий показник в 2021 році – 168,73%, в 2020 році зростання на 26,46%.

– комісійні доходи найбільший показник мали в 2020 році – 45,16%, а в 2021 році трохи знизились в порівнянні з минулим роком, на 5,07%.

– комісійні витрати мали тенденцію збільшення. Найбільший показник в 2021 році – 91,49%, а найменший в 2020 році – 56,69%.

– інші операційні витрати. Найбільший показник в 2020 році – 128,31%, а найменший в 2021 році – 90,50%.

– витрати на виплати працівникам. Відносно були на одному рівні, найбільший показник був в 2021 році – 44,12%, а найменший в 2020 році – 41,08%.

– витрати зносу та амортизації. Найбільше значення в 2021 році – 52,74%, а найменше в 2020 році – 49,28%. Інші адміністративні доходи та інші операційні витрати. Найбільший показник в 2020 році – 36,92%, а найменший в 2021 році – 20,41%.

– проаналізувавши прибуток, можна сказати, що найбільше значення він мав в 2021 році, він склав 70006 тис грн. Найменший прибуток був в 2020 році та склав 9717 тис грн, а у 2019 році 28914 тис грн. В 2021 році показник збільшився в 7 рази в порівнянні з попереднім роком.

3 Напрямки удосконалення фінансового планування в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

3.1 Прогнозування ключових показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Прогнозування є досить складним етапом фінансового планування, який вимагає від фінансової служби високого рівня фахової підготовки у сфері не тільки фінансів, а й вищої математики та програмування. Прогнозування завжди пов'язане з невизначеністю і передбачає багатоваріантність, а тому фінансові плани можуть складатися за різних припущень щодо очікуваних змін у діяльності підприємства та кон'юнктури ринку[1].

Стратегія розвитку банку сформована з урахуванням сталого розвитку економіки України, підтримки та співробітництва з МВФ та іншими міжнародними фінансовими організаціями, відсутності ескалації політичних конфліктів та з урахуванням Програми комплексної програми розвитку фінансового сектору, яка розроблена Національним банком України.

При збільшенні частки ринку, планується за рахунок випереджаючої динаміки розвитку банку по відношенню до темпів зростання банківської системи в цілому. Окремо, за рахунок ще більш якіснішого сервісу, який надається клієнтам, швидкості обслуговування по стандартним операціям, втрати частки ринку менш ефективними банками та банками, які згортають свою діяльність в Україні [38].

Припущення щодо показників розвитку економіки та банківської системи на горизонті планування стратегічного бізнес-плану ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» приведено в таблиця 3.1. Розглянемо спочатку прогнозні значення макроекономічних показників. Розрахунки було проведено за допомогою внутрішньої методики банку.

Таблиця 3.1 – Основні прогностні макроекономічні показники на 2022 – 2024 рр.

показник	2022	приріст до минулого року	2023	приріст до минулого року	2024	приріст до минулого року
1	3	4	5	6	7	8
реальний ВВП, річна зміна, %	4,0	0,4	4,0	0,0	4,0	0,0
номінальний ВВП, млрд грн	5455,0	500,0	5965,0	510,0	6514,0	549,0
облікова ставка НБУ, кінець періоду %	7,0	-1,5	6,5	-0,5	6,0	-0,5
обмінний курс грн/дол. США (кінець періоду)	28,77	1,37	29,63	0,9	30,52	0,9
обмінний курс грн/дол. США (середній)	28,14	1,34	29,98	0,8	29,85	0,9
споживчі ціни, зміна за останні 12 місяців, (кінець періоду) %	8,0	-1,5	6,5	-1,5	5,5	-1,0
середні відсоткові ставки за кредитами в гривні %	16,5	0,0	16,0	-0,5	15,5	-0,5
середні відсоткові ставки за кредитами в доларах США %	5,5	-0,1	5,2	-0,3	5,0	-0,2
номінальна середньомісячна заробітна плата, річна зміна %	19,0	-0,9	12,5	-6,5	10,6	-1,9
реальна середньомісячна заробітна плата, річна зміна %	11,0	0,6	6,0	-5,0	5,1	-0,9
середні відсоткові ставки за депозитами в гривні %	10,50	0,00	10,00	-0,5	9,50	-0,5
середні відсоткові ставки за депозитами в доларах США %	1,30	-0,20	1,10	-0,2	1,10	0,0
рівень безробіття (методологія МОП)	9,00	-0,30	8,50	-0,5	8,00	-0,5

Треба зауважити, що жодна методика не може врахувати наслідки військової агресії, не є виключенням і наші підходи.

Роглянемо прогнозні значення основних ключових показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Треба відмітити, що у 2021 році рівень показника «Грошові кошти та їх еквіваленти» Банку, показника «ЦП, що рефінансуються НБУ», «Кошти вінших банках», а також кредитний портфель Банку з початку року зросли в зв'язку з переглядом стратегії розвитку та оцінкою підходів до кредитування, у тому числі зростання кредитного портфеля фізичних осіб за рахунок споживчого кредитування[47,48]. Обсяг коштів клієнтів, з урахуванням стратегії розвитку банку, на протязі періоду, зростає. Зростання процентних доходів зумовлене як збільшенням кредитного портфелю банку так і збільшення розміщення коштів в депозитні сертифікати НБУ та ОВДП [44]. Зростання процентних витрат зумовлене значним збільшенням об'ємів залучених ресурсів. В зв'язку з підвищенням ефективності роботи банку динаміка росту показників вища за темпи зростання показників банківської системи. Зростання комісійної та торгової маржі пов'язано як з відкриттям нових відділень, зі збільшення кількості обслуговуваних клієнтів, в тому числі й за рахунок розширення продуктового ряд, так і з отримання Банком ліцензії на інкасаторську діяльність. Прогнозні значення на 2022-2024 рр. наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозні значення показників діяльності банку на 2022 – 2024 роки

показник	роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
активи, тис грн	13516493	12959176	12867828
ренкінг по активам	25	25	25
доля ринку по активам, %	0,6	0,58	0,55
кількість відділень	125	140	150
ренкінг по кількості відділень	12	11	10
Продовження таблиці 3.2			
1	2	3	4

фінансовий результат, тис грн	52481	59212	65140
рентабельність акціонерного капіталу,%	13,43	13,16	12,72
покриття ФОП комісійним та торговим доходом(КТМ/ФОП), за період,%	110	110	110
чиста процентна маржа ефективна (мінімум), за період,%	4,00	4,00	4,00
доля клієнтів в альтернативних каналах продажу(ФО в інтернет-банк до кількості фізичних осіб),%	27,50	33,50	40,00
доля високоліквідних (включаючи ЦБ, реф. НБУ) в чистих активах (мінімум),%	30,00	30,00	30,00
фінансовий результат до формування резервів, тис грн	323143	178106	189326
фінансовий результат до формування резервів та податку на прибуток, тис грн	334663	191104	203625

Представимо співвідношення активів банку та їх долі на ринку на рисунку 3.1.

