

Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Фінансове планування в системі управління банківською діяльністю
на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

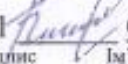
Рівень вищої освіти магістр


Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Назва

КВРФБС.023191.01.03.00

Виконав: студент II курсу, група ФБСмз-23-І  Сергій КРАВЕЦЬКИЙ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д-р. екон. наук, професор  Раїса КВАСНИЦЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер  Інна ДОШЕНКО
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри ФБСС
д-р. екон. наук, проф.

 Ніла ХРУЩ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 23 » 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

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

Освітня програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФБСС

Гарус / Ніла Круш
«02» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кравецькому Сергію Васильовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління бюджетуванням діяльності банку за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»

керівник роботи Раїса КВАСНИЦЬКА, д-р. екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від 26 серпня 2024 року №60 (додаток №18)

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру з 12.12.2024 року.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Нормативні документи Верховної Ради України, Уряду України, Національного банку України, спеціальна методична та наукова література, періодичні видання за темою дослідження, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1 Теоретичні основи фінансового планування банківської діяльності

2 Методичні засади організації та функціонування процесу фінансового планування діяльності банківських установ

3 Розвиток підходів стратегічного фінансового планування діяльності банків на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Принципи фінансового планування банківської діяльності

Характеристики фінансового планування в банківських установах

Основні функції фінансового планування діяльності банків

Компоненти (умови) фінансового планування в банку

Класифікація фінансових стратегій банківських установ

Методи фінансового планування в банках

Формуючі складові фінансового плану банківської установи

Динаміка капіталу, активів, зобов'язань та фінансових результатів КБ АТ КБ "ПриватБанк" та їх складових за 2021-2023 роки

Напрями вдосконалення процесу фінансового планування в банківських установах

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 02 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми та узгодження плану кваліфікаційної роботи	протягом червня	<i>виконано</i>
2.	Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми	до 15.09.24	<i>виконано</i>
3.	Збір, обробка статистичних матеріалів, фінансової звітності	до 01.10.24	<i>виконано</i>
4.	Аналіз та систематизація інформаційних джерел по темі дослідження	до 15.10.24	<i>виконано</i>
5.	Написання текстової частини кваліфікаційної роботи та оформлення роботи	до 05.12.24	<i>виконано</i>
6.	Підготовка ілюстративних матеріалів	до 10.12.24	<i>виконано</i>
7.	Попередній захист	з 12.12.24	<i>виконано</i>
8.	Захист кваліфікаційної роботи (згідно графіка)	з 20.12.24	<i>виконано</i>

Здобувач



Сергій КРАВЕЦЬКИЙ

Керівник роботи



Раїса КВАСНИЦЬКА

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи здобувача
Кравецького Сергія Васильовича

на тему : Фінансове планування в системі управління банківською діяльністю на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»

Актуальність теми. Сьогодні сталий, динамічний розвиток та надійність банків значною мірою залежать від адекватних механізмів управління, які допомагають ідентифікувати та оцінити ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони, а також оперативно приймати необхідні та виважені управлінські рішення. Водночас вітчизняні банки, які відчувають негативний вплив глобальних та внутрішніх економічних процесів в умовах зменшення обсягів ресурсів і доходів та зростання витрат, потребують відповідного підвищення ефективності управління потребують відповідного підвищення ефективності системи управління та її ключового елементу - фінансового планування. Ефективне фінансове планування в банках є показником високого рівня фінансового менеджменту в цих депозитарних установах. Адже основний принцип фінансового менеджменту полягає в тому, що максимізація вартості акціонерного капіталу є найвищим пріоритетом. Усі банки є компаніями, акціонери яких зацікавлені у збільшенні вартості акціонерного капіталу та його прибутковості. Якщо цього не відбувається, інвестори можуть позбутися свої акції, і тоді банк матиме труднощі із залученням нового капіталу для забезпечення свого подальшого зростання. Таким чином, питання підвищення ефективності фінансового планування є ключовими в управлінні банківською діяльністю і особливо актуальними сьогодні для прийняття рішень банками з метою підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності.

Мета кваліфікаційної роботи. Обґрунтування економічного змісту, методичного інструментарію фінансового планування в банку та визначення підходів розвитку стратегічного фінансового планування в системі управління банківською діяльністю.

Завданнями, які ставляться з метою досягнення мети кваліфікаційної роботи є:

- визначити економічний зміст, принципи, характеристики, функції та компоненти фінансового планування в банку;
- конкретизувати типи та видові характеристики фінансового планування в системі управління банківською діяльністю;
- проаналізувати методичний інструментарій і методики моделювання фінансового планування розвитку банківських установ;
- здійснити аналіз фінансового та майнового забезпечення діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2023 рр.;
- дослідити розвиток підходів стратегічного фінансового планування діяльності банків на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк».

Об'єкт дослідження. Процес фінансового планування в системі управління

діяльністю АТ «КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та практичні засади здійснення процесу фінансового планування в системі управління банківською діяльністю.

Методи дослідження. Загальнонаукові та спеціальні методи: балансовий метод; аналіз динаміки капіталу, зобов'язань, активів та фінансових результатів діяльності АТ КБ "ПриватБанк"; порівняння - аналіз існуючих методів фінансового планування та моделей стратегічного фінансового планування; моделювання (розрахунку регресій) - для прогнозування основних фінансових показників діяльності банку на перспективу.

Інформаційна база. Законодавчо-нормативні акти НБУ, офіційні статистичні дані банківського нагляду, функціонування фінансового ринку, дані про діяльність АТ КБ «ПриватБанк», періодичні видіння та спеціалізована література.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку методичних підходів до стратегічного фінансового планування, що дозволяє розглянути та врахувати на перспективу різні сценарії майбутньої його діяльності із врахуванням поставленої стратегічної мети і можливі макроекономічні дані щодо розвитку банківської системи та країни загалом; удосконаленні підходів до класифікації фінансових стратегій розвитку діяльності банківських установ через їх порівневий поділ відносно особливостей корпоративного управління банком.

Апробація результатів дослідження.

Участь у конференціях:

- V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених "Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (14 листопада 2024 р., м. Хмельницький);

- XI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» - SMTESM-2024 (6 грудня 2024 р., м. Хмельницький);

- Науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів» в рамках Економічного форуму (5-6 грудня 2024 р., м. Хмельницький).

Публікації. Квасницька Р.С., Кравецький С.В. Структуризація фінансового плану комерційного банку за формуючими його складовими // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (6 грудня 2024 р., м. Хмельницький). Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2024.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 70 сторінок, в тому числі 10 таблиць, 8 рисунків. Робота містить 4 додатки. Список використаних джерел містить 35 найменувань.

ABSTRACT

Sergii Kravetskyi

Full Name

Financial planning in the banking management system on the example of
JSC CB “PrivatBank”

Topic

The relevance of research. Today, the sustainable, dynamic development and reliability of banks largely depend on adequate governance mechanisms that help identify and assess the situation, identify strengths and weaknesses, and promptly make necessary and prudent management decisions. At the same time, domestic banks experiencing the negative impact of global and domestic economic processes in the face of declining resources and revenues and rising costs need to increase the efficiency of their management system and its key element, financial planning, accordingly. Effective financial planning in banks is an indicator of a high level of financial management in these depository institutions. After all, the basic principle of financial management is that maximizing the value of shareholder capital is the highest priority. All banks are companies whose shareholders are interested in increasing the value of shareholder capital and its profitability. If this does not happen, investors may lose their shares, and then the bank will have difficulty raising new capital to ensure its further growth. Thus, the issues of improving the efficiency of financial planning are key in the management of banking activities and are especially relevant today for decision-making by banks to increase their competitiveness and efficiency.

The purpose of the qualification work is to substantiate the economic content, methodological tools for financial planning in the bank and to determine approaches to the development of strategic financial planning in the banking management system. The tasks set to achieve the purpose of the qualification work are:

- to determine the economic content, principles, characteristics, functions and components of financial planning in a bank;
- to specify the types and specific characteristics of financial planning in the banking management system;
- analyze the methodological tools and methods of modeling financial planning for the development of banking institutions;
- to analyze the financial and property support of the activities of JSC CB “PrivatBank” for the period 2021-2023;
- to study the development of approaches to strategic financial planning of banks' activities on the example of JSC CB "PrivatBank".

The subject of the qualification work is the theoretical, methodological and practical principles of the financial planning process in the banking management system. The object of the qualification work is the financial planning process in the management system of JSC CB “PrivatBank”.

Keywords: planning, financial planning, bank development strategy, financial plan of banking activities

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи фінансового планування банківської діяльності	9
1.1 Економічний зміст, принципи, характеристики, функції та компоненти фінансового планування в банку	9
1.2 Типи та видові характеристики фінансового планування в системі управління банківською діяльністю	21
2 Методичні засади організації та функціонування процесу фінансового планування діяльності банківських установ	31
2.1 Аналіз методичного інструментарію та методик моделювання фінансового планування розвитку банків	31
2.2 АТ КБ «ПриватБанк»: аналіз фінансового та майнового забезпечення діяльності за період 2021-2023 рр.	40
3 Розвиток підходів стратегічного фінансового планування діяльності банків на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк»	53
Висновки	62
Список використаних джерел	67
Додатки	71

Вступ

Актуальність теми. Сьогодні сталий, динамічний розвиток та надійність банків значною мірою залежать від адекватних механізмів управління, які допомагають ідентифікувати та оцінити ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони, а також оперативно приймати необхідні та виважені управлінські рішення. Водночас вітчизняні банки, які відчують негативний вплив глобальних та внутрішніх економічних процесів в умовах зменшення обсягів ресурсів і доходів та зростання витрат, потребують відповідного підвищення ефективності управління потребують відповідного підвищення ефективності системи управління та її ключового елементу - фінансового планування. Ефективне фінансове планування в банках є показником високого рівня фінансового менеджменту в цих депозитарних установах. Адже основний принцип фінансового менеджменту полягає в тому, що максимізація вартості акціонерного капіталу є найвищим пріоритетом. Усі банки є компаніями, акціонери яких зацікавлені у збільшенні вартості акціонерного капіталу та його прибутковості. Якщо цього не відбувається, інвестори можуть позбутися свої акції, і тоді банк матиме труднощі із залученням нового капіталу для забезпечення свого подальшого зростання. Таким чином, питання підвищення ефективності фінансового планування є ключовими в управлінні банківською діяльністю і особливо актуальними сьогодні для прийняття рішень банками з метою підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним основам, обґрунтуванню та методам фінансового планування присвячено великий масив наукових праць економістів, авторами яких є: Г.М. Азаренкова, І. С. Андрющенко, К. М. Каламбет, Р.С. Квасницька, С.М. Киркач, С.І. Коваль, О.В. Неізнестна, Л.О. Примостка, Т. О. Ставерська, І.С. Хрипко, Г.М. Челелюк та інших.

Варто зазначити, що дослідження більшості авторів обмежуються поясненням теоретичних основ фінансового планування, розглядом його типології та класичних методів планування, які часто виявляються неефективними в умовах світової фінансово-економічної кризи та повної невизначеності - саме того, з чим зіткнулася світова економіка під час пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. Однак питання, спрямовані на підвищення ефективності процесів фінансового планування в банківських установах, потребують подальших досліджень та розробок відповідно до сучасних світових тенденцій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування економічного змісту, методичного інструментарію фінансового планування в банку та визначення підходів розвитку стратегічного фінансового планування в системі управління банківською діяльністю.

Завданнями, які ставляться з метою досягнення мети кваліфікаційної роботи є:

- визначити економічний зміст, принципи, характеристики, функції та компоненти фінансового планування в банку;
- конкретизувати типи та видові характеристики фінансового планування в системі управління банківською діяльністю;
- проаналізувати методичний інструментарій і методики моделювання фінансового планування розвитку банківських установ;
- здійснити аналіз фінансового та майнового забезпечення діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021-2023 рр.;
- дослідити розвиток підходів стратегічного фінансового планування діяльності банків на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні засади здійснення процесу фінансового планування в системі управління банківською діяльністю.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес фінансового планування в системі управління діяльністю АТ «КБ «ПриватБанк».

Методами кваліфікаційного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: балансовий метод; аналіз динаміки капіталу, зобов'язань, активів та

фінансових результатів діяльності АТ КБ "ПриватБанк"; порівняння - аналіз існуючих методів фінансового планування та моделей стратегічного фінансового планування; моделювання (розрахунку регресій) - для прогнозування основних фінансових показників діяльності банку на перспективу.

Інформаційною базою кваліфікаційного дослідження є законодавчо-нормативні акти НБУ, офіційні статистичні дані банківського нагляду, функціонування фінансового ринку, дані про діяльність АТ КБ «ПриватБанк», періодичні видіння та спеціалізована література.

Наукова новизна результатів проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження полягає в:

- подальшому розвитку методичних підходів до стратегічного фінансового планування, що дозволяє розглянути та врахувати на перспективу різні сценарії майбутньої його діяльності із врахуванням поставленої стратегічної мети і можливі макроекономічні дані щодо розвитку банківської системи та країни загалом;

- удосконаленні підходів до класифікації фінансових стратегій розвитку діяльності банківських установ через їх порівневий поділ відносно особливостей корпоративного управління банком.

Апробацією результатів кваліфікаційного дослідження є участь у:

- V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених "Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (14 листопада 2024 р., м. Хмельницький);

- XI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» - SMTESM-2024 (6 грудня 2024 р., м. Хмельницький);

- Науково-практична конференція «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів» в рамках Економічного форуму (5-6 грудня 2024 р., м. Хмельницький).

1 Теоретичні основи фінансового планування банківської діяльності

1.1 Економічний зміст, принципи, характеристики, функції та компоненти фінансового планування в банку

У сучасному бізнес-середовищі банківські установи стикаються з унікальними та безпрецедентними викликами. Зростаючий динамізм зовнішнього середовища та складні внутрішні умови, в яких функціонує вся банківська система та окремі банки, підвищують вимоги до рівня управління та вимагають пошуку і впровадження прогресивних підходів. Недооцінка планування банківської діяльності, в тому числі фінансового планування, може призвести до економічних прорахунків. Без чіткого підходу до фінансового планування банки не в змозі планувати, контролювати та управляти своєю ресурсною базою. У цьому контексті банки дедалі більше потребують обґрунтованого планування своєї діяльності, особливо це стосується бюджетування, ефективного контролю фінансових потоків, відстеження розрахунків з клієнтами та іншими банками, аналізу та контролю ефективності різних видів діяльності. Таким чином, фінансове планування має бути комплексним інструментом, який спрямовано на оптимізацію формування та використання ресурсної бази банківських установ.

Планування є однією з найважливіших функцій банківського менеджменту, яка слугує для закладання фундаменту розвитку процесу управління в банківській установі, визначення його цілей і перспектив, встановлення певної послідовності дій, вибору методів і засобів діяльності та їх необхідних пропорцій. Більшість науковців розглядають планування як економічну категорію з двох точок зору:

- загальноекономічної, що висвітлює спрямованість щодо забезпеченості ресурсами в майбутньому періоді;

- управлінської орієнтації, що є управлінською функцією, яка передбачає вміння прогнозувати діяльність банківської установи та використовувати такі прогнози для сприяння її подальшому розвитку.

У загальному розумінні планування сьогодні - це наука, яка охоплює систематизовану сукупність знань про формування та режим функціонування різних економічних систем. Будь-яке рішення в економічній діяльності, яке не ґрунтується на показниках і параметрах планування, робить її непослідовною і часто нераціональною. Більше того, без планування економічного процесу діяльності неможливо правильно спрогнозувати бажаний майбутній стан цієї діяльності, що є неприпустимим в епоху глобалізації. Адже, «чим вищий рівень невизначеності, тим більшого значення набуває планування, а від його правильності та точності прогнозу залежить успіхи або невдачі підприємницької діяльності» [30, с.15].

При плануванні діяльності банку враховуються такі аспектні напрями:

- соціально-економічні (планування економічного та соціального розвитку банку базується на знанні економічних та правових аспектів, що відображають економічну політику країни);

- методологічний (демонструє сукупність принципів, показників, підходів та методів планування, є інструментом дослідження впливу на економічні та соціальні процеси та визначає методи управління цим впливом);

- організаційний (відображає структуру органу планування та техніку розробки комплексних програм і планів банківської діяльності з урахуванням встановлених лімітів; організацію та управління процесом планування; систематизацію та комплексну розробку плану; побудову головної мети та планових завдань; актуальність плану; планування та реалізацію технологічних вимог фінансової діяльності банку; взаємодію з клієнтурою банку);

- інформаційний (вивчення сукупності взаємопов'язаних і взаємозалежних даних про стан і динаміку господарської діяльності банку, планування та зовнішнє середовище, які реалізуються у вигляді інформаційних потоків) [15, с.46].