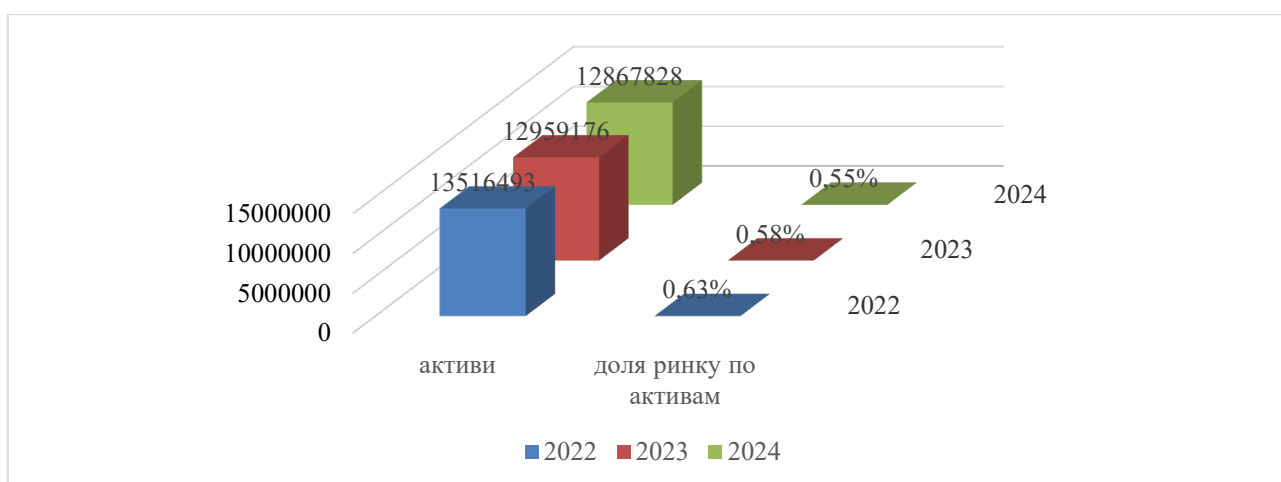


Рисунок 3.1 – Співвідношення активів та їх долі на період 2022 – 2024 рр.

Як бачимо, прогнозні значення зменшується, що є приводом для роздумів та визначенням проблем фінансового планування для можливості внесення корегувальних заходів та отримання кращих фактичних значень.

Також графічно представимо дані щодо прогнозних значень рентабельності акціонерного капіталу на рисунку 3.2.

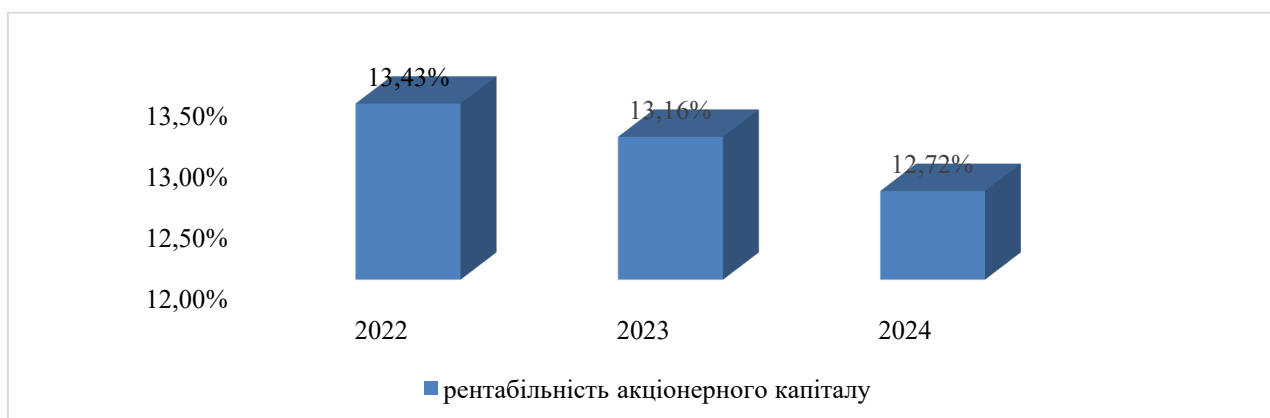


Рисунок 3.2 – Динаміка рентабельності акціонерного капіталу на 2022 – 2024 рр.,%

Як свідчать дані графічної інтерпретації, то прогнозні значення показника рентабельності акціонерного капіталу, також мають тенденцію до зменшення, що є негативним моментом.

Розглянемо прогнозні значення щодо ключових показників діяльності банку у порівнянні з показниками банківської системи(таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні значення показників розвитку банку та їх порівняння з показниками банківської системи на 2022-2024рр.

активи, тис грн	31.12.2022	приріст, %	31.12.2023	приріст, %	31.12.2024	приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
банківська система	1950000000	107	2154750000	111	2251713750	105

АКОРДБАН К	12700000	195	13516493	106	12959176	96
---------------	----------	-----	----------	-----	----------	----

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
частка «Акордбанк» по активам	0,65		0,63		0,58	
кількість ТТ	01.01.22	приріст	01.01.23	приріст	01.01.24	приріст
банківська система	8107	95	7864	97	7707	98
АКОРДБАН К	101	126	125	124	140	112
частка Акордбанк по ТТ	1,25		1,59		1,82	

Збільшення частки ринку, як і в 2021 році, планується за рахунок випереджаючої динаміки розвитку банку по відношенню до темпів зростання банківської системи в цілому.

Зокрема, за рахунок більш якісного сервісу, який надається клієнтам, швидкості обслуговування по стандартним (типовим) операціям, втрати частки ринку менш ефективними банками та банками, які згортають свою діяльність в Україні.



Рисунок 3.3 – Співвідношення приросту активів у порівнянні з показниками банківської системи на 2022 – 2024 рр.,%

Також представимо прогностні значення співвідношення торгових точок на 2022-2024рр. на рисунку 3.4.

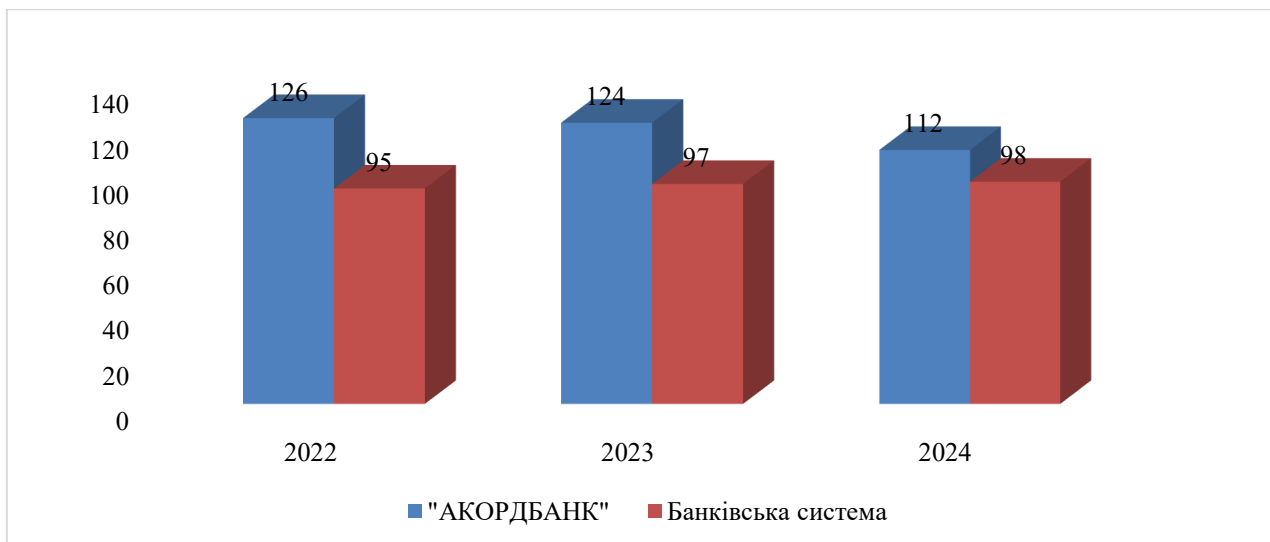


Рисунок 3.4 – Співвідношення кількості торгових точок на 2022 – 2024 рр.

Як свідчать прогностні значення, то показники діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» вище ніж прогностні значення діяльності банківської системи.

3.2 Мониторинг проблем фінансового планування в банку

Для проведення якісного аналізу сучасного стану фінансового планування діяльності банку з метою визначення й обґрунтування напрямів підвищення його ефективності необхідно виявити типові проблеми фінансового планування діяльності банку.

В умовах сучасного розвитку економіки, виникає необхідність більш активного використання методів фінансового планування, яка обумовлена високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, що впливає на збільшення ризиків і втрат при прийнятті фінансових рішень, обертається кризовим фінансовим станом більшості установ і потребує оптимізації використання фінансових ресурсів, підвищення точності прогнозування й планування фінансово-господарської діяльності [49].

На підставі аналізу літературних джерел та даних діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» до типових проблем фінансового планування банку можна віднести:

- періодичне складання фінансових планів на основі досягнутих результатів. Такий підхід не враховує не тільки безперервну природу та динамічну змінність зовнішнього середовища, але й потенціал банку, що істотно знижує ефективність фінансового плану як інструменту управління;
- нереальність фінансових планів;
- неоперативність складання фінансових планів;
- непрозорість фінансових планів для керівництва;
- відрив довгострокових фінансових планів від короткострокових [69];
- практику фінансового планування в банках, яка надмірно спрощена та має суб'єктивний характер і заснована головним чином на принципі планування "від досягнутого". За цих умов фінансове планування в банках не виконує своєї ролі, а саме: не мотивує менеджерів на досягнення цілей банку, не координує подій, що відбуваються в банку, і не знижує рівень банківських ризиків. Отже, застосовуючи принцип планування "від досягнутого", банки не здатні отримати задовільні результати діяльності [61];
- недосконалість нормативно-законодавчої бази в частині регулювання банківської діяльності;
- недостатність накопиченого досвіду, відсутність підготовлених фахівців;
- значним недоліком практики фінансового планування є те, що воно

переважно є втіленням фінансового прогнозування на основі екстраполяції даниху цілому (рідше – в розрізі територіальних підрозділів), а не реальним фінансовим планом розвитку в розрізі територіальних і структурних підрозділів зі врахуванням стану конкретних банківських послуг як основних об'єктів, що своїм обсягом та якістю безпосередньо впливають на розмір прибутку банку [28];

Аналіз практики застосування методів фінансового планування, який показує, що складені фінансові плани за існуючими методиками в багатьох випадках мають дуже низьку точність виконання.

У процесі аналізу звіту про виконання фінансового плану часто з'ясовується, що одні показники перевиконані, а інші – недовиконані. Передумов для невиконання фінансових планів є декілька :

- формальні підходи до їх складання: фінансові плани є результатом множення фактичних даних на дату на якийсь коефіцієнт без урахування не тільки потужності банку, а й специфіки формування статей фінансового плану банку (наприклад, зростання його основних засобів втричі не приведе до зростання в тій же пропорції кредитного чи депозитного портфеля послуг);

- часто процес фінансового планування зводиться до екстраполяції даних розвитку банку в звітних періодах на майбутні періоди. Такий підхід не враховує макроекономічних тенденцій, отже результати такого фінансового планування не мають практичної цінності, оскільки процес фінансового планування здійснюється заради самого процесу;

Інколи банк планує свою діяльність виходячи із прогнозу розвитку макросередовища. Такий підхід дозволяє виявити тенденції розвитку ринку банківських послуг, але не приділяється достатньої уваги мікросередовищу: вважається, що воно адекватно буде реагувати на зміну зовнішніх факторів. Як показує практика, такий підхід до фінансового планування є неефективним і не дозволяє банку досягнути поставлених цілей.

До проблем, пов'язаних з організацією системи фінансового планування, належать [38]: реальність фінансових планів; комплексність фінансових пла-

нів; фінансова реалізованість; оперативність складання; "прозорість" фінансових планів для керівництва; взаємозв'язок довгострокових і короткострокових фінансових планів.

Найважливішою проблемою є реальність сформованих фінансових планів. Реальне й ефективне управління банком можливе лише за наявності обґрунтованого фінансового плану на досить тривалий проміжок часу.

Нереальність фінансових планів спричиняється, як правило, необґрунтованими плановими даними про реалізацію банківських продуктів, планову частку коштів у розрахунках, заниженими строками погашення заборгованості, роздутими потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, загальногосподарські витрати тощо).

Як результат, сформовані фінансові плани не є реальним інструментом управління, що здійснюється традиційно – шляхом суб'єктивного розподілу. Однією з ключових причин цього факту є функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь у складанні фінансових планів.

Другою найважливішою проблемою є оперативність складання фінансових планів. Навіть добре пророблений фінансовий план стає непотрібним, якщо спізнюється до заданого часу. Так, місячний план, затверджуваний до кінця другого тижня, із самого початку викликає сумнів у своїй практичній користі. Причинами низької оперативності, є: відсутність чіткої системи підготовки та передання планової інформації з відділу у відділ, необхідність довгих процедур ітераційного узгодження фінансових планів, недостатня кількість і недостовірність інформації. Часто процедури формування фінансового плану будуються на незадокументованих відносинах між відділами, телефонних дзвінках, нестандартних документах тощо.

Зазначені проблеми, як правило, формують третю проблему – непрозорість фінансових планів для керівництва. Це наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів.

Відсутність послідовності операцій, яка має проходити через усі відділи, з метою задовільнення потреб керівництва в інструментах управління у

фінансовому плані, призводить до відриву довгострокових фінансових планів (наприклад, на п'ять років) від короткострокових (місяць, тиждень).

Короткострокові фінансові плани формуються за своїми законами, маючи на меті розподіл коштів за напрямками та проектами, керівники яких заручились на них ресурсами від генерального керівника і його заступників. Звісно, в деяких банках ці проблеми вирішуються успішно, проте для більшості з них вона продовжує залишатися актуальною.

Необхідно виокремити ще дві проблеми – реалізацію фінансових планів і їх комплектність. Під реалізацією фінансових планів розуміють їх виконувальність з погляду забезпечення необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами, відсутність дефіциту. Практика роботи вітчизняних банків показує, що дуже часто приймаються до виконання фінансові плани з дефіцитом до 30 – 60 %, що підвищує ймовірність невиконання фінансових планів. Додатково слід зазначити, що для більшості банків України основними параметрами у складанні річного фінансового плану є доходи від реалізації банківських продуктів, собівартість і прибуток. Як ключові показники діяльності будь-якого банку. Водночас не піддаються аналізу такі показники, як рентабельність власного капіталу та активів, оборотність активів, запас фінансової міцності, темп економічного росту компанії, фінансова потужність банківської установи, ризики діяльності, дохідність клієнтів банку тощо. Дуже часто в банках не формується плановий баланс і не аналізується його структура, не прогнозується динаміка зміни фінансової стабільності та ліквідності, не проводяться стрес-тести в ході фінансового планування діяльності банку. Відсутність такого аналізу на етапі довгострокового фінансового планування істотно знижує його ефективність як інструмента фінансового управління банком [38].

Фінансове планування в більшості банків відбувається на основі визначення джерел формування банківських ресурсів; менша кількість банків фінансове планування діяльності ґрунтує на обчисленні прибутку від розміщених ресурсів; незначна їх кількість здійснює управління активно-пасивними опера-

ціями, але всі банки використовують принцип "чим більше залучених ресурсів – тим краще" та не враховують якісні характеристики цих ресурсів [28].