Планування охоплює найважливіші аспекти діяльності банківських установ, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів та визначає умови і методи зміцнення фінансового стану банку. Таким чином, можна з великою точністю сказати, що планування - це управлінська діяльність, пов'язана з визначенням фінансових умов діяльності банку з метою ефективного виконання запланованих завдань.

При цьому, у вітчизняній практиці планування банківської діяльності розглядається у двох основних аспектах:

1) як процес, де планування розглядається як невід'ємна частина управління, що дозволяє пов'язати всі структурні аспекти діяльності банку в цілісну систему та забезпечує її розвиток для досягнення поставлених цілей. Так, як процес планування розглядається в таких варіантах:

- як «процес підготовки й прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на грошові потоки» [10, с.146];

- як «процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування й напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками у плановому періоді» [3, с.49];

- як «процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно виробничих, маркетингових планів та показників діяльності у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом» [31, с. 86];

2) як вид діяльності, планування є саме діяльністю, що спрямована на максимізацію результативності роботи банку та вирішення поставлених перед ним завдань і яка здійснюється відповідними фахівцями або підрозділами банківської установи.

З огляду на зазначені аспекти, зрозумілим стає те, що єдиного підходу до визначення поняття «фінансове планування» також немає. У таблиці А.1 додатку А представлено наукові погляди провідних учених-економістів щодо сутності фінансового планування. Базуючись на проведеному дослідженні суті

фінансового планування, вважаємо найбільш ґрунтовним трактуванням цього поняття, як процесу розробки конкретних кількісних та якісних програм, контрольних списків та інструкцій на основі чітко визначеної стратегії та майбутніх етапів її реалізації.

Фінансове планування займає важливе місце в системі управління фінансовою установою - банком. Це пов'язано з тим, що воно потенційно забезпечує діяльність банківської установи фінансовими ресурсами, тим самим підвищуючи прибутковість, прогножуючи стабільний розвиток, знижуючи ризики перспектив її функціонування.

Фінансове планування банківської діяльності є тим процесом, що включає розробку планів і системи внутрішніх показників фінансової установи, які забезпечують економічний розвиток банку, підвищення ефективності використання його активів, зростання доходів (прибутків) і ринкової капіталізації банку. Фінансове планування покликане забезпечувати узгодженість рішень, прийнятих у поточному періоді, з прогнозами майбутнього зростання. Основною метою фінансового планування банку є визначення та конкретизація фінансових умов діяльності банку на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів з метою забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом і структурою фінансовими ресурсами.

Розробка фінансового плану банку базується на певних методологічних принципах, які використовуються для мобілізації, спрямування та ефективного використання фінансових ресурсів банку для його економічного та соціального розвитку. Принципами планування є «основоположні правила прогнозування, тобто вихідні положення і правила формування прогнозів, обґрунтування планів з погляду їх доцільності, системності, структури, логіки, організації розробки» [28, с.12]. Кожен принцип відображає специфіку процесу планування, а комплексне застосування цих принципів допомагає банківським установам розробляти економічно обґрунтовані фінансові плани. Загалом до

принципів фінансового планування банків можна віднести такі принципи (рисунок 1.1):

- принцип комплексного врахування основних параметрів економічного та соціального розвитку банку, що тісно пов'язані з наявними фінансовими можливостями;

- принцип оптимального використання ресурсної бази та забезпечення фінансовими ресурсами пріоритетних напрямів економічного та соціального розвитку банку;

- принцип раціонального визначення джерел фінансування діяльності банку;

- принцип єдності у використанні фінансових показників, фінансових розрахунків та застосування єдиної методології прогнозування тенденцій і напрямів розвитку банку;

- принцип наукового обґрунтування планів, який передбачає реалістичність прогнозних розрахунків, економічну їх обґрунтованість, використання прогресивних методів, норм і нормативів, а також вибір оптимальних методичних інструментів забезпечення необхідними ресурсами планових завдань з урахуванням кінцевого результату;

- принцип системності, що означає формування системи показників, методів і моделей для кожного об'єкта фінансового планування в банку та їх підпорядкування поставленим цілям;

- принцип соціальної спрямованості, який передбачає спрямування коштів на економічний розвиток банку, впровадження ІТ технологій, відкриття нових робочих місць, удосконалення організації праці та повне задоволення соціальних потреб;

- принцип визначення ключових сегментів та напрямів, який передбачає конкретизацію пріоритетних напрямів та першочергове спрямування коштів на кожному етапі розвитку банківської установи;

- принцип координації та узгодженості програм, тобто узгодження внутрішньобанківських взаємозв'язків та дій, що здійснюються для їх ефективної реалізації;



Рисунок 1.1 – Принципи фінансового планування банківської діяльності

- принцип безперервності, який полягає в тому, що діяльність банку повинна здійснюватися відповідно до плану, який іноді повинен коригуватися з урахуванням відхилень фактичних значень від прийнятих у фінансовому плані;

- принцип гнучкості, який пов'язаний з принципом безперервності і передбачає, що плани повинні відповідним чином модифікуватися у відповідь на зміну внутрішніх і зовнішніх умов розвитку банківської установи;

- принцип точності, який означає, що в процесі розробки плану мають бути чітко визначені цілі (виражені в грошовому еквіваленті або конкретних фінансових показниках), а показники, які використовуються для оцінки виконання цих цілей, мають бути обрані з урахуванням інтересів власників та менеджерів банку;

- принцип професійного скептицизму, який передбачає необхідність повного усвідомлення можливих ризиків, здійснення сценарних прогнозів та розрахунку планів на основі середніх (оптимальних) сценаріїв розвитку подій (прогнозованих ринкових умов, темпів зростання світової економіки та національних економік, дій конкурентів, вартості капіталу на ринку, змін у законодавстві, політичної ситуації тощо).

Слід зазначити, що цей перелік зазначених принципів не є вичерпним. Адже, процес фінансового планування є динамічним і постійно вдосконалюється. Це творчий процес, який вимагає моделювання, глибокого і всебічного аналізу, порівнянь, індивідуального підходу, а тому призводить до уточнення і доповнення вищезазначених принципів фінансового планування.

Місце та значення фінансового планування в системі фінансового менеджменту банку дозволило нам окреслити його основні сутнісні характеристики (рисунок 1.2):

- фінансове планування є невід'ємною складовою банківського менеджменту;

- фінансове планування відображає вартісну сторону банківських операцій, тобто базується на грошовій оцінці явищ і процесів, що відбуваються в банківській діяльності;



Рисунок 1.2 – Характеристики фінансового планування в банківських установах

- фінансове планування має цільову спрямованість і є важливою підсистемою стратегічного управління банком;
- фінансове планування є важливим процесом підвищення ефективності діяльності та орієнтоване на забезпечення зростання вартості банку;

- фінансове планування характеризується гнучкістю та адаптивністю, що вимагає його реалізації як зустрічного процесу, багатоваріантності розрахунків через сценарне моделювання та формування варіативної складової плану;

- фінансове планування відображає цілісний процес визначення та забезпечення необхідних фінансових ресурсів;

- фінансове планування спрямоване на покриття запланованих витрат і боргових зобов'язань;

- фінансове планування передбачає обґрунтування основних параметрів фінансового розвитку та внутрішнього фінансового потенціалу банку з урахуванням ризиків і загроз;

- фінансове планування має прогностичний характер.

На основі аналізу наукових праць [8; 22] узагальнено перелік основних функцій фінансового планування в банку (рисунки 1.3):

- функція зниження складності, яка відображає подолання фактичної складності планових об'єктів і процесів;

- функція мотивації, яка відображає ініціювання ефективного використання матеріального та інтелектуального потенціалу банку;

- функція прогнозування, яка відображає той факт, що якість прогнозу визначає якість плану;

- функція безпеки, яка передбачає врахування фактору ризику з метою його уникнення або зменшення;

- функція оптимізації, яка передбачає вибір прийнятних і найкращих альтернатив використання фінансових ресурсів;

- координаційно-інтеграційна функція, яка відображає інтеграцію та взаємодію між різними напрямками діяльності банку як у процесі планування, так і в ході реалізації затвердженого плану;

- функція впорядкування, яка передбачає формування єдиного порядку дій для всіх працівників банку;

- функція взаємозв'язку між довгостроковими та короткостроковими планами, яка забезпечує пошук оптимального рішення в умовах обмеженості альтернативного використання ресурсів;
- функція збалансування планів банку між собою;
- функція контролю, яка передбачає відстеження на етапах реалізації планів змін у зовнішніх умовах діяльності банку, що потребують коригування завдань, поставлених перед фінансовим плануванням;
- функція документування, яка передбачає документальне оформлення перебігу різних видів діяльності банку;
- функція навчання, яка відображає ефект вироблення зразків раціональних дій і дає можливість вчитися на помилках.

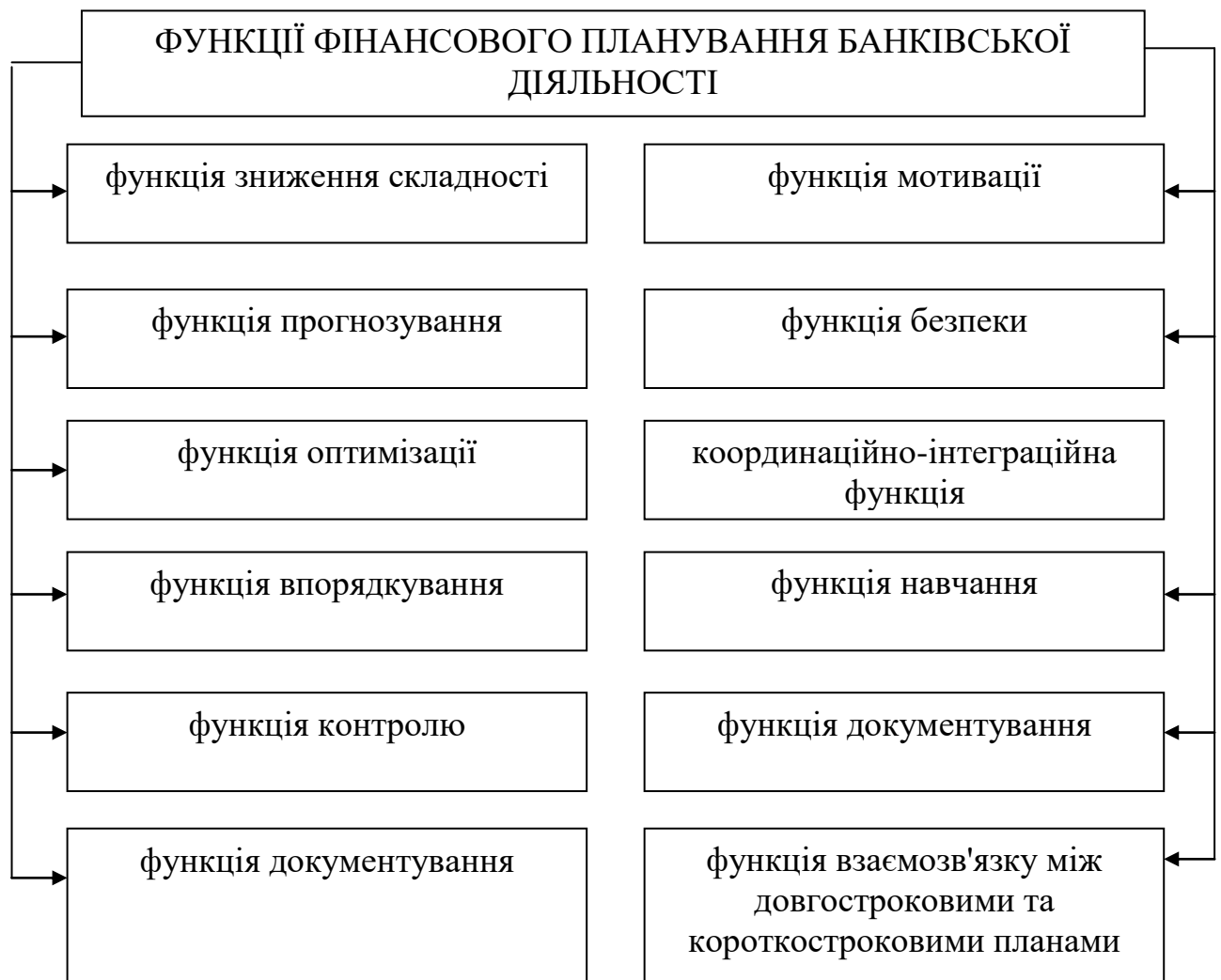


Рисунок 1.3 – Основні функції фінансового планування діяльності банків

Успішна організація фінансового планування в банківських установах вимагає наявності чотирьох обов'язкових компонентів (умов), які тісно пов'язані між собою і формують певну інфраструктуру процесу фінансового планування будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і фінансової установи. Такими компонентами є (рисунок 1.4):

1) аналітична компонента, яка узагальнює системні та методологічні засади розробки, моніторингу та аналізу виконання комплексу фінансових планів (стратегічного, перспективного, бізнес-плану, поточного, оперативного) в банках. Працівники відповідних підрозділів банку повинні мати достатню кваліфікацію, щоб мати можливість застосовувати цю методологію при підготовці фінансових планів різних рівнів і типів;

2) інформаційна компонента, яка вказує на те, що розробка фінансових планів, моніторинг та аналіз їх виконання ґрунтується як на внутрішній інформації про діяльність банку, достатній для розуміння його реального фінансового стану та грошових потоків, так і на зовнішній інформації. Інформаційна компонента фінансового планування базується на:

- економічній інформації - прогнози процентних ставок, прогнози ВВП, прогнози інфляції;

- обліковій інформації - бухгалтерська та управлінська інформація;

- інформації з фондового ринку - ринкова капіталізація компанії, ціна акції, прибуток на акцію, співвідношення ціна/прибуток, коефіцієнт виплати дивідендів тощо;

- інформації фінансових органів, інформації НБУ, інформації фондових та валютних бірж тощо;

- політичній інформації;

- законодавчій базі тощо;

3) організаційна компонента, яка полягає в тому, що фінансове планування завжди здійснюється через відповідну організаційну структуру та систему управління, що включає:

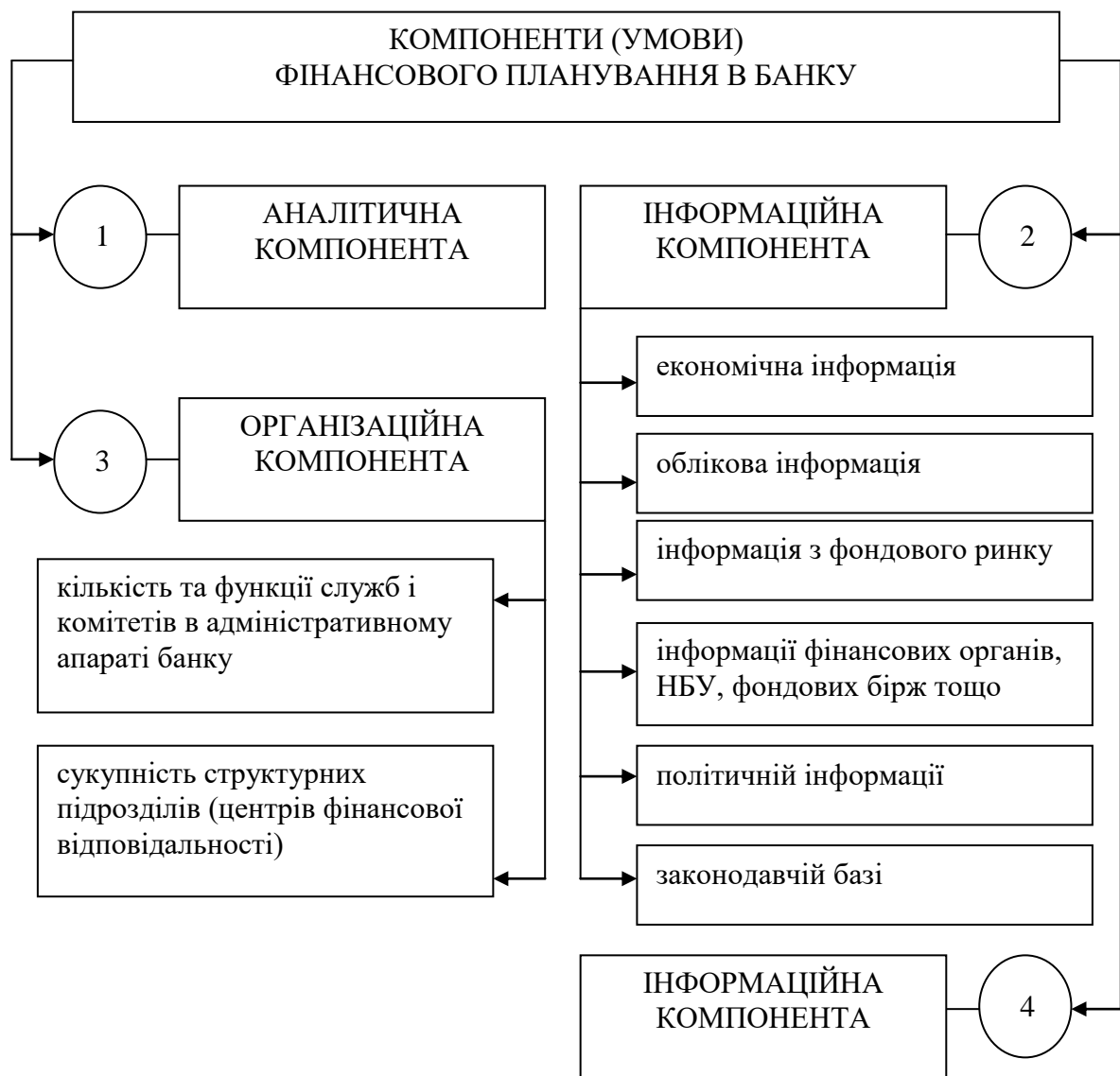


Рисунок 1.4 – Компоненти (умови) фінансового планування в банку

- кількість та функції служб і комітетів в адміністративному апараті банку, до обов'язків яких входить розробка, моніторинг та аналіз фінансових планів;

- сукупність структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності), відповідальних за виконання фінансового плану (бюджету);

4) програмно-технічна компонента, яка передбачає запис та обробку великих обсягів інформації в процесі фінансового планування та контролю, а отже, вимагає моделювання, включаючи аналіз «знизу вверх / зверху вниз», реконструкцію висхідних/низхідних інформаційних потоків, консолідацію даних та перегляд історичної інформації. Звітність та графічне представлення

даних неможливе без використання програмно-технічних засобів (комп'ютерної бази даних та програмного забезпечення).

Таким чином, на основі комплексного функціоналу зазначених компонент (умов) фінансового планування уможлиблюється те, що фінансове планування «координує різні фінансові цілі та узгоджує їх з іншими цілями та забезпечує ефективний механізм управління фінансовою системою суб'єкта господарювання» [4], в т.ч. банку.

1.2 Типи та видові характеристики фінансового планування в системі управління банківською діяльністю

Загалом фінансове планування в банку передбачає створення системи внутрішніх планів і показників діяльності фінансової установи, що забезпечує її економічний розвиток, ефективність використання активів і доходів, зростання ринкової вартості акцій. Таким чином, фінансове планування покликане забезпечувати відповідність рішень, прийнятих у певному періоді, очікуванням майбутнього розвитку банку.

Водночас, залежно від часового періоду, на який спрямовані основні ідеї планування (минуле, теперішнє, майбутнє), розрізняють чотири типи планування:

1) реактивне планування, що орієнтоване на минуле, яке використовує генетичний підхід, коли вся проблема вивчається з точки зору її виникнення та розвитку в минулому (екстраполяція минулих тенденцій). Таке планування здійснюється за принципом «зверху вниз», за яким, першочергово, визначаються потреби структурних підрозділів нижчого рівня, які формалізуються в планах. Потім зібраний матеріал передається на наступний рівень управління, який, у свою чергу, коригує та модифікує його і передає на наступний рівень;

2) інактивне (пасивне) планування, яке пристосовується до сьогодення, яке розглядає поточні умови як достатньо хороші та прийнятні, тобто базується на інерції та задоволеності поточною ситуацією. Основним принципом пасивного планування є «планування з мінімумом необхідного, щоб уникнути зміни природного ходу речей» [28, с. 16];

3) преактивне планування, що орієнтоване на майбутнє, яке має на меті проектування майбутнього шляхом пошуку оптимальних рішень, фокусується на майбутніх змінах і бажанні прискорити зміни, припускає, що майбутнє знаходиться під контролем і є значною мірою продуктом творчих дій тих, хто бере участь у плануванні. У цьому випадку передбачається, що фінансове планування здійснюється за принципом «зверху вниз»: цілі та стратегії формулюються на вищих рівнях, а потім визначаються цілі та робочі програми нижчих рівнів;

4) інтерактивне планування, яке фокусується на взаємодії кращих ідей планування, метою якого є проектування майбутнього і, яке характеризується двома особливостями:

- базується на принципі участі і максимально мобілізує творчі здібності учасників планування;

- припускає, що майбутнє можна контролювати, що значною мірою є результатом свідомих дій планувальників.

Позитивні риси та недоліки різних типів фінансового планування представлено в таблиці 1.1.

Варто відмітити, що основою фінансового планування в банку є фінансова політика, тобто «складова загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу й використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей» [14, с.16].

Таблиця 1.1 - Позитивні риси та недоліки різних типів фінансового планування

Тип фінансового планування	Позитивні риси	Недоліки
1	2	3
Реактивне планування	<ul style="list-style-type: none"> - звернення до попереднього досвіду; - збереження спадкоємності цілей та способів планування, що призводить до раптових і поспішних змін; - підтримка традицій, що створює відчуття безпеки для працівників банку. 	<ul style="list-style-type: none"> - розглядається не як система, а як простий блок, набір елементів; - не використовується гнучкий підхід, який враховує поточні зміни сьогодення; - не дотримується принцип участі, тобто плануванням в основному керують вищі керівники банку; - знижує загальну ефективність діяльності банку, що пов'язано з тим, що запити з нижчих рівнів управління банком враховуються лише один раз, а потім коригуються в бік зменшення. Таким чином, керівники нижчих структурних підрозділів намагаються спиратися на вищий рівень своїх витрат, що збільшує непродуктивні витрати фінансових ресурсів.
Інактивне планування	характеризується обережністю у плануванні банківської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - нездатність адаптуватися до змін, тобто банк добре працює лише в стабільних і сприятливих умовах; - слабе використання творчого потенціалу співробітників банку, обмеження їхньої формальної автономії.

Кінець таблиці 1.1.

1	2	3
Преативне планування	<ul style="list-style-type: none"> - адекватна оцінка зовнішнього середовища та готовність враховувати фактори зовнішнього середовища в процесі планування; - принцип участі в розробці планів і максимальна мобілізація творчого потенціалу учасників планування 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє використання накопиченого досвіду; - надмірне захоплення новими методами дослідження.
Інтерактивне планування	можливість використання творчих ініціатив	<ul style="list-style-type: none"> - ідеалізований конструкт, а не практична модель; - неможливість повного контролю над майбутнім, лише ефективна адаптація до нього.

Фінансова політика спрямована на створення оптимального обсягу фінансових ресурсів, які необхідно перерозподілити для забезпечення ефективної роботи банку. Іншими словами, фінансова політика «спрямована на мобілізацію, розподіл та використання коштів у процесі діяльності відповідно до завдань на певний момент часу» [11, с.66].

Фінансове планування в банку слід розглядати як систему фінансового планування, що включає сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування. Так, стратегічне фінансове планування передбачає встановлення основних напрямів і цільових параметрів фінансової діяльності банку шляхом визначення загальної фінансової політики банку. Стратегічне фінансове планування є найвищою в ієрархічній структурі фінансового планування підсистемою. Це ефективний метод стратегічного управління фінансами, процес встановлення стратегічних фінансових цілей компанії та засобів їх досягнення, який базується на проактивному підході, що є

поєднанням раціональної та комунікативної роботи. Таким чином, стратегічне планування є управлінським процесом, який підтримує відповідність між цілями банку та наявними у нього ресурсами в умовах мінливого ринкового середовища та державного регулювання. Основною метою стратегічного планування є розробка, впровадження та розвиток нових напрямків банківської діяльності для забезпечення зростання доходів банку і, таким чином, підвищення ринкової вартості кредитної установи.

Стратегічне фінансове планування характеризується наступними особливостями:

- орієнтоване на середньо- та довгострокову перспективу (більше одного року);

- спрямованість на вирішення ключових цілей, що визначають фінансову систему суб'єкта господарювання, досягнення яких є питанням життя і смерті для суб'єкта господарювання;

- інтеграція поставлених цілей з обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення;

- врахування впливу численних зовнішніх факторів на цілі плану та розробка заходів для успішного вирішення завдань планової фінансової системи;

- адаптивність, тобто здатність передбачати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі об'єкта фінансового планування та пристосовувати свої операційні процеси до цих змін [35, с. 531].

Стратегічне фінансове планування передбачає розробку фінансової стратегії компанії та прогнозування її фінансових показників. При цьому відмітимо, що «вибір стратегії фінансового планування ґрунтується на пошуку позицій на ринку, що надають компаніям довгострокові конкурентні переваги, які можуть бути реалізовані за рахунок таких основних факторів, як:

- залучення висококваліфікованих фахівців;
- ділова репутація на ринку;
- використання інноваційних технологій;

- ефективна система управління людськими ресурсами;
- внутрішньо справедлива система мотивації» [17, с.95].

Розглядаючи фінансові стратегії банківських установ, доцільним є їх видовий розгляд на основі поділу за різними ознаками (рисунок 1.5):

1) за рівнем планування й управління банківською установою:

а) генеральна фінансова стратегія, яка узагальнює діяльність банку на довгострокову перспективу. Своєю чергою, генеральна фінансова стратегія може бути деталізована за рахунок виокремлення таких видів фінансових стратегій, як:

- стратегія фінансового забезпечення прискореного зростання;
- стратегія фінансового забезпечення сталого зростання;
- антикризова фінансова стратегія та інші;

б) операційна фінансова стратегія, яка є поточною стратегією перерозподілу фінансових ресурсів, стратегією контролю за витрачанням ресурсів та мобілізацією внутрішніх резервів;

в) стратегія досягнення приватних цілей банку, що є забезпеченням ефективного використання банківських операцій з метою досягнення основних стратегічних цілей банку;

2) залежно від розвитку філіальної мережі банку та охоплення фінансової стратегії, фінансову стратегію можна поділити на

а) загальна (моно) фінансова стратегія, що є єдиною для всіх філій банк;

б) мульти фінансова стратегія, що є інтегрованою фінансовою стратегією, яка передбачає реалізацію банками різних фінансових стратегій відповідно до особливостей діяльності їхніх філій;

3) залежно від переважного характеру операцій банку:

а) стратегія залучення ресурсів, яка означає, що банк практично відмовляється від активних операцій і використовує переважно комісійний бізнес для покриття витрат і забезпечення мінімального прибутку. Ця стратегія особливо характерна для банків, які переживають кризовий період, і особливо характерна для банків, які переживають кризовий період, і особливо характерна

для особливо характерна для банків, які переживають кризовий період. Ця фінансова стратегія визначає:

- оптимальне співвідношення зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування та їх складових;
- ціну коштів, яку банк може заплатити за кожне джерело фінансування;
- методи розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів між підрозділами банку;

б) стратегія розподілу ресурсів, яка означає, що банк розглядає кредитування як пріоритетний вид діяльності. Ця стратегія визначає цільове спрямування кредитів та спосіб фінансування. При прийнятті цієї стратегії банки можуть використовувати накопичені в минулому ресурси для відмови від активного фінансування на певний період часу і здійснювати періодичне рефінансування активних операцій;

в) комбінована фінансова стратегія банку полягає в тому, що вона не надає пріоритету якомусь конкретному виду банківської діяльності. Банк однаковою мірою займається кредитуванням, фінансуванням та комісійними операціями. Така фінансова стратегія характерна для універсальних банків з широко розвинутою філіальною мережею;

г) фінансова стратегія фондування, яка орієнтована переважно на інвестиційні операції на фондовому ринку;

д) стратегія валютного фінансування є дуже рідкісною і здебільшого застосовується під час девальвації/ревальвації валюти або раптового зростання ризиків на традиційних банківських ринках. Ця фінансова стратегія не є довгостроковою і обирається під час кризи невеликими банками, чия традиційна банківська діяльність (залучення депозитів та кредитування) є ризикованою і чий комісійний бізнес не може компенсувати падіння прибутків через зменшення кількості клієнтів. Тому такі банки зосереджуються на активних валютних операціях;

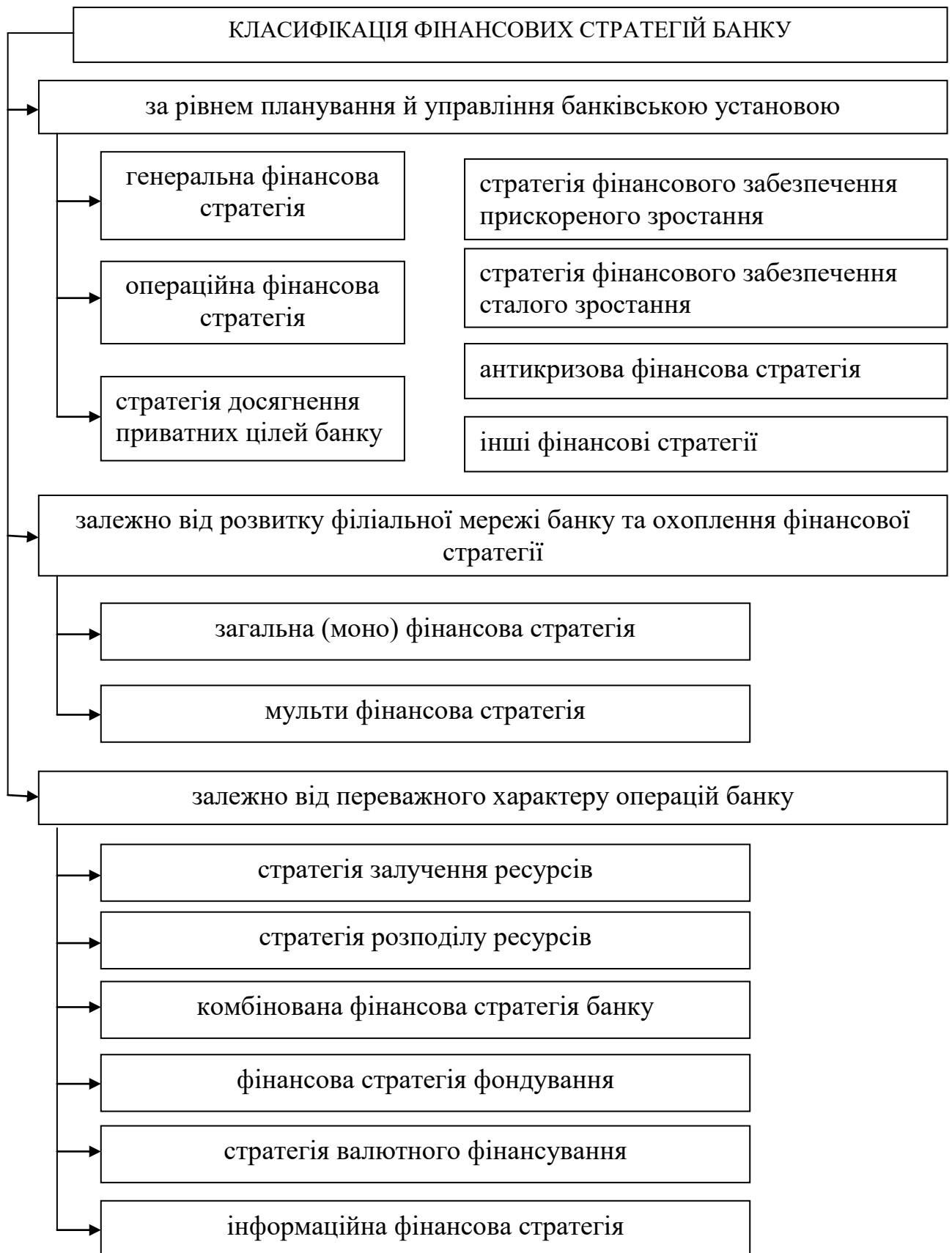


Рисунок 1.5 – Класифікація фінансових стратегій банківських установ

е) інформаційна фінансова стратегія, яка характеризується широкою автоматизацією та інформатизацією традиційних банківських операцій. В рамках цієї стратегії банки прагнуть широко використовувати ІТ-технології для обслуговування своїх клієнтів.