Ключовими проблемами у сфері фінансового планування є низька вірогідність і оперативність отримуваних даних. Кожний фінансовий директор або головний бухгалтер бажає мати оперативну інформацію стосовно собівартості та прибутку, але поточна інформація їх не задовільняє. Ці проблеми обумовлені різними причинами: це й недостатня оперативність отримання первинних облікових документів, територіальна віддаленість підрозділів банку, проблеми зі зв'язком, невідповідність системи аналітичного обліку завданням управління (особливо це стосується форм фінансової звітності), недостатність людських і матеріальних ресурсів тощо. Оскільки узагальнених типових проблем фінансового планування діяльності банку достатньо велика кількість, то для подальшого дослідження з метою можливості обґрунтування напрямів їх усунення доцільним є виявлення пріоритетних типових проблем фінансового планування діяльності банку й їх систематизація за певними критеріями.

Проблема автоматизації як така виявляється не такою значущою, як прийнято вважати, оскільки основні проблеми знаходяться в галузі розроблення концепції системи управлінського обліку, й її адекватного сприйняття всіма зацікавленими особами в банку. На другому місці – наявність формалізованих процесів обліку. У цьому випадку слід зазначити, що найбільш проблемними є процеси бухгалтерського обліку. Процеси оперативного фінансового обліку не регламентуються державною, і розроблення системи фінансового планування й обліку цілком покладена на банк, через що виникає проблема невідповідності облікових процедур і реєстрів оперативного та бухгалтерського обліку. Для виявлення пріоритетних типових проблем пропонується розглянути структуру типових проблем в банку, сутність якого полягає у визначенні серед великої кількості альтернатив (типових проблем фінансового планування діяльності банку) кращої (пріоритетної) (рисунк 3.5). Визначення кращої альтернативи здійснюється із залученням експертів – фахівців у банківській сфері, зокрема у сфері фінансового планування діяльності банку.

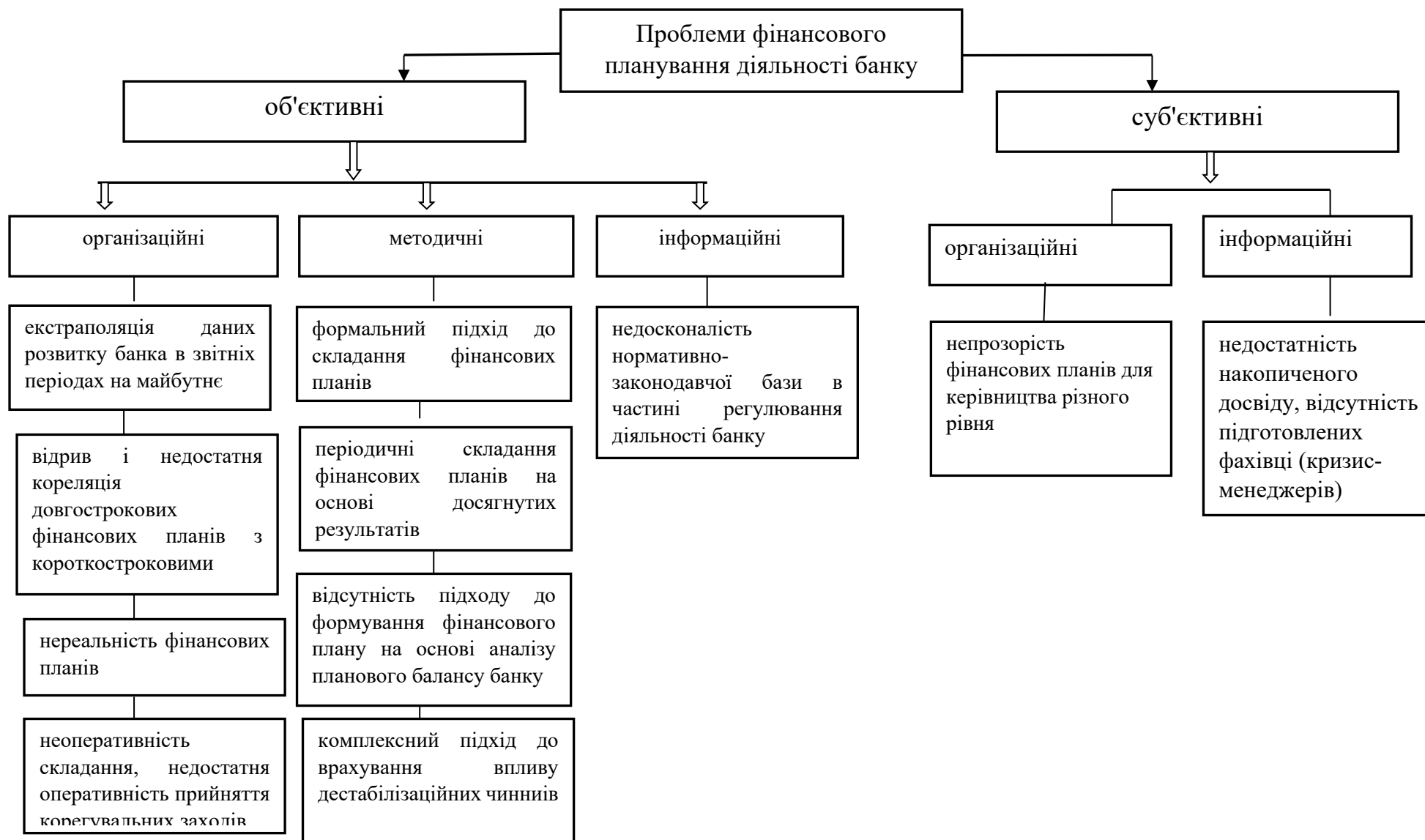


Рисунок 3.5 – Структура проблем фінансового планування діяльності банку

Визначено, що фінансове планування як управлінська функція є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту установ. У практиці більшості об'єктів процеси фінансового планування й бюджетування є неефективними з деяких причин, в кількість яких входять концептуальні помилки, неузгодженість із процесом стратегічного планування, технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації фінансового планування. Зростаючий ступінь невизначеності інформації та нестабільності зовнішнього середовища призводять до того, що реалізація фінансових планів відбувається за непередбачуваних умов [33].

Наявність наведених проблем свідчить про необхідність розробки і застосування принципово нових підходів до фінансового планування в умовах невизначеності, властивих сучасній економіці. Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств актуальним стає створення адаптивної системи фінансового планування, що має бути гнучкою стосовно умов реалізації фінансових планів, і методів її практичного використання на базі впровадження новітніх інформаційних технологій.

Досвід як зарубіжних фірм, так і українських структур свідчить про недооцінку планування, в тому числі фінансового, його ігнорування призводять до значних, нічим не виправданих економічних втрат, і в кінцевому рахунку – до банкрутства.

Проблеми ефективності та точності фінансового планування в банківських установах обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішні фактори не залежать від банків і пояснюються тим, що в умовах нестійкої економічної ситуації внаслідок високої показники можуть істотно відхилятися від фактичних

Важливо зазначити, що в сьогоденних ринкових умовах існують фактори, які обмежують використання фінансового планування в банках, а також існують вагомі проблеми фінансового планування, що можна умовно розділити на дві групи (рисунок 3.1):

- 1) проблеми ефективності та точності;

2) організаційні проблеми, до числа яких відносять нормативне забезпечення та регламентування; кадрове забезпечення; інформаційне забезпечення.