Тактичне фінансове планування є основою для розробки та доведення бюджетів для всіх аспектів діяльності банку до безпосереднього вищого керівництва. Цей тип фінансового планування пов'язаний з визначенням поточних оптимальних фінансових операцій банку та перерозподілом фінансових ресурсів між структурними підрозділами, підготовкою бюджету на основі розрахунку фінансових показників на плановий період. Це дозволяє банку визначити обсяг додаткового фінансування, яке необхідно залучити в майбутніх періодах, враховуючи обсяг і джерела фінансування розвитку банку в кожному секторі, структуру доходів і витрат та їх джерел, а також зміни в структурі власності в поточному періоді, для забезпечення необхідної ліквідності та платоспроможності. Отже, тактичне планування зосереджене на досягненні конкретних завдань, поставлених банком і сформульованих у стратегічному плані. Більшість цих завдань мають короткостроковий характер до одного року. Тактичні плани визначають шляхи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері діяльності банку. Реалізація нових програм і проєктів, розробка нових видів послуг і фінансових продуктів, розширення філіальної мережі, вихід на нові ринки - всі ці завдання вимагають розробки детального тактичного плану, який визначає низку дій, конкретні терміни і виконавців. Так, у плані зазначаються основні заходи, терміни виконання окремих етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, які мають бути досягнуті. Тактичні плани можуть використовуватися як на рівні окремих департаментів чи відділень, так і на рівні банківської установи, залежно від характеру завдання.

Оперативне фінансове планування банківської діяльності пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових

ресурсів між банками. Воно полягає у визначенні оптимальних фінансових операцій та перерозподілі фінансових ресурсів між підрозділами банку. Оперативний план є основою для розробки та безпосереднього доведення поточного бюджету за всіма аспектами діяльності банку, включаючи грошові надходження та витрати в ході операцій, безпосередньо до виконавчого органу.

2 Методичні засади організації та реалізації процесу фінансового планування діяльності банківських установ

2.1 Аналіз методичного інструментарію та методик моделювання фінансового планування розвитку банків

Банківська діяльність - це безперервний і багатоструктурний процес, який розвивається в гармонії з різними складовими економічного та соціального життя, що й визначає його пропорційність. Планування являє собою «розробку і визначення системи кількісних і якісних показників розвитку банківської організації, що встановлюють тенденції, швидкість і пропорції її розвитку на перспективу і в поточних умовах і є найважливішим елементом банківського менеджменту» [1, с.184]. Фінансове планування ґрунтується на загальних, взаємопов'язаних методах дослідження, до яких відносяться: аналіз і синтез, дедукція та індукція. Крім того, йому притаманні такі методи дослідження, як конкретно-історичний підхід, системний підхід, комплексний підхід, моделювання, метод експерименту, інші спеціальні методи дослідження. Зрозуміло, що метод дає опис того, як повинна проявлятися діяльність людей в процесі розробки та реалізації планів. Методи фінансового планування формують систему різноманітних прийомів і засобів вивчення та узагальнення планових явищ у певній сфері, в тому числі банківській.

В умовах жорсткої конкуренції для кожного банку важливо визначити відправну точку для розробки стратегічних, поточних та оперативних планів. Основою здійснення ефективного фінансового планування є правильно обраний метод його здійснення. Так, у банківських установах практика здійснення процесу фінансового планування використовуються такі основні методи, як (рисунок 2.1):

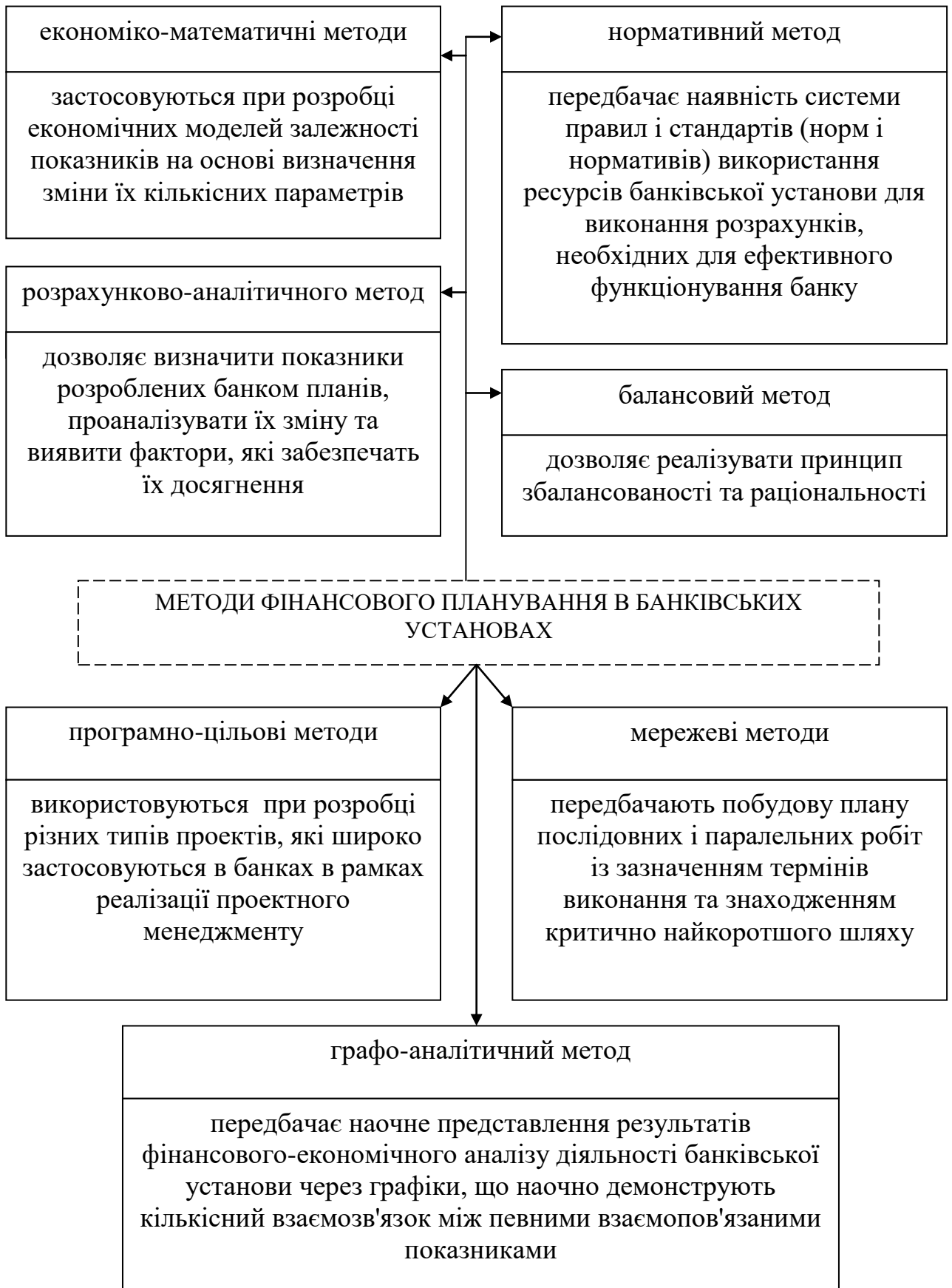


Рисунок 2.1 – Методи фінансового планування в банках

- балансовий метод, який дозволяє реалізувати принцип збалансованості та раціональності. Перевага цього методу полягає в тому, що при його використанні уможливорюється пов'язати планові потреби банку з наявними ресурсами, скоординувати та пропорційно забезпечити розвиток усіх підрозділів банку, його різноаспектної діяльності. Також балансовий метод широко використовується для визначення взаємозв'язку між потребами банку в ресурсах та джерелами їхнього отримання. Цей метод передбачає розробку різних видів балансів, що являють собою таблично представлену систему показників, одна частина якої містить всі види ресурсів відповідно до джерел їх надходження, а інша частина містить напрями їх використання в різних сферах банківської діяльності;

- нормативний метод, який передбачає наявність цілої системи правил і стандартів (норм і нормативів) використання ресурсів банківської установи для виконання розрахунків, необхідних для ефективного функціонування банку. У банківській практиці нормативний метод може використовуватися для обґрунтування планових і прогнозних документів. Однак, цей метод може бути успішно застосований лише за умови регулярного оновлення існуючої нормативної бази, тобто своєчасного перегляду норм і правил з метою врахування зовнішніх і внутрішніх мінливих тенденцій банківництва;

- розрахунково-аналітичного метод, який дозволяє визначити показники розроблених банком планів, проаналізувати їх зміну в динаміці та виявити фактори, які забезпечать кількісне досягнення. Цей метод дозволяє встановити базовий рівень основних показників для стратегічних, поточних та оперативних планів. При цьому здійснюється розрахунок зміни цих показників в плановому періоді з урахуванням впливу різних факторів;

- економіко-математичні методи, що застосовуються при розробці економічних моделей залежності показників на основі визначення зміни їх кількісних параметрів залежно від впливу різних факторів, що дає можливість розробити декілька варіантів плану та обрати найбільш ефективний з них;

- графо-аналітичний метод, передбачає наочне представлення результатів фінансового-економічного аналізу діяльності банківської установи через графіки, що наочно демонструють кількісний взаємозв'язок між певними взаємопов'язаними показниками;

- мережеві методи, що є різновидом методів графо-аналітичного методу, передбачають побудову плану послідовних і паралельних робіт із зазначенням термінів виконання та знаходженням критично найкоротшого шляху. Таким чином, мережеві методи є успішно використовуваними у розробленні різних типів проектів сучасних банківських установ. Мережеві діаграми дають можливість моделювати паралельне у просторі та часі виконання робіт над складними проектами;

- програмно-цільові методи, що є використовуваними при розробці різних типів проектів, які широко застосовуються в банках в рамках реалізації проектного менеджменту. Ці методи забезпечують можливість представити план, в т.ч. й фінансовий, у вигляді комплексу заходів, реалізація яких у визначені строки дасть змогу вирішити поставлені завдання та досягти визначених цілей. Програмно-цільові методи спрямовані на досягнення кінцевих кількісних результатів із визначенням часових рамок для досягнення поставлених цілей, складу необхідних фінансових ресурсів.

Вирішення неструктурованих і майже не структурованих проблем здійснюється на основі використання експертних методів (оціночних або евристичних). При вирішенні добре структурованих проблем, які мають чіткі кількісні характеристики, використовуються методи екстраполяції та інтерполяції. Метод екстраполяції використовується для встановлення проміжних і кінцевих (на кінець планового періоду) цілей на основі минулої динаміки, припускаючи, що темпи і частки, досягнуті на момент розробки плану, збережуться і в майбутньому. Цей метод ефективний, коли банк займає монопольне становище на ринку і немає загрози з боку його конкурентів. Метод інтерполяції передбачає встановлення банком цільового показника, який має бути досягнутий у майбутньому, і, виходячи з нього, визначення тривалості

планового періоду та підцілей. Тобто, на відміну від руху вперед при екстраполяції, метод інтерполяції базується на зворотному русі - від встановленої мети та відповідного кінцевого значення цільових показників з розрахунком їх проміжних значень.

Для розрахунку цільових показників використовуються наступні методи:

- дослідно-статистичний метод (метод середнього показника), який передбачає використання при встановленні планових показників фактичних статистичних даних за попередні роки (середніх значень);

- факторний метод, при якому планові значення показників визначаються на основі розрахунків впливу основних факторів, що зумовлюють зміну цих показників;

- нормативний метод, при якому планові показники розраховуються із застосуванням прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням змін, зумовлених розробленням організаційно-технічних заходів протягом планового періоду.

Головним інструментом фінансового планування є фінансовий план, який розглядають, як це документ, в якому фокусується «сукупність цілей банку із зазначенням та обґрунтуванням можливих шляхів їх досягнення» [10, с.303]. Основними критеріями, які аналізуються при розробці фінансового плану в банку, є

- заплановані обсяги процентних, комісійних та інших доходів банку;
- фінансова політика в кожній сфері фінансової діяльності банку;
- діюча система оподаткування банківської діяльності;
- облікова ставка НБУ;
- відсоткові ставки на фінансовому ринку, в т.ч. на фондовому ринку;
- результати фінансового аналізу за попередній період діяльності банку; - прогнозовані дані на перспективний (плановий) період діяльності банку.

Формування фінансового плану ґрунтується на тому, що кожен банк розробляє свій фінансовий план відповідно до встановленої ним методики, яка при цьому не завжди є ефективною та може не містити певні ключові

(релевантні) показники, що характеризують діяльність банку в рамках встановленої системи індикаторів.

При визначенні структури фінансового плану комерційного банку, доцільним є виділення таких формуючих частин загального фінансового плану:

- плановий звіт про фінансовий стан банку (баланс) у розрізі статей активу та пасиву відповідно до форми 1 фінансової звітності банківських установ;

- плановий звіт про фінансові результати у розрізі доходів та витрат від різних видів діяльності банку відповідно до форми 2 фінансової звітності банківських установ;

- планові значення основних (релевантних) фінансових індикаторів фінансового стану та ефективності діяльності банку (в т.ч. економічних нормативів, встановлених НБУ).

На сьогодні немає чітко визначеної типової форми структури фінансового плану для банківських установ. Однак, на основі систематизації сучасних підходів до формування компонентної структури фінансового плану діяльності банку, уможлиблюється структурне представлення фінансового плану на основі викоремлених вище формуючих його частин (рисунок 2.2).

Процес розробки фінансового плану банківської установи передбачає здійснення таких стадій:

- вибір цілей, які має досягнути банк, та періоду їх досягнення;
- розрахунок системи показників для оцінки фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності, ділової активності тощо;

- визначення показників, які є релевантними для оцінки поточного фінансового стану банку в розрізі визначених на попередньому етапі індикаторів. Суть цього етапу полягає у перевірці на мультиколінеарність ("явище, при якому між двома або більше факторними змінними моделі існує щільна лінійна залежність, або, іншими словами, факторні змінні мають високий ступінь кореляції" [2, с. 273]) сформованої системи показників для оцінки поточного фінансового стану банку;

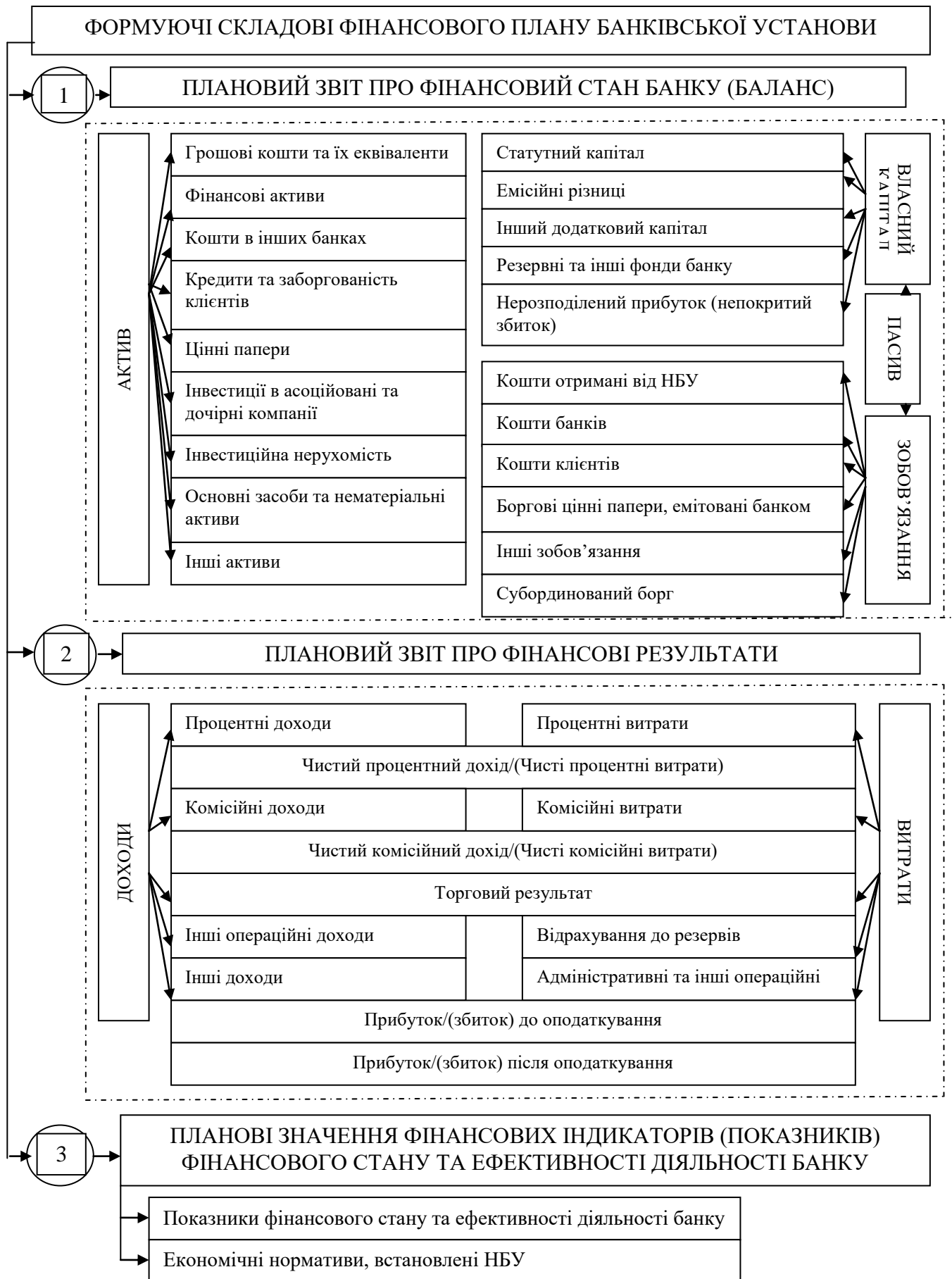


Рисунок 2.2 – Формуючі складові фінансового плану банківської установи

- оцінка ефективності фінансового планування діяльності банку на основі аналізу розрахованих індикаторів (показників) поточного фінансового стану банківської установи та потенційного його рівня;

- визначається конкурентна стратегія банку на основі регресійного аналізу індикаторів (показників) поточного фінансового стану банківської установи та потенційного його рівня;

- визначення стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності банку на основі поточного фінансового стану банку, величини його фінансового потенціалу та визначеної конкурентної стратегії;

- формування фінансового плану банку.

Підсумовуючи відмітимо, що процес розробки фінансового плану банку є синергетичним поєднанням стратегічного, тактичного та оперативного фінансових планів. З метою утримання конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг керівництву банків, варто застосовувати, відповідно до цілі та напряму варіанту (альтернативи) розвитку банку, відповідні моделі стратегічного планування. Моделі стратегічного фінансового планування різняться між собою базою, на яку вони зорієнтовані, а саме:

- модель, яка ґрунтується на врахуванні ринкових переваг, а тому базується на результатах SWOT-аналізу. При цьому, основна увага має бути зосереджена на врахуванні інтересів зовнішніх та внутрішніх акціонерів, які мають бути враховані з метою забезпечення довгострокового розвитку банківської установи. Застосування цієї моделі є досить трудомістким, оскільки складно виявити та збалансувати інтереси великої кількості акціонерів банку. Адже, різні групи акціонерів по-різному розуміють домінування на ринку, що призводить до труднощів у розробці стратегічних і тактичних планів, контролі їх виконання та трактуванні одержаних результатів. Однак для тих банків, які обирають агресивну стратегію зростання, така модель стратегічного фінансового планування є досить корисною;

- модель, яка орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності банківської установи, що визначає

конкурентоспроможність як центральне питання в ринковій економіці. Це пояснюється тим, що виживання в ринковій економіці в довгостроковій перспективі є реальним для тих банків, які можуть дбати про власну конкурентоспроможність. Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність передбачає ширший спектр стратегічних заходів, ніж у моделі яка ґрунтується на врахуванні ринкових переваг, де часом достатньо розробити стратегію за результатами проведеного дослідження. Тому, ця модель першочергово фокусується на визначенні критичних факторів забезпечення конкурентоспроможності банку та визначення критичних факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації;

- модель, яка ґрунтується на створенні позитивного іміджу банку, тобто варіанту для забезпечення довгострокових інвестицій, так як солідні та надійні банківські установи мають таким чином хорошу репутацію, а тому мають широку базу клієнтів, великі можливості для проникнення на нові ринки тощо. Модель, яка фокусується на створенні позитивного іміджу, може бути прийнята багатьма банківськими установами, оскільки вона відображає широко застосовувану соціально орієнтовану концепцію банківської присутності та відповідальності перед суспільством.

Схематичне представлення розглянутих моделей стратегічного фінансового планування наведено на рисунках Б.1, Б.2, Б.3 додатку Б.

Таким чином, при здійсненні стратегічного фінансового планування в банківських установах, необхідною є оцінка реальної економічної ситуації в країні та за її межами, визначення конкретних цілей та конкурентних переваг банку, що дозволить керівництву банку більш чітко змодельовати напрямок його розвитку на перспективу.

2.2 АТ КБ «ПриватБанк»: аналіз фінансового та майнового забезпечення діяльності за період 2021-2023 рр.

АТ КБ "ПриватБанк" - державний банк, заснований 7 лютого 1992 р. як товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк «ПриватБанк». У 2000 році банк було реорганізовано у закрите акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк». Подальша реструктуризація відбулася у 2009 році, коли банк став публічним акціонерним товариством. А у 2016 році держава придбала 100% акцій банку та стала єдиним акціонером банку. При цьому, функції з управління корпоративними правами банку перейшли до Кабінету Міністрів України. У 2018 році було змінено організаційно-правову форму банку на акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк».

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком, який входить до другого рівня банківської системи України і визначається в ній, як системно важливий банк.

Метою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є здійснення банківської діяльності з метою отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах своїх вкладників. Діяльність банку полягає у наданні банківських та інших фінансових послуг у національній та іноземній валютах, а також в інших видах діяльності, передбачених законодавством.

У найскладніші часи банк залишається стабільним і надійним партнером для ведення фінансових справ українців. Сьогодні банк налічує понад 19 мільйонів активних клієнтів - фізичних та юридичних осіб. Щодня по всій країні працює понад 1000 відділень, 5000 банкоматів і 10000 терміналів самообслуговування АТ КБ "ПриватБанку" [20]. АТ КБ "ПриватБанк" є відповідальним роботодавцем та одним із найбільших платників податків у країні. Незважаючи на складні часи, ми рухаємо економіку вперед, продовжуючи кредитувати українців та бізнес. У 2022 році частка ПриватБанку в портфелі роздрібного кредитування зростає з 26% до 32%, а бізнес отримав

нові кредити на загальну суму 23,8 млрд грн [20]. Банк, як зазначено в Статуті банку [29] надає різні послуги (рисунок 2.3):

1) банківські послуги:

а) залучення коштів юридичних та фізичних осіб у депозитні вкладення та вкладення у банківські метали;

б) відкриття та обслуговування поточних рахунків юридичних та фізичних осіб;

в) розміщення залучених коштів юридичних та фізичних осіб у депозитні вкладення, вкладення на поточні рахунки від свого імені, на власний ризик і на власних умовах;

2) кредитні операції:

а) розміщення залучених коштів від свого імені, на власний ризик і на власних умовах;

б) здійснення операцій на фондовому ринку від свого імені;

в) надання банківських гарантій, поручительств, інших зобов'язань від третіх осіб, що визначають їх виконання через грошові відносини;

г) придбання права вимоги на здійснення виконання зобов'язань через грошові відносини за поставлені товари, надані послуги чи виконані роботи, при цьому, приймаючи ризик виконання цих вимог та прийом платежів на себе;

д) лізингові операції;

3) інші види діяльності:

а) діяльність щодо інвестицій;

б) діяльність щодо випуску власних цінних паперів;

в) діяльність щодо державних лотерей;

г) діяльність щодо зберігання цінностей чи надання в майнову оренду індивідуальних банківських сейфів;

д) діяльність щодо інкасації грошових коштів, їх перевезення, в т.ч. валютних цінностей;

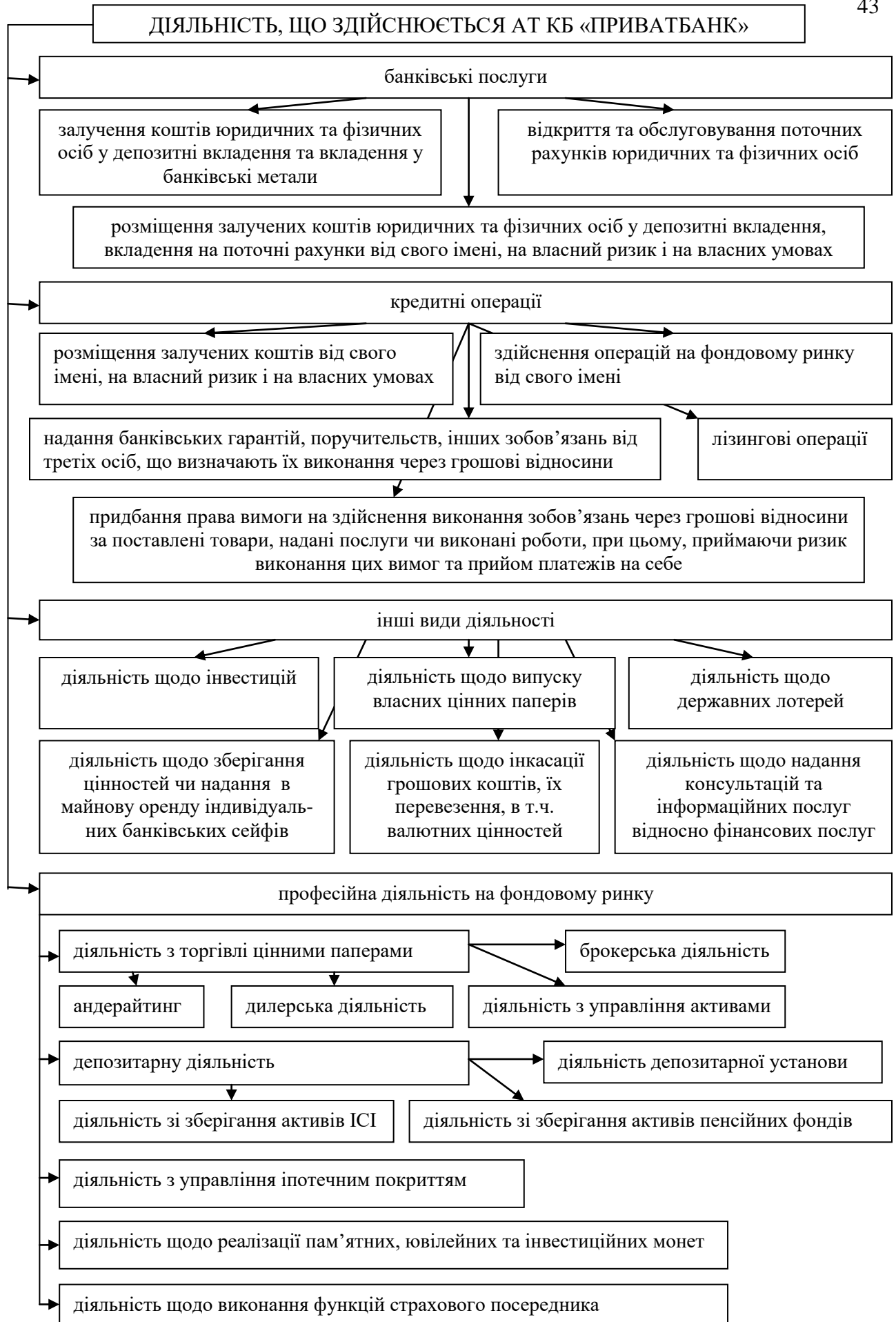


Рисунок 2.3 – Діяльність, що здійснюється АТ КБ «ПриватБанк»

е) діяльність щодо надання консультацій та інформаційних послуг відносно фінансових послуг, в т.ч. банківських;

4) професійна діяльність на фондовому ринку відповідно до дозволів чи ліцензій:

а) діяльність з торгівлі цінними паперами:

- брокерська діяльність;
- дилерська діяльність;
- андеррайтинг;
- діяльність з управління активами;

б) депозитарну діяльність:

- діяльність депозитарної установи;
- діяльність зі зберігання активів ІСІ;
- діяльність зі зберігання активів пенсійних фондів;

в) діяльність з управління іпотечним покриттям;

г) діяльність щодо реалізації пам'ятних, ювілейних та інвестиційних монет;

д) діяльність щодо виконання функцій страхового посередника.

АТ КБ «ПриватБанк» - один з найбільш динамічних кредиторів та найбільших платників податків і дивідендів, які сплачуються до державного бюджету України. З моменту націоналізації та рекапіталізації на суму 155 млрд грн, ПриватБанк вже сплатив державі 168,3 млрд грн дивідендів та податку на прибуток [20]. У 2023 р. банк збільшив прибуток до оподаткування більш ніж у два рази порівняно з 2022 р. Високі фінансові показники ПриватБанку демонструють прихильність банку до довгострокового, сталого розвитку та ефективного управління. У надзвичайно складні воєнні роки АТ КБ "ПриватБанк" не тільки залишився прибутковим, а й покращив свої показники. У 2023 році банк, як найбільший банк системного значення в Україні, надавав високоякісні банківські послуги своїм клієнтам, сприяв підтримці економіки України та фінансовій стабільності її банківської системи. Клієнтоорієнтованість, потреби клієнтів та вимоги до якості їх обслуговування

завжди були ключовими елементами бізнес-стратегії банку. 2023 р. відзначився безпрецедентним зростанням залишків на рахунках клієнтів до 555 млрд грн, адже понад 18 мільйонів клієнтів довірили АТ КБ "ПриватБанку" свої щоденні фінансові операції та депозити. 2023 р. став роком продовження підтримки банком економіки України: чистий роздрібний кредитний портфель збільшився на 39%, а чистий корпоративний кредитний портфель зріс на 23% [20]. Як ключовий учасник українського фінансового ринку, АТ КБ "ПриватБанк" надає бізнесу різноманітні національні та міжнародні програми підтримки, такі як Програма розподілу кредитних ризиків ЄБРР, Програма державних гарантій за новими кредитами для бізнесу, а також урядова програма «5-7-9%», яка частково компенсує відсоткові ставки за кредитами для бізнесу. Для фізичних осіб банк пропонує кредити «е-Оселя» - це доступна іпотека, яка гарантована державою, а також різноманітні споживчі кредити.

Необхідно зазначити, що 22 серпня 2022 року Fitch Ratings (міжнародне рейтингове агентство, що спеціалізується на наданні кредитних рейтингів, оглядів та досліджень) [18], підтвердило довгострокові рейтинги дефолту АТ КБ «ПриватБанк» - емітента в іноземній та національній валюті на рівні «ССС-» та «ССС» відповідно.

Fitch Ratings знизило рейтинги ризику ПриватБанку - до «ССС-», що відображає для кредитоспроможності банків підвищений ризик з боку уряду та операційного стану. Таке зниження рейтингів пов'язане зі зниженням до рівня «СС» суверенного рейтингу України через проблеми з погашенням єврооблігацій. «Рейтинг стійкості АТ «ПриватБанк» - «ССС-», при цьому більш високий рейтинг стійкості відображає сильніші резерви на покриття збитків, ніж у інших шести банків». У лютому 2023 р. Міжнародне рейтингове агентство Moody's [19] знизило кредитний рейтинг АТ «ПриватБанк» з Сaa3 до Са. Агенство Moody's пояснило це впливом війни з росією, яка може стати довгостроковим викликом для економіки та державних фінансів України.

Характеризуючи зміни капіталу, зобов'язань, активів і фінансових результатів банку у 2021-2023 роках, варто відмітити, що ці показники наведені

у відповідних таблицях додатків В та Г. Показники, що характеризують обсяг, склад та структуру капіталу АТ КБ "ПриватБанк", наведено в таблиці Г.1 додатку Г. Зміни капіталу КБ АТ КБ "ПриватБанк" та його складових елементів у 2021-2023 роках відображено в таблиці 2.1.