Рисунок 3.6 – Фактори та проблеми, що обмежують використання фінансового планування

Таким чином, виявлення основних тенденцій змін у діяльності банку, а також визначення проблем фінансового планування зумовлюють обґрунтування шляхів його удосконалення. Можна з упевненістю стверджувати, що банківські установи сьогодні здійснюють власну діяльність в умовах високого рівня невизначеності, мінливості екзогенних факторів та значних ризиків.

3.3 Рекомендації щодо покращення організації фінансового планування в банку

Головний сенс планування банківської діяльності полягає в підвищенні її ефективності та конкурентоспроможності банку. Планування в банках є багаторівневою системою. На вищому рівні системи банківського планування знаходиться стратегічне планування, яке включає висування ідей, постановку ключових цілей, завдань і визначення основних підходів до їх вирішення. Другий рівень складає тактичне планування, яке стосується визначення заходів і завдань щодо втілення стратегії в життя. На третьому рівні – фінансове планування, що являє собою в конкретних вартісних показниках стратегію, завдання і заходи, вироблені на попередніх етапах планування[50].

Процес планування – це систематична постановка цілей і визначення складу структури і черговості заходів, спрямованих на їх досягнення. У процесі фінансового планування повинні визначатись основні тенденції формування та використання фінансових ресурсів банку, встановлюються принципові положення формування фінансових відносин із контрагентами [28].

Основними об'єктами фінансового планування в банках є активи і пасиви, портфель банківських послуг і пов'язані з ними доходи і витрати.

Важливою складовою фінансового планування в банку є формування бюджетів, виконання яких забезпечує досягнення поставлених цілей, дозволяє вчасно виявити недоліки в роботі банку і прийняти рішення щодо їх усунення, ефективно мотивувати персонал банку. Бюджетування забезпечує визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку, чітке забезпечення проблем і перешкод, що виникають в міру перетворення в житті стратегії і тактики.

У фінансовому плані, що складається з двох частин, плану портфеля активів, пасивів і послуг, з одного боку, і плану доходів і витрат (бюджету) – з іншого, знаходять віддзеркалення і виробничі, і портфельні функції банку.

Фінансове планування в схемі взаємодії елементів управління банку є одним із найважливіших елементів, який створює базу для ефективної організації системи управління в банку (рисунок 3.7).

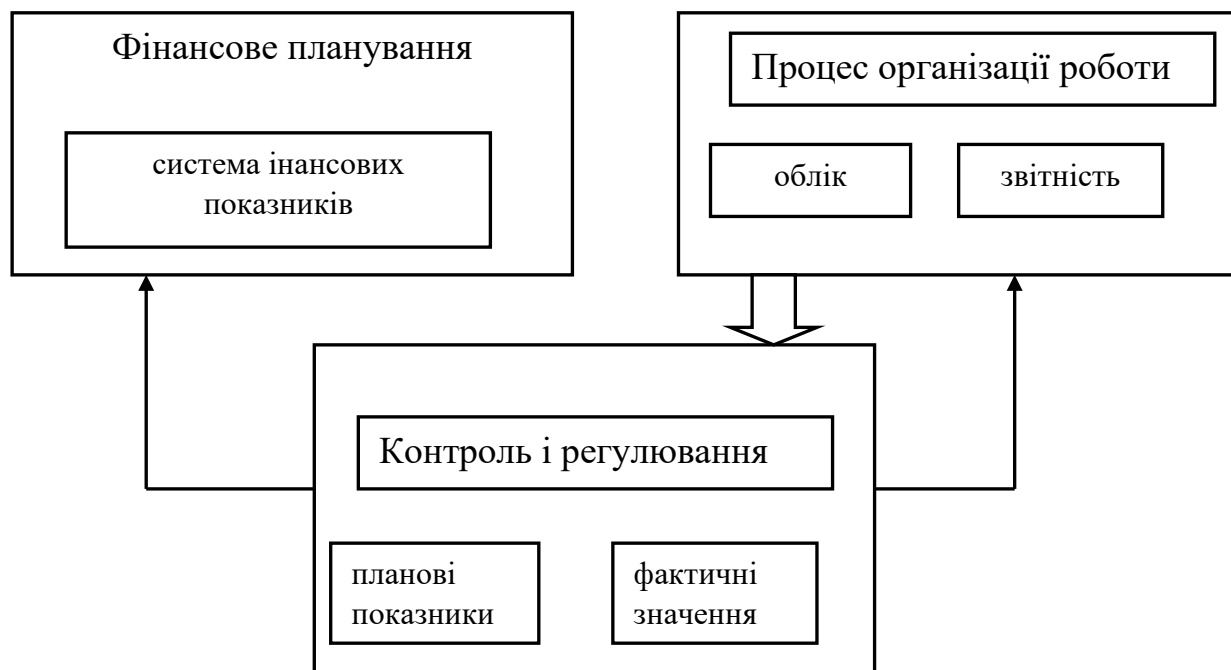


Рисунок 3.7 – Взаємодія елементів управління в банку

Бюджет банку – це фінансовий документ, який визначає джерела формування доходів і витрат та фіксує фінансовий результат банку. Бюджетування в банку – це управлінська технологія, яка поєднує процес оперативного фінансового планування, обліку і контролю операцій банку. Об'єктами фінансового бюджетування є фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція, тощо. В Україні немає практично банку, який би не складав бюджет, але постає питання чи відповідає зміст своєму призначенню. Повноцінним бюджетом банку є об'єднаний консолідований бюджет, введений в один агрегований прогноз щодо доходів і витрат і один консолідований план капітальних інвестицій, що максимально враховує можливі аспекти розвитку банку. У даний час на фінансовому ринку

України спостерігається тенденція щодо зниження процентних доходів банків від традиційних депозитно-кредитних операцій. Для того, щоб контролювати розвиток кожного виду операцій банку, його співвідношенням з іншими видами доцільно було б розділити банк не за підрозділами, а за укрупненими видами бізнесу. Тобто формувати бюджет за трьома головними напрямками: корпоративний банк; інвестиційний банк; банк, що здійснює роздрібні операції. Дуже часто банки стикаються з проблемою оцінки ефективності і фінансового планування та бюджетування у відділеннях і філіях. Ключовими параметрами, які можуть охарактеризувати стан планування та управління мережею філій банку, є можливість прогнозування прибутковості філії. Обґрунтованість бюджетів філій можна досягнути за дотриманням встановлених вимог, а саме:

- визначення переліку цільових показників ід час розробки бюджету філії(відділення);
- при встановленні планових показників виходити із принципів об'єктивності та реальності;
- уніфікація та стандартизація форм бізнес-планів;
- використання системи лімітів за позиціями(ризиками);
- централізація ризиків.

Така політика банку по відношенню до своїх філій дозволить забезпечити ефективність процесу фінансового планування та контролю за виконанням бюджетів у філіях.

Фінансовим планом є документ, в якому бюджет банку і план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи. Разом із цією традиційною системою об'єктів фінансового планування є класифікація, згідно з якою планування доходів і витрат банку – формування його бюджету – проводиться щодо системи об'єктів –бюджетних одиниць, в чому і полягає завдання визначення для банку конкретної технології управління фінансами.

Бюджетними одиницями при фінансовому плануванні в банку можуть бути такі: банк в цілому; його установи (філії, додаткові офіси); внутрішні структурні підрозділи банку; його продукти (операції, послуги) і клієнти.

Таким чином, планування є безперервним і всеосяжним процесом. Разом з тим практика фінансового планування в банках, що існує до сьогодні, надмірно спрощена, носить суб'єктивний характер і заснована, головним чином, на принципі планування “від досягнутого”. У цих умовах планування в банках не виконує своєї ролі, а саме: не мотивує менеджерів на досягнення цілей банку, не координує події, що відбуваються в банку, і не знижує рівень банківських ризиків. Також доведено, що при застосуванні цього принципу банки не здатні отримати задовільні результати діяльності [36].

Вважається, що при плануванні необхідно розглядати не тільки показники динаміки, але і базисні величини. Поведінка окремих об'єктів планування обумовлює обмежений набір чинників. З'ясування джерел і ступеня їх впливу на плановані об'єкти дозволяє об'єктивно планувати фінансові результати діяльності банку. Таким чином, коректно спланувати і оцінити результати діяльності банку, а також розкрити резерви підвищення прибутку банку в цілому не є можливим. З метою підвищення ефективності організації фінансового планування у вітчизняних банках необхідним є впровадження в практику системи фінансового планування, заснованої на принципі розукрупнення його об'єктів (бюджетів центрів фінансової відповідальності) до рівня бюджетів внутрішнього структурного підрозділу банку, конкретного банківського продукту і окремого клієнта. Розукрупнення бюджетів центрів фінансової відповідальності є необхідним для ухвалення об'єктивних і детермінованих планових рішень. Таким чином, доходів і витрат, неврахованих у плані, не повинно бути. Клієнт є елементарною бюджетною одиницею в системі об'єктів фінансового планування в банку.

Організацію фінансового планування, таким чином, слід починати саме з аналізу можливих альтернатив поведінки кожного клієнта і їх груп у майбутньому, з урахуванням особливостей взаємин банку з окремими клієнтами

і можливих меж цінової дискримінації. Саме грошові надходження від клієнтів банку формують доходи від реалізації ним банківських продуктів. У той же час кожен клієнт є об'єктом здійснення банком конкретних прямих витрат, рівень і структура яких визначаються обсягом і структурою операцій клієнта.

Так, уявлення про потреби клієнтів укредитних і депозитних послугах у планованому періоді повинно бути основою формування плану портфеля активів і пасивів банку з урахуванням терміновості їх структури. Окремий банківський продукт реалізується значною кількістю клієнтів і даними про можливі обсяги їх реалізації, отримані на попередньому етапі фінансового планування, є основою розрахунку точки беззбитковості для цього продукту, планування обсягу доходів від реалізації і визначення можливих напрямів зміни тарифів. Витратну частину бюджету банківського продукту складає сукупність прямих витрат, здійснюваних банком для забезпечення реалізації даного продукту окремим клієнтам. Особливості функціонування банків, на відміну від промислових підприємств, є такими, що не всі банківські продукти і послуги є прибутковими, але їх надання необхідне для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим важливо, щоб керівництво банку постійно контролювало набір нерентабельних послуг і фінансовий результат по них, так як збиткових банківських продуктів бути не повинно, однак, можна допустити наявність тільки планово-збиткових продуктів. Розрахунок собівартості банківських продуктів з визначенням норми їх рентабельності є базою для формування економічно обґрунтованих тарифів, що сьогодні є одним із першорядних завдань для вітчизняних банків[39].

Формування бюджетів банківських продуктів і облік витрат у місцях їх виникнення дозволить банкам вирішити і таке актуальне питання визначення вартості обслуговування непрацюючого рахунку клієнта. Витрати на формування звітності, листування з державними органами і самими клієнтами, ведення картотек значні. Закриття тривало непрацюючих безперспективних рахунків, негайне формування і проведення тарифної політики, що створює

перешкоду припливу в банк невігідних клієнтів надалі, є ефективним заходом підвищення прибутковості роботи банків.

У зв'язку з важливістю проблеми рентабельності кредитних послуг необхідно побудувати таку модель ціноутворення позик, при якій ціна кредиту встановлюється з урахуванням ризик-характеристик окремо взятої позики і покриває всі понесені банком витрати, пов'язані з наданням цієї послуги. При цьому модель повинна враховувати витрати на покриття очікуваних або можливих збитків і вартість капіталу, необхідного для того, щоб захистити банк від ситуації, коли фактичні втрати виявляються значно вищими, ніж очікувані.

Бюджет установи банку, що перебуває на окремому балансі, повинен будуватися на основі результатів розглянутих вище етапів організації фінансового планування. На вершині піраміди об'єктів фінансового планування в банку знаходиться бюджет банку в цілому, що складається з бюджетів його установ і бюджету головного офісу банку. Таким чином, пропонована організація фінансового планування в банках повинна мати в своїй основі безперервний, комплексний, ієрархічний і детермінований процес. Основною методичною проблемою, з якою стикаються практики при побудові бюджетів глибоких рівнів, є проблема віднесення на них непрямих витрат. Виходячи з визначення цих витрат, однозначно співвіднести їх окремому підрозділу, продукту або клієнтові не є можливим. При спробі повного віднесення загальних витрат на конкретну бюджетну одиницю необхідно удаватися до умовних прийомів розподілу, спираючись на різноманітні критерії, показники, параметри, пов'язуючи особливості діяльності даної бюджетної одиниці з часткою віднесених на неї непрямих витрат[70].

При плануванні і оцінці діяльності банку пропонується відмовитися від широкого використання середніх величин, що мають небезпеку перенесення на майбутнє неефективності минулої діяльності, і перейти до нормативних показників, що є інструментом планового(перспективного) контролю і дозволяє розкрити резерви підвищення ефективності банківської діяльності. Для банків, що здійснюють свою діяльність, головним чином, із використанням залучених

коштів, надзвичайно важливим є забезпечення беззбиткового функціонування. Пропонуються підходи до визначення умов беззбитковості банківської діяльності з використанням показників рівня постійних витрат; обсягу і структури активів і пасивів банку; а також рівня ринкових процентних ставок. Застосувавши розрахунки із використанням принципів беззбитковості на базі статистичного матеріалу, зроблено висновок про те, що основною причиною збиткової діяльності ряду банків стала неадекватність нарощування банками обсягів операцій з одночасним зниженням їх прибутковості.

При плануванні банківського капіталу пропонується враховувати не тільки його вартість і нормативну величину, а також і основну функцію капіталу (поглинання ризиків). Капітал банку складається з трьох частин: ризикового, економічного і регулятивного (нормативного). Величина нормативного капіталу, розрахунок якої визначений в інструктивних документах Національного банку та Законі України “Про банки і банківську діяльність”, є недостатньою, а мінімально допустиму величину капіталу банку не можна розглядати як таку, що поглинає ризики.

Пропонується більш об’єктивний метод оцінки банківської ефективності, заснований на визначенні відношення доходу, скоригованого на ризик щодо капіталу, також скоригованого на ризик. Такий метод виключає недоліки, що приводять до тимчасової або періодичної переоцінки ефективності діяльності окремих банків, що є значно небезпечним як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів цієї інформації. У зв’язку з функціонуванням підрозділів банку, що приносять дохід у різних секторах фінансового ринку різної місткості, прибутковості і рівня ризику, необхідним, на нашу думку, є розробка індивідуальних критеріїв, що характеризують результати діяльності кожного підрозділу. Таким критерієм для кредитного підрозділу банку може бути фінансовий результат, розрахований по прямих витратах і скоригований на ризик, а для підрозділу клієнтського сервісу – сукупна прибутковість групи клієнтів, які обслуговуються.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської роботи було спрогнозовано основні показники діяльності за допомогою внутрішніх методик банку. Як свідчать наведені дані щодо фінансового результату, то прогнозується підвищення значення цього показника, а от що стосується рентабельності акціонерного капіталу, то прогнозується незначне зниження. Також прогнозується збільшення долі клієнтів в альтернативних каналах продажу, це стосується відношення фізичних осіб в інтернет-банку до кількості фізичних осіб.

Було з'ясовано, що досвід як зарубіжних фірм, так і українських структур свідчить про недооцінку планування, в тому числі фінансового, його ігнорування призводять до значних, нічим невиправданих економічних втрат, і в кінцевому рахунку – до банкрутства.

Для того щоб здійснити якісний аналіз сучасного стану фінансового планування з метою визначення й обґрунтування напрямів підвищення його ефективності необхідно виявити типові проблеми фінансового планування діяльності банку. До типових проблем можна віднести: нереальність фінансових планів; неоперативність складання фінансових планів; непрозорість фінансових планів для керівництва; відрив довгострокових фінансових планів від короткострокових; практику фінансового планування в банках, яка надмірно спрощена та має суб'єктивний характер і заснована головним чином на принципі планування "віддосягнутого".

Для досягнення кращої ефективності фінансового планування необхідно застосовувати інноваційні технології. Під час розроблення фінансових планів слід здійснювати постійний моніторинг проблем фінансового планування.

Щодо організації фінансового планування, то його слід починати з аналізу можливих альтернатив поведінки кожного клієнта і їх груп у майбутньому. Запропоновано рекомендації щодо покращення процесу фінансового планування.

Висновки

У першому розділі магістерської дипломної роботи було досліджено теоретичні аспекти фінансового планування в банківських установах. Ознайомившись з науковими працями фахівців в сфері банківського менеджменту встановлено, що під фінансовим плануванням розуміють одну із найважливіших функцій банківського менеджменту, яка створює основу для розвитку управлінського процесу, визначає його мету, перспективи, а також встановлює певну послідовність дій, методів та засобів, необхідних для досягнення цілей.

Узагальнюючи поняття фінансове планування, пропонується розглядати як процес формування стратегії банківської установи за рахунок реалізації цілей та завдань на підставі планування з метою досягнення або підтримки основних показників діяльності на рівні, що забезпечують надійне та ефективне функціонування банку.

З'ясовано призначення, основні завдання фінансового планування та його роль в системі управління банківських установ. Також визначено, що важливим етапом фінансового планування оцінка діяльності банку та визначення пріоритетів його розвитку з огляду на ситуацію, що склалася у країні.

Узагальнено та розглянуто класифікаційні ознаки існуючих методів фінансового планування, що дозволяють розрахувати потреби банку у фінансових ресурсах, розроблення декількох варіантів планів, можливість здійснювати прогнозування на тривалий період, співставлення звітних даних із плановими.

У другому розділі магістерської дипломної роботи проведено комплексний аналіз фінансового планування ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Здійснено загальну характеристику банківської установи та визначено її місце на банківському ринку України. Проведено аналіз основних ключових показників діяльності банку, та представлено порівняння з показниками

банківської системи. Так, значення рентабельності статутного капіталу (ROE), у 2021 році значно випереджає цей показник по банківській системі. Що стосується рентабельності статутного капіталу до витрат на формування резервів та податку на прибуток (ROE br&tax), то спостерігаємо стійку тенденцію щодо випередження у порівнянні з цим показником по банківській системі за весь період, що підпав під аналіз, що свідчить про гарний результат діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Якщо звернутися до співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до фонду оплати праці, то на жаль спостерігаємо значне «відставання» від значень показника банківської системи.

Проведено аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності банку, встановлено, що на протязі 2019 - 2021 років банк активно працював над збільшенням прибутків, про що свідчить динаміка даного показника. Що стосується показників ліквідності банку, то вони значно перевищують нормативні значення НБУ.

У третьому розділі магістерської роботи спрогнозовано за внутрішньої методикою банку основні ключові показники діяльності банку та банківської системи на 2022-2024рр. Як свідчать результати розрахунку, то очікується збільшення фінансового результату, а от що стосується рентабельності акціонерного капіталу, то прогнозується незначне зниження. Також очікується збільшення долі клієнтів в альтернативних каналах продажу, це стосується відношення фізичних осіб інтернет-банку до кількості фізичних осіб.

Проведено моніторинг проблем фінансового планування, сформовано типові проблеми притаманні банківським установам. Досвід як зарубіжних фірм, так і українських структур свідчить про недооцінку цих проблем та фінансового планування в цілому, ігнорування яких призводить до значних, нічим невиправданих економічних втрат, і в кінцевому рахунку – до банкрутства.

Одним із способів підвищення ефективності управління ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», є виявлення й вирішення наявних проблем фінансового

планування, а також удосконалення організації фінансового планування для покращення роботи установи й досягнення стратегічних цілей.

Організацію фінансового планування, слід починати саме з аналізу можливих альтернатив поведінки кожного клієнта і їх груп у майбутньому, з урахуванням особливостей взаємин банку з окремими клієнтами і можливих меж цінової дискримінації.

Формування бюджетів банківських продуктів і облік витрат у місцях їх виникнення дозволить банкам вирішити і таке актуальне питання визначення вартості обслуговування непрацюючого рахунку клієнта.

Список використаних джерел

- 1 Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко; За ред. А.М. Герасимовича. К.: КНЕУ, 2004. 600 с.
- 2 Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / О. Я. Базилінська. 2-е вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
- 3 Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. 152 с.
- 4 Бердар М.М. Фінанси підприємств. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
- 5 Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування. Львів: Компакт - ЛВ, 2005. 312 с.
- 6 Білоусова О.С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора / О.С. Білоусова // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(1). С. 45–54.
- 7 Буряк А.В., Дем'яненко І.В. Фінансове планування в системі управління розвитком підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. №200(3). С. 155 – 160.
- 8 Буряк А.В. та ін. 8-е вид. перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2013. 519 с.
- 9 Васюренко О., Погореленко Н.П. Організація управління стійким розвитком банківської установи // Вісник Національного банку України (укр.). – 2006. № 6. С. 22 - 24.
- 10 Вовчак О.Д. Банківська інвестиційна діяльність в Україні / монографія. Львів: Вид-во Львів. Комерційної академії, 2005. 544 с.
- 11 Вовчак, О.Д. Кредит і банківська справа: підручник / О.Д. Вовчак, Н.М. Рудицин, Т.Я. Андрейків. К.: Знання, 2008. 564 с.

- 12 Вовчак О.Д., Скаско О.І., Стасів А.М. Банківський нагляд. Львів: „Новий Світ-2000”, 2005. 472с.
- 13 Вовчак О. Д. Рушишин Н.М. Банківська справа: Навч. Посібник. Львів : Новий світ- 2008. – 560 с.
- 14 Вовчак О.Д., Шпаргало Г.Є., Андрейків Т.Я. Платіжні системи. К.: Знання, 2008. 247с.
- 15 Гончар В.О. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в ринкових умовах / В.О. Гончар // Фінанси України. – 2007. № 4. С. 1–5.
- 16 Спіфанов А.О., Маслак Н.Г., Сало І.В. Операції комерційних банків: Навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2007. 523 с.
- 17 Єрмоленко О.А., Григоренко К.О. Фінансове планування в умовах невизначеності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №49. С. 230 – 232.
- 18 Живко З.Б. Банківська діяльність: навчальний посібник. К.: Алерта, 2009. 111 с.
- 19 Загорський В. С., Вовчак О.Д., Благун І.Г., Чуй І.Р. Фінанси. К.: Знання, 2008. 247 с
- 20 Збірник задач з аналізу банківської діяльності: Навч. посіб. / А.М. Герасимович, І.М. Парасій-Вергуненко, Л.О. Примостка, та ін.; за ред..проф.. А.М. Герасимовича. К.: КНЕУ, 2006.504 с.
- 21 Зміст і технологія складання фінансових бюджетів / А.Ю. Романко, А.І. Ярмач, Т.Т. Беялов// InternationalScientificJournal. Секція: Фінанси, гроші і кредит. 2015. URL: <http://www.inter-nauka.com> (дата звернення 26.10.2022)
- 22 Киркач С.М. Забезпечення процесу реалізації фінансового планування діяльності банку. Економіка. Фінанси, грошовий обіг і кредит. 2014. № 3. С. 345 - 350.
- 23 Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2003.

- 24 Колодізев О.М., Киркач С.М. Фінансове планування як складова управління діяльністю банку: Монографія. Харків ХНЕУ ім. С. Кузнеця 2017. 309 с.
- 25 Копилук О. І., Музичка О. М. Банківські операції. 2-ге вид. випр. І доповн. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. 536 с.
- 26 Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 486 с.
- 27 Костюченко О.А. Банківське право: Банківська система. Національний банк. Банківський нагляд: підручник / О.А. Костюченко. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 416 с.
- 28 Кравченко О. В. Фінансове планування в банках / О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2008. № 6 (124). Т. 3. С. 56–59.
- 29 Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: Підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
- 30 Крухмаль О. В. Окремі питання фінансового планування банках в умовах фінансової кризи та її наслідків / О. В. Крухмаль // Вісник Дніпропетровського ун-ту. Серія "Економіка". 2011. Вип. 5 (3). С. 114–117.
- 31 Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів / П.О. Куцик // Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». – Луцьк : ЛНТУ, 2010. Вип. 7(25). Ч. 2. С. 192 – 201.
- 32 Макаренко Ю.П., Мороховець К.С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. Економіка та держава №11. 2017. С. 60-64.
- 33 Матвеева Н.В. Проблеми фінансового планування на підприємстві / Н.В. Матвеева, В.М. Олійник // Економіка суб'єктів господарювання. Наука й економіка. 2016. № 1 (41). С. 57–61.
- 34 Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні: Затв. пост. НБУ від 18 червня 2003 р. № 264
- 35 Михайлюк Р. В. Удосконалення організації міжбанківського кредитування в Україні. Вісник НУВГП. 2007. № 2 (38). С. 152–158.

- 36 Неклюдова Т.М. Сутність та принципи організації бюджетування у банку//Регіональна економіка. 2009. №2. С. 103-112.
- 37 Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: навч. посіб. / О.О. Непочатенко. К.: Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
- 38 Новікова Т.В., Ніконенко Ю.І. Організація системи управління фінансовим розвитком банку. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 710-714.
- 39 Овдій Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків. Фінанси України. 2006. № 5. С. 12-23.
- 40 Онисько С. М. Фінанси підприємств: підручник / С. М. Онисько, П. М. Марич. 2-ге вид., стереот. Львів: Магнолія плюс. 2005. 366 с.
- 41 Основи бюджетування: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л.П. Батенко, Т.О. Зінкевич, О.О. Кизенко та ін.; за заг. ред. Л.П. Батенко. К.: КНЕУ. 2010. 202 с.
- 42 Основні показники стану міжбанківського кредитного ринку. Щоденні дан і Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415&cat_id=(дата звернення: 02.11.2022)
- 43 Офіційний сайт Акорд банк. URL: <https://accordbank.com.ua/> (дата звернення 18.09.2022)
- 44 Офіційний сайт Фонду гарантування вкладів фізичних осіб «Динаміка кількості банків – учасників ФГВФО». URL: <http://www.fg.gov.ua/statystyka> (дата звернення: 27.10.2022)
- 45 Офіційний сайт Асоціації українських банків «Рейтинг українських банків за 2018 рік». URL: <http://aub.org.ua/> (дата звернення: 27.10.2022)
- 46 Офіційний сайт інформаційного агентства «Ваш банкір» «Банківський сектор України: реалії та перспективи». URL: vashbankir.com/financialliteracy/articles/bankovskiysektorukrainyrea (дата звернення: 19.10.2022)

- 47 Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2022)
- 48 Офіційний сайт інформаційного агентства «Finance.ua» «Проблеми відтоку депозитів». URL: <https://finance.ua/ua/saving/depozyty-za-oficijnim-kursom> (дата звернення 25.10.2022)
- 49 Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 347 с.
- 50 Партин Г.О. Організація та методика бюджетування діяльності банку. Соціально – економічні дослідження в перехідний період. Євроінтеграційний курс України: фінансовий вимір. Зб. наук. праць; у 2-х ч.; відп. ред. М.І. Долішній. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2006. Вип. 3 (LIX). Ч. 2. С. 59–65.
- 51 Петрук О.М. Банківська справа / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 464 с.
- 52 Плюта Ю.С, Батрак І.О., Тарасенко І.О. Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення. Формування ринкових відносин. 2014. №7(158). С. 56–58.
- 53 Прасолова С.П., Вовченко О.С. Банківські операції: навч. посіб. Та практ. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 568 с.
- 54 Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент в банку: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
- 55 Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник /В.О.Подольська, О.В.Ярій.К.:Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
- 56 Положення "Про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків": Затв. пост. НБУ від 6 липня 2000 р. № 279
- 57 Положення "Про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS": Затв. пост. НБУ від 8 травня 2002 р. №171
- 58 Положення "Про порядок визначення та формування обов'язкових резервів для банків України": Затв. пост. НБУ від 21 квітня 2011 р. № 172

- 59 Реверчук С.К. Банківська система. Підручник. Львів, «Магнолія 2006», 2013. 400 с.
- 60 Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 314 с.
- 61 Сало І.В. Удосконалення фінансового аналізу банківських операцій // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 2000. Т. 3. 381 с.
- 62 Сюркало Б. І. Планування в системі управління фінансами банківських установ: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Б. І. Сюркало. Суми: 2008. 19 с.
- 63 Телишевська Л.І., Андрущенко Н.П., Сергеев С.С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 2. С. 71–77.
- 64 Фінансова політика в аграрному секторі економіки: стан та перспективи: монографія / І.В. Абрамова, О.М. Віленчук, Д.І. Дема та ін.; за ред. Д.І. Деми. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 364 с.
- 65 Фінанси підприємства: підручник/ Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М., Гринюк Н.А. та ін.; М - во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2007. 490 с.
- 66 Фінансовий аналіз. Практикум: навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк та ін.; за заг. ред. М. Д. Білик. К.: КНЕУ, 2014. 474 с.
- 67 Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. / [Момот Т.В., Безугла Т.О., Кадничанський М.В., Чалий І.Г. / За ред. Момот Т.В. К.: Центр учбової літератури, 2011. 712 с.
- 68 Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях / Квач Я.П., Орлов В.М., Орлова О.В., Толкачова Г.В.; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. Одеса: ОНАЗ. 2012. 87 с.
- 69 Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент. Підручник / В.М. Шелудько. К.: Знання, 2006. 439 с.

70 Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник; 2 – е вид., перероб. і доп. Київ: Знання. 2013. 375 с.

71 Школьник І. О. Удосконалення організації фінансового планування в банках / І. О. Школьник, Б. І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2007. Т. 22. С. 353–359с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак академічного плагіату.

Відповідно до даних сервісу UNICHECK кваліфікаційна робота «Фінансове планування в системі управління банківських установ», автора: Ханіної Марини Олегівни містить 10,1 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала доцент кафедри Фінанси, облік і аудит Вікторія Орлова

18.12.2022 р.