З таблиці В.1 додатку В та таблиці Г.1 додатку Г видно, що розмір статутного капіталу банку, який становить 206060,0 млн грн, був незмінним протягом усього періоду, що аналізується.

Таблиця 2.1 – Зміни капіталу КБ АТ КБ "ПриватБанк" та його складових елементів у 2021-2023 роках

Капітал	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту (спаду), %		Темп зростання, %	
	2021 / 2020	2022/ 2021	2021 / 2020	2022/ 2021	2021 /2020	2022/ 2021
Статутний капітал	0	0	0	0	0	0
Емісійні різниці	0	0	0	0	0	0
Резервні та інші фонди банку	+1752520	+1509899	118,07	113,19	+18,07	+13,19
Резерви переоцінки	-11076663	+13426113	-37,03	-348,47	-137,04	-448,47
Непокритий збиток	+498436	+12119821	99,68	92,27	-0,32	-7,73
Капітал банку	-8825706	+27055833	86,75	146,82	-13,25	+46,82

Статутний капітал має найбільшу частку в загальному капіталі банку, яка становить 309,33% у 2021 році, 356,57% у 2022 році та 242,87% у 2023 році. Варто відмітити, що негативним фактом є те, що розрахована частка статутного капіталу значно перевищує капітал банків. Це викликано тим, що капітал АТ КБ "ПриватБанк" у 2021-2023 роках, як свідчать дані таблиці 2.1, містить значний обсяг непокритих збитків (у 2021 році непокриті збитки склали 157246,8 млн грн, у 2022 році - 156748,4 млн грн та у 2023 році – 144628,6 млн грн). За 2022-2023 роки капітал збільшився на 27055,8 млн грн (на 46,82%)

найбільшою мірою через вплив такої статті капіталу банку, як "Резерви та інші фонди банку", яка у 2023 році збільшилася на 150,99 млн грн (13,19%) порівняно з 2022 роком.

Показники зміни зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" та їх складових елементів у 2021-2023 роках наведено в таблиці Г.2 додатка Г. Дані, наведені в таблиці 2.2, свідчать, що з 2021 по 2023 рік зобов'язання банку щорічно зростали. Так, порівняно з 2021 роком зобов'язання у 2022 році зросли на 151243,1 млн грн чи на 44,4%, а порівняно з 2022 роком зобов'язання у 2023 році зросли на 109883,4 млн грн чи на 22,34%.

Таблиця 2.2 – Зміни зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" та їх складових елементів у 2021-2023 роках

Зобов'язання	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту (спаду), %		Темп зростання, %	
	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Кошти банків	+0,3	-2,2	+13,64	-88,00	113,64	12,00
Кошти клієнтів	+12168,9	+143166,4	+3,93	+44,50	103,93	144,50
Боргові цінні папери, емітовані банком	+0,1	+0,1	+4,35	+4,17	104,35	104,17
Відстрочені податкові зобов'язання	-4,7	-159,1	-2,87	-100,00	97,13	0,00
Резерви за зобов'язаннями	-7037,2	+2153,1	-65,85	+58,98	34,15	158,98
Інші фінансові зобов'язання	+2026,2	+2604,9	+23,58	+24,53	123,58	124,53
Інші зобов'язання	-607,2	+191,4	-13,33	+4,85	86,67	104,85
Субординований борг	-8,3	+77,4	-3,52	+34,05	96,48	134,05
Усього зобов'язань	+6526,4	+151243,1	+1,95	+44,40	101,95	144,40

Варто зазначити, що найбільшою за питомою вагою складовою зобов'язань банку є «Кредиторська заборгованість перед клієнтами», яка у 2022 році зросла на 143166,1 млн грн чи на 44,5% порівняно з попереднім роком, та продовжила зростати у 2023 році, склавши 84815,1 млн грн чи 18,24%. Також зросли інші складові зобов'язань, зокрема: «Інші залучені кошти» (на 239,5 млн грн чи на 72,93% більше у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 2519,8 млн грн чи на 443,79% більше у 2023 році порівняно з 2022 роком); «Поточні зобов'язання з податку на прибуток» (на 2972,1 млн грн або на 100,0% більше у 2022 році порівняно з 2021 роком та 22818,3 млн грн чи 767,76% у 2023 році порівняно з 2022 роком). Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» становлять значну частку пасивів банку, яка складала:

- у 2021 році - 83,64% загальних пасивів банку;
- у 2022 році - 89,49%;
- у 2023 році - 87,64%.

Варто зазначити, що значна питома вага зобов'язань, тобто залишків на депозитних та інших рахунках клієнтів знижує стабільність фінансових ресурсів банку, підвищує попит на високоліквідні активи та змушує банк збільшувати конвертацію частини короткострокових ресурсів у довгострокові вкладення, тим самим загострюючи проблеми з ліквідністю.

Активи АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки за їх обсягом, складом та структурою наведені у таблиці Г.3 додатку Г. Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2022 році активи зросли на 142473,0 млн грн (34,97%) порівняно з попереднім роком і продовжили зростати у 2023 році до 136 939,3 млн грн (24,91%). Як видно з таблиці В.3, це зростання відбулося за рахунок збільшення всіх статей активів банку (крім статті «Інші активи»). Так, найбільш вагомий позитивний вплив на приріст активів АТ КБ «ПриватБанк» мало зростання таких статей:

- «Грошові кошти та їх еквіваленти» (12449,1 млн грн або 44,28% у 2022 році; 39081,3 млн грн або 96,34% у 2023 році);

Таблиця 2.3 – Зміни обсягу активів АТ КБ «ПриватБанк» та їх складових у 2021-2023 роках

Активи	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту (спаду), %		Темп зростання, %	
	2022 / 2021	2023/ 2022	2022 /2021	2023/ 2022	2022 /2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти та їх еквіваленти	+12449118	+39081328	144,28	196,34	+44,28	+96,34
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	+88748377	+4660254	102,81	104,87	+95,33	+4,87
Кошти в інших банках	+34394061	+14827712	233,11	124,62	+133,11	+24,62
Кредити та заборгованість клієнтів	+1162221	+24282512	101,66	134,03	+1,66	+34,03
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	+14845664	+27550847	111,50	119,14	+11,50	+19,14
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	+73922554	+33555956	380,87	133,47	+280,87	+33,47
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	-	+3	100	100,01	0	+0,01
Інвестиційна нерухомість	+165717	+185019	108,33	108,59	+8,33	+8,59
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	+2073577	-12047696	120,78	0,03	+20,78	-99,97
Відстрочений податковий актив	+1100185	+851147	+100,0	177,36	0	+77,36
Основні засоби та нематеріальні активи	-745039	+72314	89,88	101,09	-10,12	+1,09
Інші фінансові активи	+668181	+4094320	104,98	129,04	+4,98	+29,04
Інші активи	-238727	-174449	86,94	89,02	-13,06	-10,98
Загальні активи, усього	+142417358	+136939264	134,97	124,91	+34,97	+24,91

- «Кредити та заборгованість клієнтів» (1162,2 млн грн або 1,66% у 2022 році, 24282,5 млн грн або 34,03% у 2023 році); «Кошти в інших банках» (34394,1 млн грн або 133,11% у 2022 році та 14 827,7 млн грн або 24,62% у 2023 році);

- «Фінансові активи за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку» (88748,4 млн грн або 2,81% у 2022 році та 4660,3 млн грн або 4,87% у 2023 році);

- «Цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» (14845,7 млн грн або 11,50% у 2022 році та 27550,8 млн грн або 19,14% у 2023 році);

- «Цінні папери за амортизованою собівартістю» (73922,6 млн грн або 280,8% у 2022 році та 33556,0 млн грн або 33,47% у 2023 році).

У таблиці Г.4 додатку Г наведено дані зміни доходів та прибутків АТ КБ "ПриватБанк", які розраховано за даними таблиці В.4 додатку В. В таблиці 2.4 - кількісну зміну складових, що формують фінансові результати діяльності банку у 2021-2023 роках. З таблиці 2.4 видно, що доходи АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році зросли на 22295,8 млн грн (зростання на 43,77%) порівняно з 2021 роком, а у 2023 році цей показник збільшився на 28404,3 млн грн (зростання на 38,79%) порівняно з 2022 роком.

Так, сума доходів, отриманих АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році зросла порівняно з попереднім роком на 22295,8 млн грн (на 43,77%), а у 2023 році порівняно з 2022 роком доходи знову зменшилися на 28404,2 млн грн (на 38,79%). Однак, динамічний аналіз прибутку (збитку) після оподаткування показує у 2022 році протилежну тенденцію порівняно із загальним доходом банку. Так, прибуток банку після оподаткування у 2022 році зменшився на 4852,4 млн грн (на 13,84%). У 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 7566,7 млн грн (на 25,06%).

Однак, варто зазначити, що діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в аналізованому періоді характеризується стабільною прибутковістю. Так, у 2021 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 35050,4 млн грн, у 2022 році - у

розмірі 34672,0 млн грн, а у 2023 році чистий прибуток банку склав 37764,7 млн грн.

Таблиця 2.4 – Зміни розміру складових, що формують фінансові результати діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр.

Зобов'язання	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту (спаду), %		Темп зростання, %	
	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Процентні доходи	+7832	+22551,8	+21,84	+51,62	121,84	151,62
Чистий процентний дохід/ Чисті процентні витрати	+10600,5	+19703,6	+36,16	+49,36	136,16	149,36
Комісійні доходи	+21104,8	+8644	+178,25	+26,24	278,25	126,24
Чистий комісійний дохід/ Чисті комісійні витрати	-2777,4	0	-11,96	0	88,04	100,00
Торговий результат	+12895,3	+128055,3	+180,35	+1347,26	280,35	1447,26
Інші операційні доходи	+1389,1	+316	+101,38	+11,45	201,38	111,45
Інші доходи	+188,2	+134,5	+44,43	+21,98	144,43	121,98
Всього доходів	+22295,8	+28404,2	+43,77	+38,79	143,77	138,79
Прибуток/ (збиток) до оподаткування	-395,1	+38093,3	-1,13	+109,87	98,87	209,87
Прибуток/ (збиток) після оподаткування	-4852,4	+7566,7	-13,84	+25,06	86,16	125,06

Найбільшу частку в загальному обсязі доходів банку займають процентні доходи - 70,39% у 2021 році, 59,65% у 2022 році та 65,17% у 2023 році. Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» з розбивкою за роками 2021, 2022, 2023, наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр.

Складові доходів банку	Роки, %		
	2021	2022	2023
Процентні доходи	70,39	59,65	65,17
Чистий процентний дохід	57,55	54,51	58,66
Комісійні доходи	23,24	44,99	40,92
Чистий комісійний дохід	45,58	27,91	20,11
Торговий результат	-6,66	12,98	135,34
Інші операційні доходи	2,69	3,77	3,03
Інші доходи	0,83	0,84	0,73
Всього доходів	100,00	100,00	100,00

Прибуток АТ КБ "ПриватБанк" до оподаткування у 2023 році склав 72,8 млрд грн, що більш ніж удвічі більше, ніж у 2022 році, та становить 46% від загального прибутку банківського сектору України у 2023 році. У лютому 2024 року за результатами 2023 року банк перерахував до бюджету авансовий внесок у вигляді дивідендів та податку на прибуток у розмірі 44,9 млрд грн.

Основними факторами, що вплинули на фінансовий результат банку за 2023 рік, стали такі фактори:

- зростання масштабів діяльності бБанку на кредитному ринку та надходжень коштів клієнтів;

- зміни в структурі клієнтських операцій, зокрема зростання загального рівня безготівкових розрахунків в країні;

- зростання масштабів діяльності банку та надходжень на рахунки клієнтів

- зміни в структурі клієнтських операцій, в тому числі зростання загального рівня безготівкових платежів як більш швидкої та безпечної форми розрахунків;

- макроекономічні умови на банківському ринку України, в тому числі динаміка облікової ставки НБУ та офіційний обмінний курс;

- поліпшення якості кредитного портфеля, що призведе до значної економії витрат на формування резервів;
- контроль операційних витрат в умовах кумулятивного ефекту інфляції у 2022 та 2023 роках.

Результати аналізу фінансово-майнового забезпечення діяльності АТ КБ "ПриватБанк" продемонстрували його ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність. Лідируючі позиції АТ КБ "ПриватБанк" в банківській системі забезпечуються довірою клієнтів, його реакцією на нові виклики у зовнішньому середовищі та на нові потреби клієнтів. Крім того, державний АТ КБ "ПриватБанк" є системно важливим банком та ключовим гравцем у фінансовій системі України.

3 Розвиток підходів до стратегічного фінансового планування діяльності банків на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк»

Одним з найважливіших пріоритетів розвитку банківської установи вважається вдосконалення системи стратегічного планування, від ефективності якого залежить не тільки раціональне використання коштів акціонерів, але й майбутнє самого банку, його місце в банківській системі країни. Тому реалізація процесу стратегічного планування виступає дієвим інструментом стратегічних перетворень, спрямованих на досягнення та збереження стійких конкурентних переваг банку. Впровадження стратегічних планів є можливим лише на комплексній основі застосування збалансованої системи показників, яка є одним із сучасних інструментів, що дозволяє банківським установам ефективно реалізовувати їх стратегічні плани.

Так, стратегічне планування передбачає переведення місії банку та стратегічних цілей планування в систему стратегічних показників, які потім щорічно переглядаються на основі операційного аналізу та прогнозів. Варто також зазначити, що стратегічні показники каскадуються до нижчих рівнів. Таким чином, стратегічні цілі фіксуються та узгоджуються відповідальними особами на всіх рівнях організаційної структури банківської установи. Також визначаються цілі та заходи на плановий рік, складаються бюджети і здійснюється моніторинг досягнення цілей. В результаті всі ресурси банківської організації будуть зосереджені на виконанні стратегічного плану в наступному фінансовому році. У процесі стратегічного планування здійснюється регулярний моніторинг ступеня досягнення поставлених цілей з метою перевірки правильності та об'єктивності стратегічних припущень, зроблених у процесі планування, та необхідності внесення корективів при перегляді початкових показників стратегічного плану.

Використання такого підходу до стратегічного планування в банку призведе до значних змін, а саме:

- скорочення часу, що витрачається на процес стратегічного та оперативного планування. Стратегічне планування потребуватиме більше часу та ресурсів через розробку стратегічних карт, але час, що витрачається на оперативне планування, значно скоротиться;

- заміна короткострокового періоду бізнес-планування на перспективне планування з горизонтом планування п'ять років;

- поєднання планування разових проектів з регулярним стратегічним та операційним плануванням, адже стратегічна мета банку є своєрідним фільтром в процесі прийняття управлінських рішень з метою визначення щодо доцільності того чи іншого проекту;

- узгодження реалізації стратегічних цілей до системи мотивації співробітників.

Стратегічне планування діяльності дозволяє банківським установам ефективно управляти своїм активними та пасивними операціями для забезпечення стабільних фінансових результатів. Тому, відповідно до розглянутого вище підходу комплексного застосування збалансованої системи показників, банківські установи можуть ефективно реалізовувати їх стратегічні плани. Так, вартим уваги є розрахунок основних показників, що відображають результати діяльності банківських установ з урахуванням мінливості стану зовнішнього середовища. Такий розрахунок здійснимо за даними АТ КБ «ПриватБанк» [20] та узагальненими показниками банківської системи України [16]. Першочергово необхідно визначити частку активів АТ КБ «ПриватБанк» у активах банківської системи України за 2014-2023 (таблиця 3.1). Дані таблиці 3.1 дають можливість розрахунку тренду частки банку в активах банківської системи за десятилітній період:

$$y = 0,000t + 20,1167 \quad R^2 = 0,000 \quad (3.1)$$

Дане рівняння (3.1) демонструє відсутність тренду частки активів АТ КБ «ПриватБанк» в активах банківської системи України (0% варіації).

Таблиця 3.1 – Активи АТ КБ «ПриватБанк» та їх частка в активах банківської системи України у 2014-2023 роках

Рік	Активи банківської системи України, млрд грн	Активи АТ КБ «ПриватБанк», млрд грн	Частка активів банку в активах банківської системи, %
2014	1278,1	204,6	16,01
2015	1316,8	241,8	18,36
2016	1256,3	220,0	17,51
2017	1282,7	253,4	19,76
2018	1359,7	282,0	20,74
2019	1493,3	314,1	21,03
2020	1822,8	386,9	21,23
2021	2053,2	407,3	19,84
2022	2351,7	549,7	23,37
2023	2944,3	686,6	23,32

Розглядаючи частку активів банку в загальних активах банків України як об'єкт стратегічного планування, тобто певну стратегічну мету, здійснимо розрахунок щорічного її розміру на період 10 років, із кінцевим досягненням її розміру до 25,2%. Таким чином за умови рівномірного щорічного зростання частки буде становити:

Приріст частки = (Планове значення частки – Частка у 2023 р.) :

$$\text{Кількість років планування} \quad (3.2)$$

тобто

$$\text{Приріст частки} = 0,2501$$

Таким чином, щорічні значення частки активів АТ КБ «ПриватБанк» у активах банківської системи України для стратегічного плану за наведеним розрахунком представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Планові щорічні значення частки активів АТ КБ «ПриватБанк» у активах банківської системи України на 10 річний період

Рік	Частка активів банку в активах банківської системи, %
2024	23,49
2025	23,66
2026	23,83
2027	24,00
2028	24,17
2029	24,34
2030	24,51
2031	24,68
2032	24,85
2033	25,02

Стратегічне планування має ґрунтуватись на планових показниках активів та пасивів банку, які залежать від прогнозних значень активів чи пасивів банківської системи України. З метою прогнозування підсумку балансу банківської системи України варто припустити, що пасиви банківської системи залежать від розміру грошової бази [НБУ]. Так, розмір грошової бази та пасивів банківської системи України на 01.01.2015 – 01.01.2024 рр. представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розмір грошової бази та пасивів банківської системи України на 01.01.2015 – 01.01.2024 рр.

Рік	Грошова база банківської системи, млрд. грн	Пасиви банківської системи, млрд. грн
2015	34,1	1278,1
2016	175,9	1316,8
2017	169,5	1256,3
2018	82,2	1282,7
2019	82,7	1359,7
2020	132,5	1493,3
2021	111,0	1822,8
2022	110,6	2053,2
2023	156,7	2351,7
2024	292,1	2944,3

Дані таблиці 3.3 уможливили розрахунок регресії між пасивами банківської системи України (Y) та грошовою базою банківської системи (X):

$$Y = 7,902 X - 222,72 \quad R^2 = 0,943 \quad (3.3)$$

Дане рівняння демонструє 94,30% варіації пасивів банківської системи України від грошової бази, тобто наявність прямої їх залежності. Таким чином, розрахунок прогнозних значень пасивів банківської системи має будуватись на прогнозних значеннях грошової бази країни. При цьому, варто припустити, що грошова база держави залежить від величини номінального валового внутрішнього продукту. Фактичні дані цих показників [7] представлено в таблиці 3.4. Дані цієї таблиці дали змогу розрахувати рівняння регресії між величинами грошової бази (Y) та валового внутрішнього продукту держави (X):

$$Y = 0,195x - 353,23 \quad R^2 = 0,928 \quad (3.4)$$

Таблиця 3.4 – Розмір грошової бази та валового внутрішнього продукту України на 01.01.2015 – 01.01.2024 рр.

Рік	Грошова база банківської системи, млрд. грн	Валовий внутрішній продукт, млрд. грн
2015	34,1	1566,7
2016	175,9	1979,5
2017	169,5	2383,2
2018	82,2	2982,9
2019	82,7	3558,7
2020	132,5	3974,6
2021	111,0	4194,1
2022	110,6	5459,6
2023	156,7	5191,0
2024	292,1	6537,8

Дане рівняння (3.4) демонструє 92,80% варіації грошової бази України залежить від валового внутрішнього продукту держави, тобто відмічається наявність прямої її залежності. Тому, розрахунок прогнозних показників грошової бази України має будуватись на прогнозних показниках номінального валового внутрішнього продукту держави. Для цього, на основі рівняння Фрідмана, формулюється варіація залежності величини валового внутрішнього продукту країни від рівня інфляції. Припустивши, що реальний валовий внутрішній продукт буде зростати рівномірно щороку на 1,2% при умові щорічної інфляції у розмірі 3,5%, отримуємо, що номінальний валовий внутрішній продукт буде зростати щороку на 4,7%. Отже, за таких умов, стає можливим визначення прогнозних показників, що впливають на величину пасивів АТ КБ «ПриватБанк», а саме на кінець 2024 р. (таблиця 3.5):

- номінальний валовий внутрішній продукт ($6537,8 \cdot 1,047 = 6845,1$ млрд. грн);

- грошова база ($353,23 + 0,195 \cdot 6845,1 = 366,58$ млрд. грн) (рівняння 3.4);
- пасиви банківської системи України ($222,72 + 7,902 \cdot 366,58 = 3119,42$ млрд. грн) (рівняння 3.3);
- пасиви АТ КБ «ПриватБанк» ($3119,42 \cdot 0,2501 = 780,17$ млрд. грн) (рівняння 3.2).

Таблиця 3.5 – Прогнозні величини пасивів АТ КБ «ПриватБанк» та показників, що впливають на них на 2024-2033 рр.

У мільярдах гривень

Планові роки	Грошова база банківської системи	Валовий внутрішній продукт	Пасиви банківської системи України	Пасиви АТ КБ «ПриватБанк»
2024	366,58	6845,1	3119,42	780,17
2025	367,21	7166,8	3124,38	781,4
2026	367,86	7503,6	3129,57	782,7
2027	368,55	7856,3	3135,00	784,06
2028	369,27	8225,6	3140,69	785,49
2029	370,02	8612,2	3146,65	786,98
2030	370,81	9016,9	3152,88	788,54
2031	371,64	9440,7	3159,41	790,17
2032	372,50	9884,4	3166,25	791,88
2033	373,41	10349,0	3173,41	793,67

Так, з метою визначення основних показників стратегічного плану АТ КБ «ПриватБанк», враховано, що частка окремих показників у валюті балансу цього банку є середньою величиною певного показника за 2014-2023 рр. Тобто:

- капітал АТ КБ «ПриватБанк» - 12,73%;

- зареєстрований капітал АТ КБ «ПриватБанк» - 37,61%;
- зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» - 87,27%.

Таким чином, розрахунок зазначених прогнозних показників стратегічного планування діяльності АТ КБ «ПриватБанк» буде мати такий порядок на кінець 2024 року (таблиця 3.6):

- капітал АТ КБ «ПриватБанк» - $780,17 \cdot 12,73 : 100 = 99,31$ млрд грн;
- зареєстрований капітал АТ КБ «ПриватБанк» - $780,17 \cdot 37,61 : 100 = 293,42$ млрд грн;
- зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» - $780,17 \cdot 87,27 : 100 = 680,85$ млрд грн.

Таблиця 3.6 – Прогнозні величини складових пасивів АТ КБ «ПриватБанк» на 2024-2033 рр.

У мільярдах гривень

Планові роки	Пасиви АТ КБ «ПриватБанк»	Капітал АТ КБ «ПриватБанк»	Зареєстрований капітал АТ КБ «ПриватБанк»	Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк»
2024	780,17	99,32	293,42	680,85
2025	781,4	99,47	293,89	681,93
2026	782,7	99,64	294,38	683,07
2027	784,06	99,81	294,89	684,25
2028	785,49	99,99	295,42	685,49
2029	786,98	100,18	295,98	686,79
2030	788,54	100,38	296,57	688,16
2031	790,17	100,59	297,18	689,58
2032	791,88	100,81	297,83	691,07
2033	793,67	101,03	298,50	692,64

Отже, з метою досягнення сформованих у стратегічному плані АТ КБ «ПриватБанк» на 10 планових років, а саме досягнення частки активів банку в загальних активах банків держави до розміру 25,2%, має мати більш високі темпи зростання за основними показниками ніж темпи зростання цих показників загалом по банківській системі України.

За розрахованими у таблицях 3.2, 3.5 та 3.6 основними прогностичними показниками діяльності АТ КБ «ПриватБанк» можна зробити висновок про те, що досягнення на кінець 2033 року 25,2% частки активів банку в активах банківської системи України потребує проведення банком агресивної політики щодо формування стратегії його розвитку. Досягнення цієї мети передбачає також розширення банком бази депозитних та інших залучень з одночасним збільшення обсягів кредитування, але із врахуванням того, що банк має отримувати щорічно доходи більші за планові витрати.

Запропонований методичний підхід до стратегічного фінансового планування розвитку окремо взятого банку дозволяє розглянути та врахувати на перспективу різні сценарії майбутньої його діяльності із врахуванням поставленої стратегічної мети і можливі макроекономічні дані щодо розвитку банківської системи та країни загалом.

Висновки

Планування є однією з найважливіших функцій банківського менеджменту, яка слугує для закладання фундаменту розвитку процесу управління в банківській установі, визначення його цілей і перспектив, встановлення певної послідовності дій, вибору методів і засобів діяльності та їх необхідних пропорцій. Планування охоплює найважливіші аспекти діяльності банківських установ, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів та визначає умови і методи зміцнення фінансового стану банку. Таким чином, можна з великою точністю сказати, що планування - це управлінська діяльність, пов'язана з визначенням фінансових умов діяльності банку з метою ефективного виконання запланованих завдань.

Фінансове планування банківської діяльності є тим процесом, що включає розробку планів і системи внутрішніх показників фінансової установи, які забезпечують економічний розвиток банку, підвищення ефективності використання його активів, зростання доходів (прибутків) і ринкової капіталізації банку. Фінансове планування покликане забезпечувати узгодженість рішень, прийнятих у поточному періоді, з прогнозами майбутнього зростання. Основною метою фінансового планування банку є визначення та конкретизація фінансових умов діяльності банку на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів з метою забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом і структурою фінансовими ресурсами.

Розробка фінансового плану банку базується на певних методологічних принципах, які використовуються для мобілізації, спрямування та ефективного використання фінансових ресурсів банку для його економічного та соціального розвитку. Успішна організація фінансового планування в банківських установах вимагає наявності чотирьох обов'язкових компонентів (умов), які тісно пов'язані між собою і формують певну інфраструктуру процесу

фінансового планування будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і фінансової установи. Такими компонентами є: аналітична компонента, інформаційна компонента, організаційна компонента, програмно-технічна компонента.

Фінансове планування в банку слід розглядати як систему фінансового планування, що включає сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування.

Так, стратегічне фінансове планування передбачає встановлення основних напрямів і цільових параметрів фінансової діяльності банку шляхом визначення загальної фінансової політики банку.

Тактичне фінансове планування є основою для розробки та доведення бюджетів для всіх аспектів діяльності банку до безпосереднього вищого керівництва. Цей тип фінансового планування пов'язаний з визначенням поточних оптимальних фінансових операцій банку та перерозподілом фінансових ресурсів між структурними підрозділами, підготовкою бюджету на основі розрахунку фінансових показників на плановий період.

Оперативне фінансове планування банківської діяльності пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових ресурсів між банками. Воно полягає у визначенні оптимальних фінансових операцій та перерозподілі фінансових ресурсів між підрозділами банку.

В умовах жорсткої конкуренції для кожного банку важливо визначити відправну точку для розробки стратегічних, поточних та оперативних планів. Основою здійснення ефективного фінансового планування є правильно обраний метод його здійснення.

Головним інструментом фінансового планування є фінансовий план, основними критеріями, які аналізуються при розробці фінансового плану в банку, є

- заплановані обсяги процентних, комісійних та інших доходів банку;
- фінансова політика в кожній сфері фінансової діяльності банку;
- діюча система оподаткування банківської діяльності;

- облікова ставка НБУ;
- відсоткові ставки на фінансовому ринку, в т.ч. на фондовому ринку;
- результати фінансового аналізу за попередній період діяльності банку; - прогнольні дані на перспективний (плановий) період діяльності банку.

Процес розробки фінансового плану банку є синергетичним поєднанням стратегічного, тактичного та оперативного фінансових планів. З метою утримання конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг керівництву банків, варто застосовувати, відповідно до цілі та напряму варіанту (альтернативи) розвитку банку, відповідні моделі стратегічного планування. Моделі стратегічного фінансового планування різняться між собою базою, на яку вони зорієнтовані, а саме:

- модель, яка ґрунтується на врахуванні ринкових переваг;
- модель, яка орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності банківської установи;
- модель, яка ґрунтується на створенні позитивного іміджу банку.

Кваліфікаційне дослідження було зосереджені на вивченні особливостей діяльності АТ КБ "ПриватБанк", що є державним банком, заснованим 7 лютого 1992 р. як товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк «ПриватБанк». У 2000 році банк було реорганізовано у закрите акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк». Подальша реструктуризація відбулася у 2009 році, коли банк став публічним акціонерним товариством. А у 2016 році держава придбала 100% акцій банку та стала єдиним акціонером банку. При цьому, функції з управління корпоративними правами банку перейшли до Кабінету Міністрів України. У 2018 році було змінено організаційно-правову форму банку на акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк».

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком, який входить до другого рівня банківської системи України і визначається в ній, як системно важливий банк. АТ КБ «ПриватБанк» - один з найбільш динамічних кредиторів та найбільших платників податків і дивідендів, які сплачуються до державного

бюджету України. Статутний капітал має найбільшу частку в загальному капіталі банку, яка становить 309,33% у 2021 році, 356,57% у 2022 році та 242,87% у 2023 році. Варто відмітити, що негативним фактом є те, що розрахована частка статутного капіталу значно перевищує капітал банків. Зобов'язання банку становлять значну частину його пасивів. Так, порівняно з 2021 роком зобов'язання у 2022 році зросли на 151243,1 млн грн чи на 44,4%, а порівняно з 2022 роком зобов'язання у 2023 році зросли на 109883,4 млн грн чи на 22,34%. Варто зазначити, що значна питома вага зобов'язань, тобто залишків на депозитних та інших рахунках клієнтів знижує стабільність фінансових ресурсів банку, підвищує попит на високоліквідні активи та змушує банк збільшувати конвертацію частини короткострокових ресурсів у довгострокові вкладення, тим самим загострюючи проблеми з ліквідністю.

Результати аналізу фінансово-майного забезпечення діяльності АТ КБ "ПриватБанк" продемонстрували його ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність. Лідуючі позиції АТ КБ "ПриватБанк" в банківській системі забезпечуються довірою клієнтів, його реакцією на нові виклики у зовнішньому середовищі та на нові потреби клієнтів. Крім того, державний АТ КБ "ПриватБанк" є системно важливим банком та ключовим гравцем у фінансовій системі України.

Одним з найважливіших пріоритетів розвитку банківської установи вважається вдосконалення системи стратегічного планування, від ефективності якого залежить не тільки раціональне використання коштів акціонерів, але й майбутнє самого банку, його місце в банківській системі країни. Тому реалізація процесу стратегічного планування виступає дієвим інструментом стратегічних перетворень, спрямованих на досягнення та збереження стійких конкурентних переваг банку. Впровадження стратегічних планів є можливим лише на комплексній основі застосування збалансованої системи показників, яка є одним із сучасних інструментів, що дозволяє банківським установам ефективно реалізовувати їх стратегічні плани. Тому, в роботі запропоновано розгляд та врахування на перспективу різних сценаріїв майбутньої діяльності

окремо взятого банку, на прикладі АТ КБ "ПриватБанк", із врахуванням поставленої стратегічної мети і можливі макроекономічні дані щодо розвитку банківської системи та країни загалом, що певним чином сприяє розвитку стратегічного фінансового планування в банківських установах.

Список використаних джерел

1. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія / [Л. О. Примостка та ін.] ; за ред. Л. О. Примостки ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2017. – 380 с.
2. Бегун С. І. Мультиколінеарність та її вплив на оцінку параметрів моделі / С. І. Бегун, М. О. Сахарук // Молодий вчений. – 2020. - №4. - С. 272-276.
3. Васюренко О.В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: монографія / О.В. Васюренко, Г.М. Азаренкова, Н.П. Погореленко, О.М. Дубницький, Л.В. Сидоренко, Л.В.Сердюк. – [за ред. О.В. Васюренко]. – К.: УБС НБУ, 2009. – 323 с.
4. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація / Б. Дергалюк, Н. Деркач // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип.54. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>
5. Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи [Електронний ресурс]: постанова: [схвалено 18.12.2016 р. № 961І]. – Дата оновлення: 23.02.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/961-2016-%D0%BF#Text>
6. Згруповані залишки по звітності (у розрізі банків) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
7. Інформаційний сайт «Мінфін» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
8. Каламбет К. М. Призначення і функції фінансового планування на підприємстві / К. М. Каламбет // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип.2. – С. 318-322
9. Квасницька Р.С. Важливість присутності та проблематика фінансового планування на підприємстві / Р.С.Квасницька, В.О. Годлевська // Scientific bases of

solving of the modern tasks. Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference. Frankfurt am Main, Germany – 2020. – P. 226-231.

10. Киркач С. М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банку. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 302–308.

11. Киркач С.М. Конкретизація сутності поняття фінансового планування з позиції специфіки функціонування підприємство/банк / С.М. Киркач // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2012. – Випуск 34. – С. 145-160.

12. Коваль С. Особливості фінансової політики банківських установ в контексті сучасних реалій /С. Коваль // Вісник ТНЕУ. – 2015. – № 4. – С.65-73.

13. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни [Електронний ресурс] / Р. Корнилюк // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/> (дата звернення: 18.11.2023).

14. Левицький В.В. Банківський менеджмент : конспект лекцій / В.В. Левицький. – Луцьк : Вежа-Друк, 2021. – 102 с.

15. Неівестна О.В. Процес планування в умовах українського ринку / О.В. Неівестна, О.Ю. Постоєнко // Наука і освіта: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 10-25 лютого 2014 р. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2014. – С. 46-49.

16. Основні показники діяльності банків України (2018-2023 рр.) [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

17. Островська Г.Й. Стратегічне фінансове планування діяльності компаній в умовах економіки, заснованої на знаннях / Г.Й. Островська // Сталий розвиток економіки. – 2017. – №3. – С.93-98.

18. Офіційний сайт Fitch Ratings. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fitchratings.com> (дата звернення: 23.11.2023).

19. Офіційний сайт Moody's [Електронний ресурс].. – Режим доступу: <https://www.moody.com/> (дата звернення: 23.11.2023).
20. Офіційний сайт АТ Комерційний банк «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/>
21. Офіційний сайт Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
22. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства / М.А. Панасюк, О.О. Бойко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 22. – С.111-113.
23. Панченко В. А. Стратегічне фінансове планування як функція менеджменту організації / В. А. Панченко // Підприємництво і торгівля. – 2021. – №31. – С. 20-25.
24. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : інструкція : [затверджено Постановою Правління НБУ 26.09.2001 р. № 368]. – Дата оновлення: 11.05.2023. – Режим доступу: <http://surl.li/>
25. Пурій Г.М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України / Г.М. Пурій // Фінансовий простір. – 2017. – № 3 (27). – С.41-45.
26. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібник / І.В. Сало, О.А. Криклій. – Суми : Університетська книга, 2017. – 314 с.
27. Ситник Г.В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства / Г.В. Ситник // Інноваційна економіка. – 2011. – № 5. – С. 76-78
28. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. / Т. О. Ставерська, І. С. Андрющенко. – Харків: Вид-ць Іванченко І. С., 2013. – 146 с.
29. Статут АТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/ermoi>
30. Фінансове планування і прогнозування : навч. посіб. для студ. напряму підготовки "Фінанси і кредит" денної форми навчання / О. Г. Біла, Т.

В. Мединська, І. Л. Боднарюк. – Львів: Львівська комерційна академія, 2013. – 256 с.

31. Фінансовий менеджмент у банку: підручник / Л.О. Примостка / 3-тє вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2012. – 338 с.

32. Халатур С.М. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності [Електронний ресурс]. / С.М. Халатур, Ю.В. Масюк, В.В. Козина // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. – 2023. – №2. – Режим доступу: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/index>

33. Хрипко І.С., Азаренкова Г.М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку / І.С. Хрипко, Г.М. Азаренкова // Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 5 (16). – С. 324-328.

34. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Г.М. Чепелюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>

35. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві / О. Д. Щербань // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 530–534.

Додатки

Додатк А

Таблиця 1 – Наукові погляди на сутність та основні завдання фінансового планування

Автор	Сутність	Мета / Завдання
Азаренкова Г. М., Михайленко Г. М., Журавель Т. М.	Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді.	Забезпечення підприємницької діяльності необхідними джерелами фінансування
Р. Брейлі Р., Майерс С.	Процес, що складається з: 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у розпорядженні компанії; 2) прогнозуванні наслідків поточних рішень, щоб запобігти неочікуваних втрат і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями; 3) обґрунтування обраного варіанту з ряду можливих рішень; 4) оцінка результатів, досягнутих компанією, порівняння їх з цілями, встановленими у фінансовому плані	– проведення аналізу власних та залучених коштів; – подальше встановлення причин незадовільного фінансового результату, та прогноз майбутніх значень показників для уникнення можливих втрат; – аналіз отриманих результатів, та подальші дії для покращення фінансової безпеки
Партін Г. О., Завгородній А. Г.	Розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді	Формування оптимальних фінансових планів по всіх видах господарської діяльності
Сіренко Н. М.	Діяльність, пов'язана з управлінням фінансами та спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства	Створення правильного фінансового менеджменту. Стабілізація та покращення фінансово-економічних показників підприємства;
Шелудько В. М.	Процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.	Розробка ефективних шляхів досягнення цілей поставлених підприємством, за допомогою фінансових показників кількісного та якісного характеру
Ставерська Т. О., Андрющенко І. С.	Функція фінансового управління, спрямована на планування доходів	Забезпечення необхідними фінансовими ресурсами

	<p>та напрямків витрачання грошових коштів підприємства, прогнозування результатів їх руху та впливу на економічне оточення, тобто процес розробки системи фінансових планів, фінансових норм і нормативів різного змісту і призначення залежно від завдань та об'єктів планування, спрямованих на забезпечення подальшого економічного розвитку підприємства.</p>	<p>господарського процесу грошовими коштами. Встановлення фінансових відносин з бюджетом, банком, страховими організаціями та іншими суб'єктами (ці фінансові відношення кількісно вимірюються величиною надходжень – кредит, та величиною відданих грошей – податки, процент за кредит, страхові внески). Виявлення основних напрямів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня раціональності його використання. Аналіз можливих ризиків і розробка конкретних заходів щодо їх зниження та ін..</p>
<p>Аніловської Г. Я., Висоцької І. Б.</p>	<p>Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками діяльності у плановому періоді.</p>	<p>Визначення джерел та обсягів фінансових ресурсів відповідно до потреб підприємства. Виявлення резервів збільшення фінансових ресурсів. Раціональний розподіл отримуваних прибутків і накопичень за каналами їх використання. Визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінювання раціональності його використання. Фінансовий контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів і коштів та ін..</p>

Додаток Б

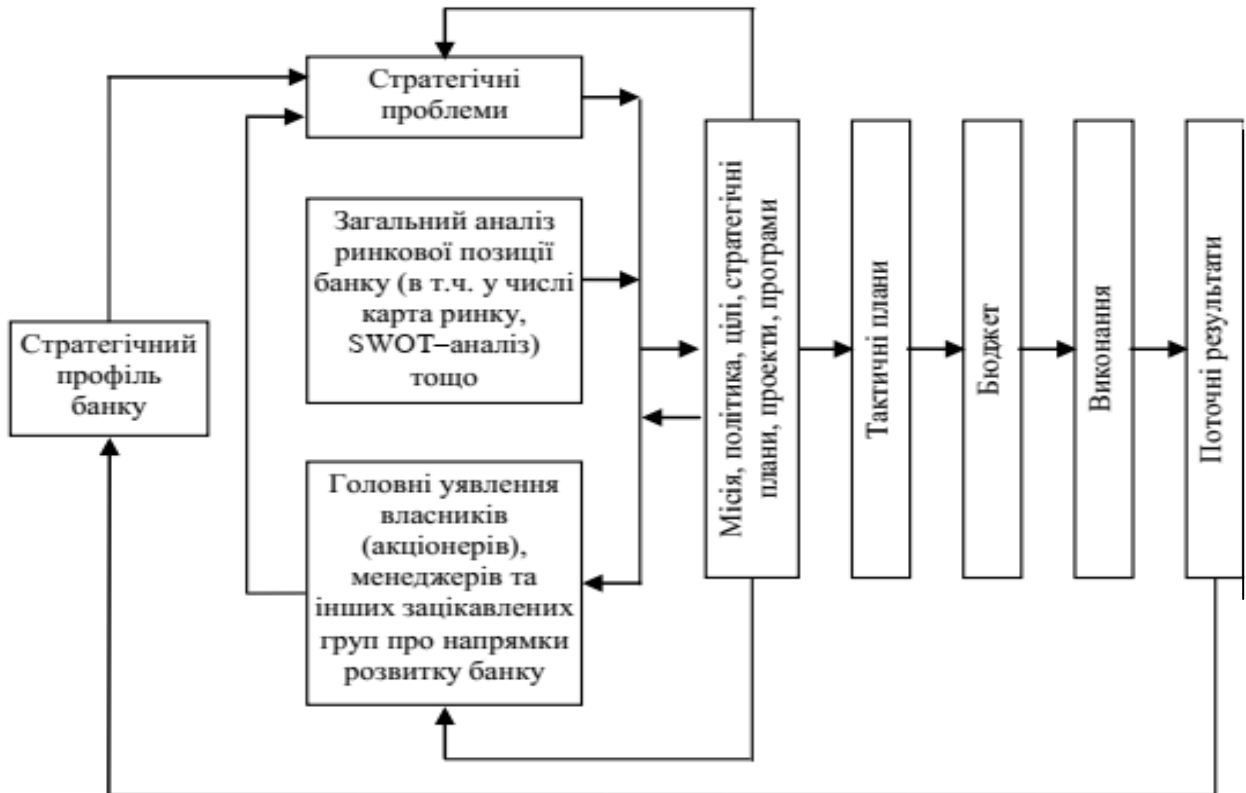


Рисунок Б.1 – Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

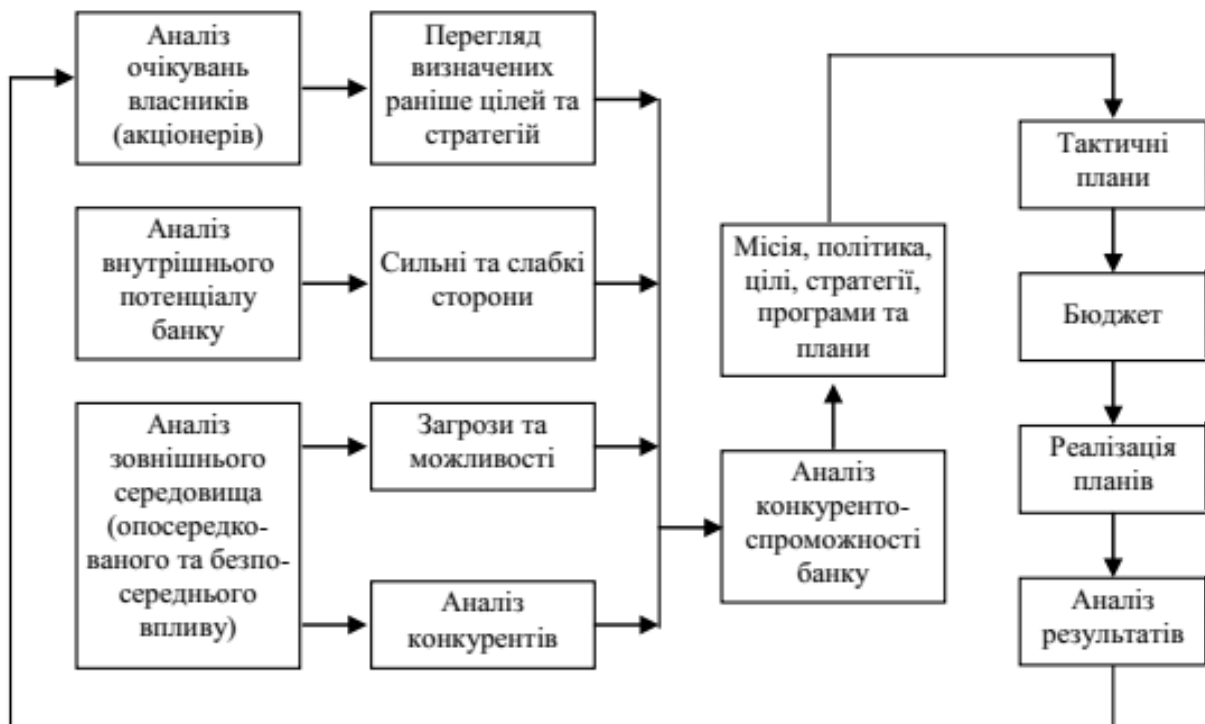


Рисунок Б.2 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності банку

Кінець додатку Б

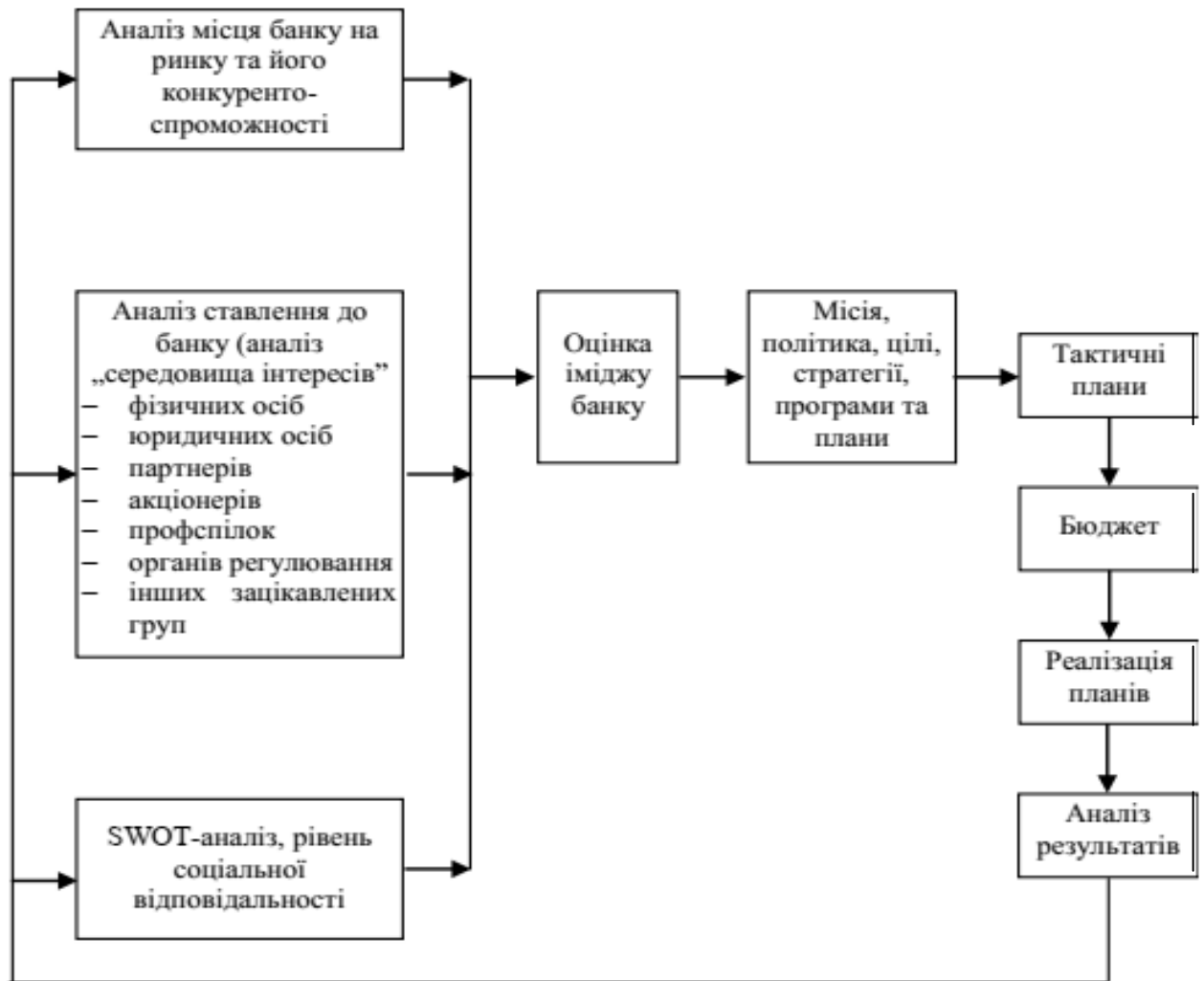


Рисунок Б.3 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу