

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління бюджетуванням діяльності банку за матеріалами
 АТ КБ «ПриватБанк»

Рівень вищої освіти магістр

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

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

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Назва

КВРФБС.022252.01.08.00

Виконав: студент II курсу, група ФБСм-22-1 _____ Владислав КУРЕНСЬКИЙ
Підпис, дата Ім'я прізвище

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

Нормоконтролер _____
Підпис, дата Ім'я прізвище

До захисту допускаю:
 Зав. кафедри
 д-р. екон. наук, професор

_____ Ніла ХРУЩ
Підпис, дата Ім'я прізвище

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи бюджетування діяльності банківських установ	9
1.1 Суть бюджетування, його роль, функції, принципи та особливості змісту в діяльності банків	9
1.2 Бюджетний процес та методичний інструментарій управління формуванням системи бюджетів банку	21
2 Аналітично-методичні засади застосування технологій бюджетування в діяльності вітчизняних банків	33
2.1 Аналітична оцінка основних об'єктів бюджетування діяльності банків України за 2017-2021 роки	33
2.2 АТ «КБ «ПриватБанк»: характеристика діяльності й аналіз фінансово-майнового її забезпечення за 2020-2022 роки	43
3 Напрями підвищення ефективності управління процесом бюджетування діяльності банківських установ на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк»	55
Висновки	68
Список використаних джерел	74
Додатки	78

Вступ

Актуальність теми. Глобалізація, динамізм, ризик, вплив іноземного капіталу, високий рівень конкуренції на фінансових ринках формують умови для розвитку національної банківської системи. Сучасні тенденції функціонування банків в Україні, в умовах зростання впливу дестабілізуючих факторів на світових фінансових ринках свідчать про необхідність удосконалення механізмів регулювання, а також здійснення банківської діяльності як на макроекономічному рівні, так і на внутрішньобанківському рівні. Негативний вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків зменшення ресурсів та доходів, зростання витрат, формування резервів тощо, змушують українські банки підвищувати ефективність власних систем управління, в тому числі фінансового планування. Однією з найбільш прогресивних управлінських технологій у цій сфері є система бюджетування, в основі якої лежить формування бюджетів діяльності банку на основі врахування стратегічних цілей і поточних завдань діяльності банку. При цьому, система бюджетів банку повинна використовуватися всіма структурними підрозділами та бізнес-процесами банку, для яких має бути адекватна інформація та аналіз. Індивідуальний розвиток, повне та своєчасне виконання бюджетів дозволяє керівництву банку визначати якість реалізації стратегічних планів та виконання тактичних завдань, своєчасно контролювати обсяг та розподіл фінансових ресурсів, передбачати та управляти фінансовими ризиками. З огляду на це, першочерговим пріоритетом для українських банків є створення модернізованої, науково обґрунтованої та ефективною системи бюджетування та управління ефективним її функціонуванням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організація системи бюджетування в банку є предметом наукових досліджень багатьох учених-економістів, таких як: Л. Батенко, С. Вербовета, Л. Гаряга, Р. Квасницька, А. Маслова, Т. Неклюдова, Г. Партин та інших. Своїми дослідженнями учені

заклали фундамент для розвитку теорій і методів бюджетування, його суті, функцій, принципів, побудови, забезпечення, аналізу результатів та загалом управління процесом бюджетування в банківських установах. Незважаючи на існуючі дослідження необхідно вирішити існуючі проблеми в організації ефективної системи управління складанням та виконанням бюджетів діяльності банків. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад здійснення фінансового моніторингу банківськими установами та пошук напрямів підвищення його ефективності як складової системи банківського нагляду в Україні.

Метою роботи є обґрунтування суті, ролі та особливостей бюджетування в банку та визначення напрямів підвищення ефективності управління впровадженням інструментів бюджетування в банківській діяльності.

Мета роботи є досяжною за допомогою вирішення таких завдань:

- визначити суть бюджетування, його роль, функції, принципи та особливості змісту в діяльності банків;
- дослідити зміст бюджетного процесу та методичний інструментарій управління формуванням системи бюджетів банку;
- дати аналітичну оцінку основних об'єктів бюджетування діяльності банків України за 2017-2021 роки;
- охарактеризувати діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та проаналізувати фінансово-майнове її забезпечення за 2020-2022 роки;
- дослідити напрями підвищення ефективності управління процесом бюджетування діяльності банківських установ на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади впровадження бюджетування в банківських установах та пошук напрямів підвищення ефективності управління цим процесом.

Об'єктом дипломної роботи є процес бюджетування діяльності банку АТ КБ «ПриватБанк» та управління ним.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використовувалися сучасні методи дослідження. так, проводилось дослідження на основі системного підходу, аналізу та синтезу, зокрема застосування

неформалізованих методів (розробка систем показників, побудова аналітичних таблиць), теоретичне узагальнення наукових розробок і пропозицій вчених з таких питань, як визначення суті бюджетування, систематизації різновидів бюджету за різними ознаками. Для вирішення конкретних завдань було використано сформульовані традиційні методи економічної статистики: метод середніх величин, основні методи обробки динамічних рядів - для дослідження динаміки, структури основних показників діяльності банківських установ; аналіз фінансових коефіцієнтів та рейтингів - для оцінки доходів та витрат банків.

Інформаційною базою для цього дослідження слугували законодавчі та нормативні акти; офіційні фінансово-статистичні дані щодо банківської системи України та АТ КБ "ПриватБанк" ; дисертації та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна результатів кваліфікаційного дослідження полягає в подальшому розвитку:

- теоретичного базису процесу бюджетування через обґрунтування поняття «бюджетування» як технології планування взаємопов'язаної системи бюджетів суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів на майбутній період часу, обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат та підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень. Такий підхід до визначення бюджетування є найбільш прийнятним стосовно управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах ведення бізнесу, оскільки трактується як повний управлінський цикл функціонування суб'єкта господарювання, що включає всі його основні елементи: планування, облік, аналіз, контроль за виконанням;

- класифікаційного поділу різновидів бюджетів на основі їх систематизації, яка акцентує увагу саме на особливостях бюджетів, що складаються банківськими установами;

- методики оцінювання ефективності впровадження бюджетування в банківських установах через порівняння витрат до та після запровадження процесу бюджетування банківської діяльності, а також виникнення доходів від скорочення витрат під дією прямих і непрямих чинників, які і є частиною адміністративних витрат.

Апробацією результатів дослідження є участь у III Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнеспроцесів в умовах глобальних викликів» (10 -11 листопада 2023 р., м. Хмельницький).

1 Теоретичні основи бюджетування діяльності банківських установ

1.1 Суть бюджетування, його роль, функції, принципи та особливості змісту в діяльності банків

У нинішніх економічних умовах український бізнес працює в нестабільному економічному та соціально-політичному середовищі. В умовах невизначеності бізнес не може повністю контролювати своє майбутнє, а тому змушений постійно адаптуватися до змін. Ці обставини значно підвищили роль бюджетування в організації діяльності суб'єктів підприємництва різних сфер економіки. Саме бюджетування, як один з інструментів фінансового менеджменту, допомагає планувати, аналізувати, контролювати та прогнозувати зміни у діяльності суб'єктів підприємництва.

Загальною метою бюджетування є підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання за рахунок покращення функцій планування та контролю, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесу. Так, бюджетування на підприємствах дозволяє:

- підвищити ефективність управління витратами;
- оптимізувати витрати та знизити собівартість робіт, послуг, продуктів;
- допомагає раціоналізувати використання фінансових ресурсів в умовах обмеженості їх наявності;
- узгоджує цілі та завдання всіх підрозділів суб'єкта господарювання з його стратегією розвитку;
- підвищує ефективність та фінансову стабільність суб'єкта господарювання;
- сприяє прогнозуванню та управлінню майбутнім фінансовим станом суб'єкта господарювання.

Основними об'єктами бюджетування є бізнес одиниці як вид або галузь економічної діяльності. Як бізнес одиниця в бюджетуванні може виступати окремий банк. Для банку бюджетування відіграє важливу роль у процесі планування його діяльності. Адже, саме планування є основою функціональної системи управління банком. "Для банку, на відміну від інших суб'єктів господарської діяльності, основу механізму планування діяльності складає фінансове планування, що є, по суті, процесом розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді" [3]. Варто відмітити, що одним із видів фінансового планування є оперативне планування, яке спрямоване на вирішення конкретних завдань діяльності банку в короткостроковій перспективі. Ці плани залежать від стратегії управління банком, його економічного потенціалу та системи управління ризиками. У зарубіжній практиці оперативне планування зазвичай визначається поняттям "бюджетування", яке походить від англійського терміну "budget". похідним від англійського терміну "бюджетування". У сучасній науковій літературі та практиці термін "оперативне фінансове планування" визначається як синонім терміну "бюджетування".

У фаховій літературі існує велика кількість визначень бюджетування, що значною мірою пов'язано зі змінами в процесі становлення та адаптації відповідно до умов сучасної економіки в цілому та умов розвитку конкретного суб'єкта господарювання зокрема. Під бюджетуванням зазвичай розуміють "процес складання бюджету, результатом якого є інтеграція та координація планування, обліку, аналізу та управління діяльністю суб'єкта господарювання з метою забезпечення його фінансової стійкості" [8, с. 14]. Серед фахівців, які дотримуються однакового підходу в трактуванні поняття "бюджетування", є І.О. Бланк, який визначає зміст цього поняття наступним чином: "Бюджетування - це процес складання конкретного бюджету відповідно до цілей оперативного планування" [5, с. 490].

Іншою точкою зору щодо визначення терміну "бюджетування" є його трактування як управлінської технології. Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник сформулювали визначення бюджетування наступним чином: "Бюджетування - це управлінська технологія, що передбачає формування бюджетів за окремими об'єктами та їх використання для забезпечення оптимальної структури і співвідношення доходів і витрат, надходжень і видатків, активів і пасивів організації для досягнення поставлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування" [36, с. 11]. Крім того, бюджетування також розглядається як інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки кількісного набору планових показників, або як метод управління діяльністю суб'єкта господарювання та його підрозділів. Під бюджетуванням у сучасних умовах господарювання також розуміють планування діяльності шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, які всебічно орієнтовані на потреби ринку та покликані забезпечити стабільний фінансовий стан і прогресивний розвиток суб'єкта господарювання відповідно до його основної місії та законних цілей.

Наведені вище трактування відображають багатоаспектність бюджетування як економічної категорії, що фокусується на таких напрямках (рисунок 1.1):

- бюджетування як процес планування майбутньої діяльності;
- бюджетування як технологія фінансового планування діяльності;
- бюджетування як інструмент оперативного планування;
- бюджетування як метод управління діяльністю;
- бюджетування як план діяльності, що орієнтований на ринкові потреби.

Щодо авторської позиції з цього питання відмітимо, що бюджетування є технологією планування взаємопов'язаної системи бюджетів суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів на майбутній період часу, обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат та підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень.



Рисунок 1.1 – Підходи до трактування поняття «бюджетування»

Складено автором

Такий підхід до визначення бюджетування є найбільш прийнятним стосовно управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах ведення бізнесу, оскільки трактується як повний управлінський цикл функціонування суб'єкта господарювання, що включає всі його основні елементи: планування, облік, аналіз, контроль за виконанням.

Запропоноване визначення є прийнятним і для суб'єктів банківської діяльності, тобто для комерційних банків. Розглядаючи розвиток банківського бюджетування в історичному аспекті можна виокремити такі важелі його впровадження у банківській практиці та подальшого удосконалення:

- жодна з новостворених банківських установ на початку незалежності України не мала в своїй структурі управління підрозділу, який би міг ефективно планувати свою діяльність за допомогою бюджетування. Така ситуація викликала значний інтерес серед практиків та науковців до бюджетування як одного з напрямів вітчизняного банківського менеджменту;

- методології банківського бюджетування потребують нового підходу та використання обґрунтованих показників, оскільки бюджетування в сучасному розумінні - це не просто план доходів і витрат банківської установи, а й стратегія розвитку та підтримки конкурентоспроможності банку в умовах постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, узагальнено можемо відмітити, що бюджетування забезпечує координацію роботи різних підрозділів банку, дозволяє оцінити їх внесок у досягнення стратегічних цілей і поточних завдань банку та визначення очікуваних результатів діяльності банку на майбутні періоди. При цьому, бюджетування діяльності банку виконує такі функції (рисунки 1.2):

- планування діяльності керівників різних рівнів управління у своїх сферах їхніх зонах відповідальності;

- прогнозування, яке передбачає, що в процесі аналізу виконання бюджету можна виявити основні тенденції розвитку банку, встановити склад факторів, що їх зумовлюють, і на цій основі спрогнозувати зміни в діяльності банку в майбутньому;

- комунікації та координації, адже бюджетування передбачає передачу та координацію інформації між різними структурними підрозділами та рівнями управління банку. Координація діяльності кожного структурного підрозділу діяльності кожного структурного підрозділу забезпечується на основі доведення до їх керівників інформації щодо стратегічних цілей та завдань банку на поточний бюджетний період;

- мотивації, згідно з якою виконання бюджету має стимулювати діяльність менеджерів різних рівнів управління та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку банку;

- оцінювання, що ґрунтується на порівнянні розрахункових та фактичних показників діяльності банку, а також його структурних підрозділів;

- раціоналізації та оптимізації, яка передбачає, що в процесі складання бюджетів враховується узгодженість використання ресурсів банку відповідно до цілей та інтересів банку загалом.

Основними завданнями бюджетування діяльності банку є (рисунок 1.2):

- формування інформаційної бази для фінансового аналізу діяльності банку та його управління;
- підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень;
- підвищення ефективності використання ресурсів банку;
- визначення напрямів інвестиційної політики банку та підвищити обґрунтованість розподілу фінансових та інших його ресурсів;
- підвищити "фінансову прозорість" банку;
- посилити фінансову дисципліну;
- посилити нагляд і контроль за результатами прийнятих рішень і діяльністю банку.

Цілями бюджетування банківської діяльності є (рисунок 1.2):

- прогнозування фінансово-економічного стану банку;
- узгодження цілей банку та його підрозділів з їхніми планами дій;
- узгодження з підрозділами та затвердження планових фінансово-економічних показників;

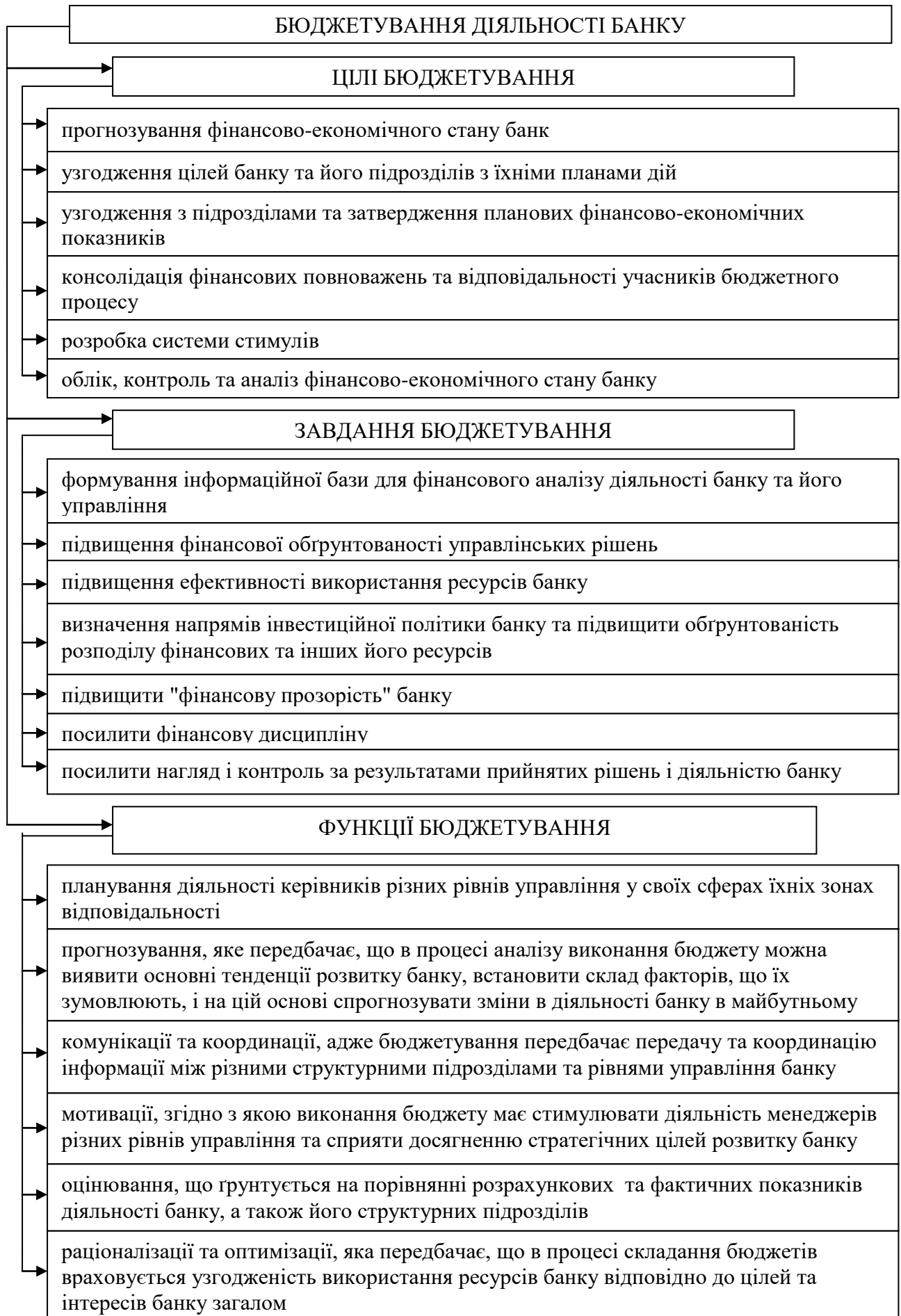


Рисунок 1.2 – Цілі, завдання та функції бюджетування діяльності банків
Сформовано автором за даними [21; 12; 32].

- консолідація фінансових повноважень та відповідальності учасників бюджетного процесу;
- розробка системи стимулів;
- облік, контроль та аналіз фінансово-економічного стану банку.

Отже, бюджетування діяльності банку допомагає визначити орієнтири його розвитку, забезпечує загальну цільову спрямованість його діяльності, створює гнучку та актуальну систему управління витратами та доходами, спрямовану на вирішення завдань його кредитної, інвестиційної, фінансової та грошово-кредитної політики. При цьому, бюджетування не тільки кількісно обґрунтовує стратегічні та тактичні плани банку, воно також є потужним інструментом координації всіх його структурних підрозділів.

Бюджетування, як і будь-який інструмент управління діяльністю банку, ґрунтуються на науково обґрунтованих принципах, практичне застосування яких є необхідною умовою ефективності процесу бюджетування. Варто відмітити, що немає єдиного підходу до виокремлення принципів бюджетування. Тому, на основі систематизації точок зору учених-економістів на перелік принципів бюджетування діяльності суб'єктів господарювання [4; 6; 12; 18; 32], можемо узагальнити принципи бюджетування банківської діяльності за таким їх переліком (рисунок 1.3):

- принцип повноти, який передбачає, що у бюджеті мають бути відображені всі операції банку, які генерують грошові надходження та виплати і впливають на фінансовий результат;

- принцип узгодженості означає, що бюджети окремих центрів прибутку, витрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх об'єднання в єдиний консолідований бюджет; крім того, стратегічні цілі повинні бути узгоджені з плановими показниками довгострокового планування та короткостроковими бюджетами;

- принцип централізації передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління банком і має здійснюватися з єдиного

центру, тобто всі грошові надходження (включаючи позикові ресурси) повинні використовуватися для покриття всіх вихідних грошових потоків;

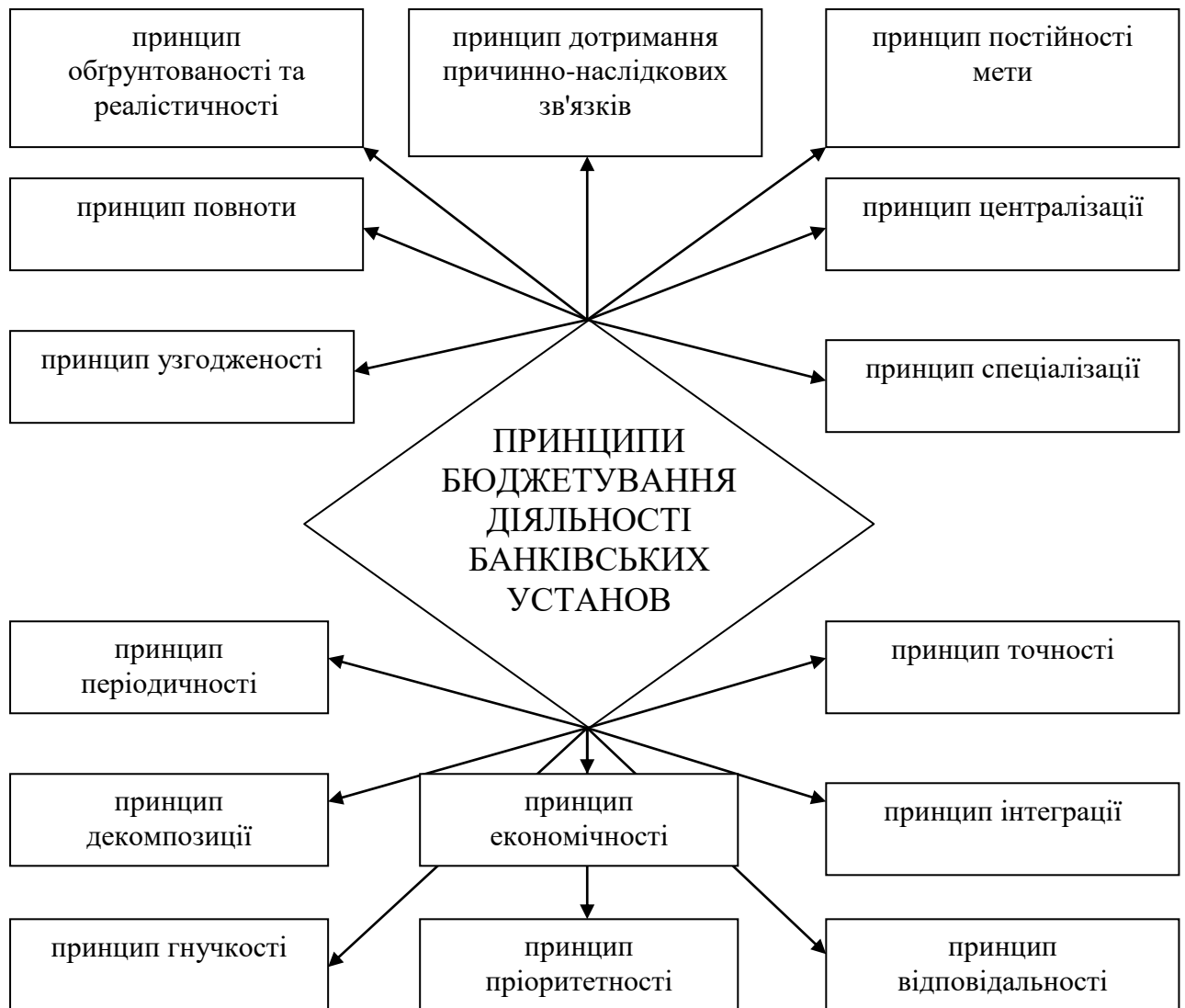


Рисунок 1.3 – Принципи бюджетування діяльності банківських установ
Сформовано автором за даними [3; 6; 12; 18; 32]

- принцип спеціалізації бюджету вимагає відображення грошових надходжень і виплат за видами та джерелами надходжень і виплат грошових коштів, що дозволяє контролювати грошові потоки за окремими центрами прибутковості та відповідальності;

- принцип періодичності бюджетування означає, що бюджет має бути поділений на періоди, тривалість яких визначається специфікою організації

фінансової діяльності банку (щоденний бюджет, денний, тижневий, місячний, квартальний тощо);

- принцип точності: всі операції та пов'язані з ними грошові надходження і виплати повинні ґрунтуватися на реалістичних прогнозах;

- принцип декомпозиції означає, що кожен бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету вищого рівня;

- принцип економічності, який означає, що бюджетні витрати мають бути обґрунтовано пов'язані з досягнутими результатами;

- принцип обґрунтованості та реалістичності, який ґрунтується на необхідності врахуванні обмеженості ресурсів, якими володіє банк;

- принцип інтеграції, який базується на необхідності тісного зв'язку (горизонтального та вертикального) між різними видами та рівнями бюджетів. Цей принцип означає, що завдання, передбачені в бюджетах вищого рівня (бюджетах банку), повинні враховуватися при складанні бюджетів нижчого рівня (бюджетів окремих бізнес-одиниць). Аналогічно, з точки зору часу, короткострокові (поточні) бюджети формуються на основі завдань, визначених у довгостроковому (стратегічному) бюджеті;

- принцип гнучкості, який дозволяє коригувати бюджет у разі зміни внутрішніх або зовнішніх умов діяльності банку;

- принцип пріоритетності, який забезпечує найбільш ефективне використання обмежених ресурсів;

- принцип дотримання причинно-наслідкових зв'язків, в основі якого лежить ідея про те, що кожен суб'єкт планування може планувати і звітувати лише за ті показники, на які він може впливати;

- принцип відповідальності, в основі якого лежить ідея, що кожен підрозділ відповідає за виконання своєї частини бюджету і має право вносити корективи у разі необхідності;

- принцип постійності мети, який ґрунтується на припущенні, що встановлені базові показники принципово не зміняться протягом поточного контрольного періоду.

Таким чином, бюджетування дозволяє визначати собівартість банківських послуг, рівень прибутковості окремих бізнес-центрів та прибутковість банку загалом. При цьому, використання бюджетування в банку надає наступні переваги для банківської установи, які наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки впровадження бюджетування в банку

БЮДЖЕТУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
основний бюджет банку дозволяє пов'язати стратегічні та тактичні плани розвитку банку;	- додаткові витрати на підготовку кваліфікованого персоналу для роботи з бюджетними системами та прийняття ефективних управлінських рішень;
з'являється можливість координувати та маневрувати діяльністю структурних підрозділів банку;	- невідповідність бюджетної системи стратегічному плану розвитку банку та висока вартість такої системи;
можливість оперативно аналізувати сильні та слабкі сторони діяльності банку;	- можливість виникнення протиріччя між досяжністю цілей та ефективністю стимулів, якщо цілі досягаються занадто легко, то вони не створюють належних передумов для більш ефективної роботи, і навпаки, якщо цілі досягаються занадто важко, то виникають постійні нарікання на надмірні вимоги до персоналу.
покращення контролю за виконанням поставлених цілей, можливість порівнювати досягнутих і запланованих результатів діяльності банку;	- не доведеність бюджетів до відома кожного відповідального працівника банку, створює умови, що бюджетування практично не впливає на мотивацію і результати роботи працівників;
своєчасна координація діяльності банку через аналіз бюджетів на різних рівнях відповідальності в банку	- можливість виникнення конфліктів між розробниками та виконавцями бюджетів через завищення потреб у ресурсах, наявність викривленої інформації у бюджетах чи звітах про їх виконання

Складено автором за даними [2; 7; 15].

Аналізуючи плюси і мінуси використання бюджету, банк визначає характер бюджетування у його системі самоуправління. Наразі, варто відмітити, що від впровадження бюджетування в банку виділяють певні ефекти, які можна згрупувати в такий спосіб:

- комерційна група (ефект від формування бюджету доходів і резервів - збільшення прибутку банку (маржинального доходу) в результаті реструктуризації асортименту банківських послуг, удосконалення політики цінової політики, цілеспрямованості системи мотивації комерційних працівників);

- операційна група (ефект від формування операційного бюджету – зниження витрат на здійснення окремих банківських операцій за рахунок використання резервів зниження витрат, виявлених у процесі бюджетування, перегляду або розробки стандартів і технологічних карт);

- адміністративна група (ефект від формування бюджету адміністративних витрат - скорочення витрат на окремі банківські операції за рахунок використання розробки бюджету адміністративних витрат - скорочення адміністративних витрат на основі удосконалення адміністративних витрат на основі вдосконалення організаційної структури управління банком);

- фінансова група (ефект від розробки бюджетів руху грошових коштів, балансових бюджетів, бюджетів фінансових результатів - оптимізація кредитного портфеля банку, оцінка потреби в залученні інвестицій).

Таким чином, бюджетування відіграє важливу роль в системі інформаційного забезпечення діяльності банку. Так, система бюджетів створює ефективні інформаційні поля, які надають дані, що уможливають прийняття якісних управлінських рішень щодо визначення потреби у фінансових ресурсах та їх обсягів. Раціональна сфера їх використання надає керівництву банку уявлення про загальний фінансовий профіль та можливості і перспективи розвитку банку. Крім того, впровадження повноцінної системи бюджетування є найбільш ефективним способом для банків зі значною кількістю окремих підрозділів та напрямів діяльності, адже бюджетування покращує координацію

роботи підрозділів та напрямів їх діяльності, підвищує фінансові результати в результаті контролю над доходами та витратами банку, покращує платоспроможність банку в результаті ефективного управління його грошовими потоками.

1.2 Поняття та різновиди бюджетів, бюджетний процес та методичний інструментарій управління формуванням системи бюджетів банку

Ключовим результатом, який може покращити управління бізнесом з точки зору доходів і витрат, активів і зобов'язань, є бюджет. Бюджет забезпечує відповідність витрат банку його розміру та ефективності діяльності забезпечує рівномірний розподіл витрат і доходів, а також визначення оптимальних витрат і видатків для безперебійної роботи банку загалом та в усіх його окремих філіях. Варто зазначити, що слово "бюджет" походить від давньонормандського слова "buget", що дослівно перекладається як "шкіряна сумка". Пізніше це слово було перекладено на англійську мову як "budjet", яке згодом було запозичене з французької мови. Ю.В. Пасічник, досліджуючи виникнення терміну "бюджет" у своїй праці "Бюджетні системи в Україні та зарубіжних країнах", зазначає, що «...походження цього терміна можна простежити і за своєрідною історичною процедурою: коли в Англії палата громад у XVI – XVII ст. затверджувала субсидії королю, перед закінченням засідання канцлер казначейства відкривав портфель, в якому були папери з відповідним законопроектом. Це називалось «відкриттям бюджету», пізніше назву портфеля (шкіряна сумка) було перенесено на цей законопроект. З кінця XVII ст. в Англії законопроект, який включав план доходів і видатків і який мав затверджуватись парламентом дістав назву «бюджет» [28]. Насправді, незважаючи на фактичну констатацію цих подій, протягом XVI-XVII століть у літературі не було зафіксовано чіткого визначення цього терміна. Лише у XIX столітті термін

"бюджет" був сформульований як конкретне і зрозуміле поняття. Ю.В. Пасічник підкреслює, що «... Рене Штурм відзначає, що «офіційні акти могли використовувати термін «бюджет» тільки на початку XIX ст.» [28]. Слід зазначити, що в цей період бюджет трактувався як перелік державних доходів і видатків, які визначалися щорічно. Пізніше, у 20 столітті, поняття набуло більш широкого значення і почало використовуватися по відношенню до мікрорівня.

Загалом бюджет діяльності суб'єкта господарювання варто розглядати, як план діяльності самого суб'єкта господарювання або центру відповідальності в кількісному вираженні. Бюджети охоплюють усі сфери діяльності компанії: виробництво та збут, фінансовий менеджмент, управління інноваціями та інвестиціями, логістику, маркетинг тощо. Крім того, "бюджет є багатоаспектним та інтегральним поняттям, і його можна трактувати з різних позицій:

- з позиції виявлення майбутнього стану організації бюджет є оперативним планом;
- з позиції відображення діяльності організації чи її окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень та видатків;
- з позиції реалізації контрольної функції бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів" [18; с. 105].

Що ж стосується банківських установ, то бюджет банку є фінансовим документом, який відображає витрати коштів банку на здійснення певних фінансових операцій та надходження від них а також визначає джерела доходів і витрат та фіксує фінансові результати. Аналіз спеціалізованої літератури [12; 32] щодо різновидів бюджетів, які можуть складатись різними суб'єктами господарювання, дозволив сформулювати бачення видів бюджетів банківських установ, які виокремлюються за різними ознаками: за рівнем ділової активності та пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування; за тривалістю бюджетного періоду; за відповідністю ресурсної бази та сум потреб; за об'єктом бюджетування; за сферами діяльності; за способом

побудови; за окремими напрямками діяльності; за сферою охоплення; за методами бюджетування; за технікою складання (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікаційний поділ бюджетів банківських установ за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Види бюджетів	Сутнісна характеристика бюджетів
1	2	3
За рівнем ділової активності та пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування	Стабільні (фіксовані, жорсткі) бюджети	Ці бюджети не змінюються залежно від рівня операційної діяльності, тому їх використовують для планування частково регульованих витрат, які не залежать безпосередньо від обсягу надання послуг, реалізації банківських продуктів, здійснення банківських операцій. Це зафіксовані бюджети, що передбачають обов'язковість виконання незалежно від фінансово-економічних змін зовнішнього чи внутрішнього середовища банку.
	Гнучкі бюджети	Бюджети, що передбачають певну кількість програм їх виконання, або є передбачені зміни до початкового бюджету, які вступають в дію в результаті зміни фінансово-економічної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності банку.
За тривалістю бюджетного періоду	Денні бюджети	
	Тижневі бюджети	
	Місяцеві бюджети	
	Квартальні бюджети	
	Річні бюджети	
За відповідністю ресурсної бази та сум потреб	Збалансовані бюджети	
	Дефіцитні бюджети	
	Профіцитні бюджети	
За об'єктом бюджетування	Бюджети видів банківського бізнесу	
	Бюджети операцій (процесів)	
	Бюджети центрів відповідальності	
	Бюджети конкретних проєктів чи програм	
За сферами діяльності	Бюджет операційної діяльності	
	Бюджет інвестиційної діяльності	
	Бюджет фінансової діяльності	
За способом побудови	Скореговані бюджети	Бюджети на наступний період, які готуються на основі бюджету за попередній період шляхом екстраполяції або різних коригувань.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
	Бюджети з нуля	Підготовка бюджетів за секторами без урахування планових та фактичних даних попередніх періодів
За окремими напрямками діяльності	Бюджет активів і пасивів	Бюджет складається на основі прогнозів запозичень/розміщень від відповідних підрозділів, підписаних та запланованих контрактів, а також на основі типу ресурсів, строків погашення та середніх процентних ставок.
	Бюджет доходів і витрат	Бюджет включає планування процентних доходів і витрат, комісійних доходів та витрат, витрат на персонал, операційних та адміністративних витрат за статтями в розрізі проектів
	Кошторис капітальних вкладень	Бюджети грошових потоків від операційної діяльності, оподаткування, неопераційної діяльності, фінансової діяльності тощо
За сферою охоплення	Основні бюджети	Бюджети активів та пасивів, доходів і витрат, руху грошових коштів
	Операційні бюджети	Бюджети центрів фінансової відповідальності: доходів, витрат, основних банківських продуктів
	Додаткові бюджети	Бюджети розподілу прибутку, окремих проектів та програм
	Допоміжні бюджети	Бюджети грошових коштів, податків, капітальних вкладень
	Спеціальні бюджети	Бюджети: НДДКР; технічної реконструкції банку; маркетингових комунікацій тощо
За методами бюджетування	Бюджети «зверху до низу»	Бюджети складаються централізовано з метою задоволення інтересів власників (акціонерів) банку та його інвесторів
	Бюджети «Знизу до гори»	Децентралізоване складання бюджетів, яке дозволяє менеджерам банку у кожному центрі відповідальності брати участь у розвитку свого напрямку
	Комбіновані бюджети	Бюджети складаються на основі того, що вище керівництво визначає статті бюджету для всього банку, а менеджери середньої та молодшої ланки приймають рішення щодо складання бюджетів для своїх бізнес-ліній, виходячи із загальної стратегії
За технікою складання	Ситуаційні бюджети	Бюджети оптимістичного плану розвитку; реалістичного плану розвитку; песимістичного плану розвитку
	Ітераційні бюджети	Складання бюджетів за різними рівнями відповідальності та їх узгодження між цими рівнями
	Бюджети від досягнутого	Бюджети складаються на основі фактично одержаних у попередньому періоді результатів діяльності банку

Складено автором за даними [7; 12].

його організування, планування, систематизації, мотивування, контролювання та регулювання (рисунок 1.5).

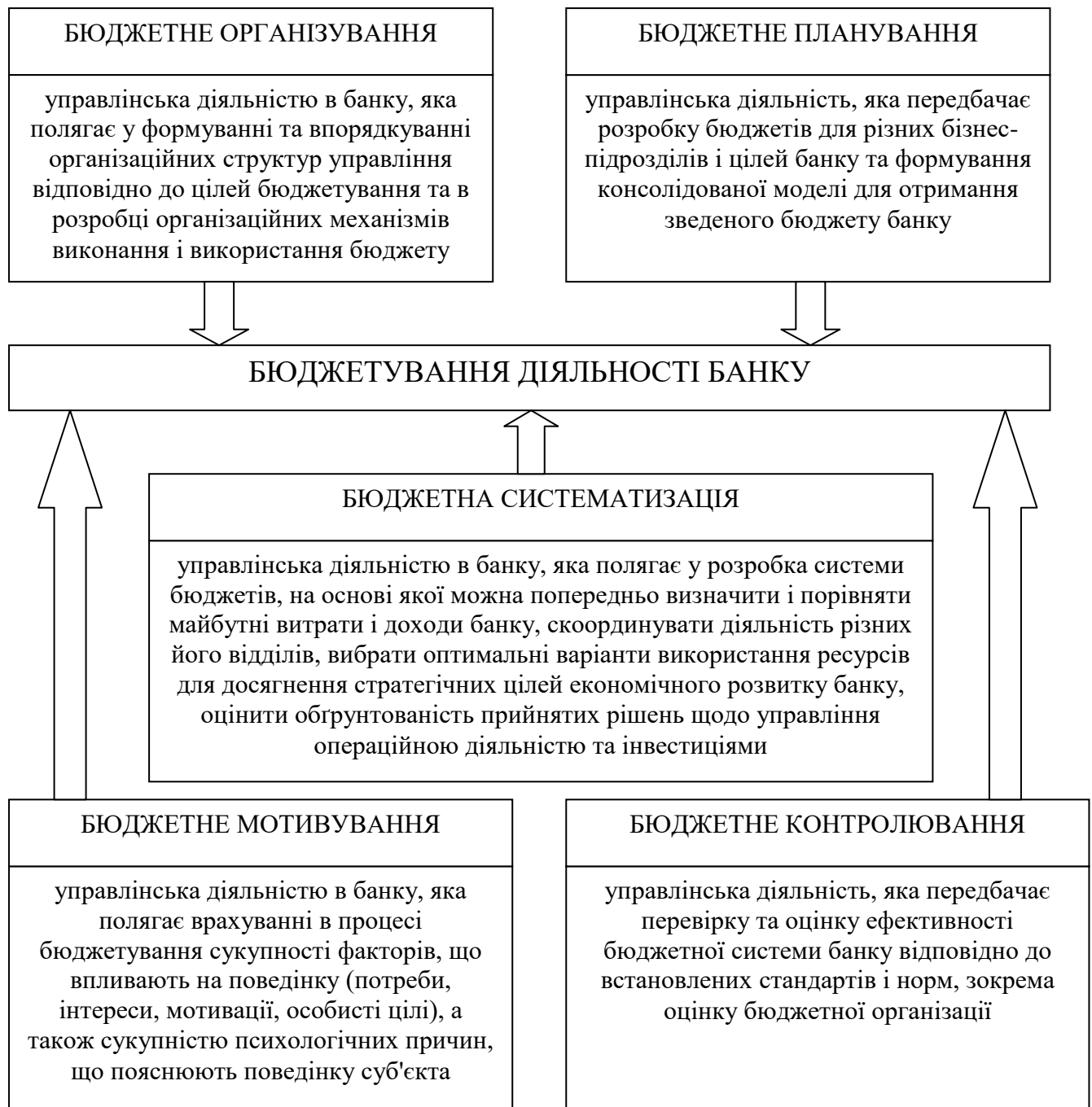


Рисунок 1.5 – Елементи управлінської діяльності, що регламентують бюджетування діяльності банку

Сформовано автором

Бюджетне організування є управлінською діяльністю в банку, яка полягає у формуванні та впорядкуванні організаційних структур управління відповідно до цілей бюджетування та в розробці організаційних механізмів виконання і використання бюджету. Бюджетна організація включає в себе:

- визначення груп працівників та їх керівників, які беруть участь і відповідають за підготовку, виконання, оцінку та аналіз бюджету відповідного рівня, а також розподіл між ними функцій, посадових обов'язків і повноважень щодо бюджетування;

- визначення процедур взаємодії та комунікації між різними підрозділами, залученими до процесу бюджетування;

- створення координуючого органу, відповідального за остаточне затвердження бюджету, вирішення міжбюджетних конфліктів та консолідацію бюджетних показників;

- розроблення схеми документообороту в межах бюджетної системи банку.

Бюджетування базується на фінансовій дисципліні всіх структурних підрозділів банку. При цьому, визначальним є персональна відповідальність керівників за фінансові результати роботи підлеглих структур. Бюджетування наскрізь пронизане контролем і пошуком внутрішніх резервів методами, передбаченими бюджетним регламентом. Методика бюджетування на підприємстві знаходить своє втілення в розробленому та затвердженому керівництвом бюджетному регламенті, який є сукупністю процедурних, стандартних, нормативних і методичних документів, що визначають організацію процесу бюджетування, документообіг, строки підготовки бюджету та склад персоналу, задіяного в цьому процесі. Суворе дотримання затвердженого регламенту бюджетування відрізняє бюджетування від традиційного фінансового планування.

Процес бюджетування повинен здійснюватися як на рівні банку загалом, так і на рівні його структурних підрозділів (центрів відповідальності). Отже, центр відповідальності - це структурний підрозділ банку, група працівників у

складі структурного підрозділу, група бізнес-одиниць, які здійснюють або забезпечують здійснення певного виду діяльності, відповідають за фінансові результати своєї ділянки роботи, сприяють цільовому та контрольованому використанню ресурсів банку. «При цьому, назви центрів відповідальності визначають характер їхньої діяльності та межі відповідальності. Складовими елементами фінансової структури банку є центри фінансового обліку, які поділяються на три типи: центри управління, центри прибутку, центри витрат (процесінг-центри, сервіс-центри). Вищим рівнем фінансової структури банку є «бізнеси». Бізнес – сукупність центрів фінансового обліку, які належать до технологічно самостійного сегмента [18, с.107].

Виділення центрів фінансової відповідальності є прогресивним заходом фінансового менеджменту банку. Метою цього процесу є підвищення ефективності роботи банку шляхом відокремлення певних підрозділів в одиниці зі значною фінансовою незалежністю. Такий підхід сприяє конкуренції між конкуруючими підрозділами, виявленню збиткових напрямків діяльності та мотивує працівників шляхом нарахування бонусів підрозділам з хорошими фінансовими показниками. Основними завданнями створеного центру фінансової відповідальності є:

- підвищення мотивації керівництва та персоналу підрозділів з метою збільшення прибутковості та скорочення витрат;
- підвищення відповідальності підрозділів за їх фінансово-економічний стан;
- збільшення грошових потоків за рахунок підвищення ефективності діяльності відділів банку.

Існує три можливі шляхи створення центру фінансової відповідальності: створення центру фінансової відповідальності з одного окремого відділу; створення центру фінансової відповідальності шляхом злиття кількох відділів; створення центру фінансової відповідальності виокремлення з одного підрозділу шляхом двох або більше частин, кожна з яких набуває статусу

незалежного центру фінансової відповідальності (або об'єднується з іншим центром фінансової відповідальності).

Бюджетне планування - це управлінська діяльність, яка передбачає розробку бюджетів для різних бізнес-підрозділів і цілей банку та формування консолідованої моделі для отримання зведеного бюджету банку. При розробці різних видів бюджетів банку за різними видами його діяльності важливо використовувати відповідні методи бюджетного планування, які є способом розробки бюджету банку. При цьому, зауважимо, що методи бюджетування різняться між собою за різними ознаками, тому для більш обґрунтованого вибору методів при складанні бюджетів доцільно ознайомитися з класифікацією методів бюджетного планування за наступними основними та окремими ознаками (рисунок А.1 додатку А) [12]:

1) за черговістю складання бюджетів:

- синхронний (одночасний) метод бюджетного планування ґрунтується на одночасному складанні та узгодженні бюджетів на різних рівнях і для різних цілей. Використання цього методу сприяє отриманню оптимального бюджету і максимального результату, оскільки на всіх етапах складання бюджету враховуються і узгоджуються взаємозалежності у діяльності банку, усуваються протиріччя між різними сферами його діяльності;

- метод послідовного складання бюджету, який полягає у складанні кошторисів надходжень та видатків, доходів і витрат, активів і пасивів окремих об'єктів у логічній послідовності для формування зведеного бюджету банку;

2) ступінь адаптивності бюджетного планування до змін у зовнішньому середовищі банку:

- метод стабільного (фіксованого) бюджетного планування, який означає, що обраний бюджет складається на бюджетний період без будь-яких змін або коригувань протягом його виконання;

- метод гнучкого бюджетного планування означає, одночасну підготовку декількох бюджетних сценаріїв для різних обсягів діяльності, які є досяжними у відповідному періоді внаслідок впливу низки факторів (зміни темпів інфляції,

валютних курсів, податкових ставок, попиту тощо), з урахуванням як песимістичних, так і оптимістичних прогнозів;

- метод безперервного бюджетного планування, що передбачає підготовку нового бюджету на основі виконання попередніх етапів протягом фіксованого періоду часу;

3) за ступенем централізації бюджетного планування:

- метод централізованого бюджетного планування ("зверху-вниз") означає, що бюджети нижчих підрозділів формуються на основі головного бюджету банку;

- метод децентралізованого бюджетного планування ("знизу вгору") означає, що бюджети нижчих підрозділів послідовно інтегруються в бюджети вищих підрозділів і, зрештою, в консолідований загальний бюджет банку;

- метод "зворотного" бюджетного планування (метод "консолідації"), який спрямований на усунення недоліків двох попередніх методів, передбачає передачу індикативних бюджетів зверху вниз, їх опрацювання визначеними банком відповідальними центрами та підрозділами і передачу у зворотному порядку з метою формування консолідованого бюджету;

4) залежно від вхідної бази бюджетного планування:

- метод бюджетного планування на основі нульової бази, який передбачає визначення значень бюджетних показників на основі всебічного аналізу та розрахунків, без урахування показників попереднього бюджетного періоду, та відповідно до завдань, встановлених на наступний бюджетний період;

- метод "від досягнутого", що базується на попередніх бюджетах, який полягає в тому, що фактичні бюджетні показники попереднього бюджетного періоду беруться за основу для розрахунку показників програмного бюджету;

5) за підходом до розрахунку планових показників бюджету :

- нормативний метод, що полягає в розрахунку планових бюджетних показників на основі базових норм використання ресурсів, структури і розподілу капіталу;

- динамічно-статистичний метод, який передбачає аналіз динаміки бюджетних показників попередніх бюджетних періодів та перенесення тенденції їх зміни за певними характеристиками, кількісно вираженими в аналізованому періоді, на прогнозний період;

- оптимально-варіативний метод, що полягає у розрахунку низки варіантів планових бюджетних показників та виборі оптимального рішення на основі одного з таких критеріїв: мінімізація витрат, максимізація прибутку, мінімізація фінансових втрат, максимізація рентабельності активів тощо;

б) за вибором об'єктів бюджетного планування:

- поопераційні методи бюджетного планування;
- метод бюджетного планування за центрами відповідальності;
- метод бюджетного планування за видами діяльності;
- проектно- та програмно-цільовий метод, який передбачає складання бюджетів під конкретні цільові проекти та програми банку.

З метою бюджетного планування діяльності банку доцільно використовувати систему перехресного бюджетування, яка дає можливість здійснювати жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів і створювати практичні умови для ефективного здійснення діяльності банку загалом. Тому, однією з найважливіших умов забезпечення ефективного функціонування банку на ринку є розробка системи бюджетів, на основі якої можна попередньо визначити і порівняти майбутні витрати і доходи банку, скоординувати діяльність різних його відділів, вибрати оптимальні варіанти використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей економічного розвитку банку, оцінити обґрунтованість прийнятих рішень щодо управління операційною діяльністю та інвестиціями. Система бюджетів повинна бути зорієнтована, з одного боку, на планування фінансових результатів, а з іншого - на забезпечення ліквідності банку. Система бюджетів банку складається зі зведеного (загального або основного) бюджету та часткових (функціональних) бюджетів, які включаються до зведеного бюджету. В банківській практиці у системі бюджетів найбільше виокремлюють такі види часткових бюджетів: -

бюджет ресурсів; бюджет операційних доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів; бюджет загально адміністративних витрат; бюджет витрат на заробітну плату; бюджет капітальних витрат.

Бюджетне мотивування є сукупністю факторів, що впливають на поведінку (потреби, інтереси, мотивації, особисті цілі), а також сукупністю психологічних причин, що пояснюють поведінку суб'єкта. Банківське керівництво може використовувати наступні стимули в процесі бюджетування:

- економічні - винагорода та пільги залежно від результатів бюджетування, рівня професіоналізму, компетенцій та можливостей;
- соціальні - самореалізація особистості, ступінь участі працівників у самоуправлінні, соціальний статус працівника;
- морально-етичні - діловий імідж підприємства, престижність роботи на підприємстві.

Бюджетне контролювання - це управлінська діяльність, яка передбачає перевірку та оцінку ефективності бюджетної системи банку відповідно до встановлених стандартів і норм, зокрема оцінку бюджетної організації. Цей процес охоплює широке коло питань, які включають:

- перевірку досягнення бюджетних показників;
- оцінку кінцевих результатів виконання бюджету;
- виявлення факторів і причин недосягнення бюджетних показників;
- виявлення недоліків у діяльності центрів відповідальності та у функціонуванні бюджетної системи загалом;
- визначення ефективності бюджетних витрат і доцільності розподілу ресурсів банку;
- виявлення невідповідностей у процедурі консолідації бюджетних показників;
- визначення ефективності бюджетного менеджменту.

Іншими словами, бюджетне контролювання забезпечує перевірку та оцінку ефективності бюджетного планування, організування, мотивування і слугує основою для бюджетного нагляду.

2 Аналітично-методичні засади застосування технологій бюджетування в діяльності вітчизняних банків

2.1 Аналітична оцінка основних об'єктів бюджетування діяльності банків України за 2017-2021 роки

Банківська система України функціонує, як дворівнева банківська система управління фінансовими ресурсами, перший (верхній) рівень якої знаходиться у віданні Національного банку України - центрального банку країни, який здійснює управління всією грошово-кредитною системою країни. Другий (нижній) рівень банківської системи України складається з банківських установ різної форми власності, спеціалізації та рівня регіональної присутності, які здійснюють банківські операції з метою задоволення потреб своїх клієнтів (суб'єктів господарювання, резидентів, держави), а також своїх власників та акціонерів. Сьогодні функціонування банківської системи України стикається з різноманітними викликами, не лише кризового характеру, притаманними світовій фінансовій системі, а й тими, що спричинені війною, яку росія розв'язала 24 лютого 2022 року, віроломно вторгнувшись на суверенну українську територію. Безумовно, в цьому контексті робота національної банківської системи також змінюється у відповідь на загрози та можливості, які несе в собі воєнний стан в Україні. Варто зауважити, що «банківська система загалом стійко відповіла не лише на перші воєнні виклики, зберігши керованість та безперебійність платежів, а й втрималась на довшій дистанції» [13].

Протягом останніх років кількість банків, які є установами другого рівня банківської системи України, зменшується. Так, аналізуючи цей показник за даними НБУ [22] за період з 01.01.2015 р. по 01.01.2023 р. (таблиця 2.1), бачимо, що він зменшився на 50 банків (від 117 банків до 67).

Таблиця 2.1 - Динаміка кількісних та структурних показників банківської системи України за 2017-2022 рр.

Кількісне групування банків	На 01.01					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Всього банків, з них	82	77↓	75↓	73↓	71↓	67↓
Абсолютне відхилення	*	-5	-2	-2	-2	-4
Відносне відхилення	*	-6,10%	-2,60%	-2,67%	-2,74%	-5,63%
- банки з іноземним капіталом, в т.ч.	37	35↓	33↓	33	30↓	29↓
Абсолютне відхилення	*	-2	-2	0	-3	-1
Відносне відхилення	*	-5,41%	-5,71%	0%	-9,09%	-3,33%
частка банків з іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	45,12	45,45	44,00	45,21	42,25	43,28
зі 100% іноземним капіталом	23	23	23	23	22↓	21↓
частка банків зі 100% іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	28,05	29,87	30,67	31,51	30,99	31,34
- банки з державною часткою	6	5↓	5	5	4↓	4
Абсолютне відхилення	*	-1	0	0	-1	0
Відносне відхилення	*	-16,67%	0%	0%	-20,0%	0%
частка банків з державною часткою у загальній кількості банків, %	7,32	6,49	6,67	6,85	5,63	5,97
- банки іноземних банківських груп	15	21↑	20↓	21↑	20↓	16↓
Абсолютне відхилення	*	+6	-1	1	-1	-4
Відносне відхилення	*	+40,0%	-4,76%	5,0%	-4,76	-20,0%
частка банків іноземних банківських груп у загальній кількості банків, %	18,29	27,27	26,67	28,77	28,17	23,88
- банки з приватним капіталом	61	51↓	50↓	47↓	47	47
Абсолютне відхилення	*	-10	-1	-3	0	0
Відносне відхилення	*	-16,39%	-1,96%	-6,0%	0%	0%
частка банків з приватним капіталом у загальній кількості банків, %	74,39	66,23	66,67	64,38	66,20	70,15

Розраховано за даними [22].

Дані таблиці 2.1 показують, що кожного року протягом звітного періоду банківські установи виходили з банківської системи України. Водночас відбувалася ліквідація проблемних банків, «з одного боку, позитивно впливає на прозорість банківської системи, а з іншого – призводить до погіршення конкурентного середовища та умов надання банківських послуг у зв'язку із суттєвим зменшенням кількості учасників банківського сектору» [30, с.42]. Варто відмітити, що українська банківська система втратила 230 мільярдів гривень (9% ВВП України) через банкрутство 50 банків у 2014-2015 роках. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб подав 2149 заяв до правоохоронних органів про відшкодування збитків Фонду на суму 132,7 млрд грн внаслідок незаконних дій посадових осіб банків-банкрутів, у тому числі 250 заяв на суму 99,86 млрд грн - щодо власників та топ-менеджерів банків. За рік повномасштабного вторгнення кількість банків у країні скоротилася на чотири. Дві фінансові установи, Мегабанк і Січ, збанкрутували, а два банки з російським корінням, Промінвестбанк і Сбербанк, які не пережили зміну назви, були закриті. Наразі в Україні залишилося 67 банків.

Структура другого рівня банківської системи України на сьогодні включає такі групи банків:

- державні банки, кількість яких за аналізований період зменшилася з шести до чотирьох (в середньому 6% від загальної кількості банків)

- іноземні банківські групи, кількість яких зросла з 15 банків у 2015 році до 21 банку у 2021 році. Однак у період воєнного стану в Україні їхня кількість суттєво скоротилася - до 16 банків. Частка таких банків у загальній кількості банків протягом аналізованого періоду стабільно зростала: станом на 1 січня 2023 року вона збільшилася з 12,82% до 23,88%, тобто на 11,06%, порівняно з 1 січня 2015 року;

- кількість банків з приватним капіталом за аналізований період зменшилася з 96 до 47. Водночас їх частка у загальній кількості банків зменшилася на 11,9 в. п. - з 82,05% на 1 січня 2015 року до 70,15% на 1 січня 2023 року.

Згідно з основними показниками діяльності банківської системи, визначеними НБУ, до комерційних банків належать іноземні банки, кількість яких у 2015 році була найбільшою в Україні (41 банк, що становило 25,15% від загальної кількості комерційних банків) У період з 2015 по 2022 рік кількість таких банків у банківській системі України 12 зменшилася (на 29,3%), і на початок 2023 року їх було 29 (з них 21 банк зі 100% іноземним капіталом). Однак їхня частка зросла за цей період з 25,15% до 43,28%, тобто на 18,13 в. п.

Основними показниками, які можуть слугувати певними відобразниками ефективного стратегічного управління банківськими установами в Україні, а отже ефективного фінансового планування та бюджетування їх діяльності, є показники доходів та витрат банків (таблиці 2.2 і 2.3).

Таблиця 2.2 - Динаміка показників банківської системи України, що характеризують її дохідність у 2017-2022 рр.

Показники	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
ДОХОДИ	178 054	204 554↑	243 102↑	250 171↑	273 863↑	357 549↑
Абсолютне відхилення	*	+26 500	+38 548	+7 069	+23 692	+83 686
Відносне відхилення	*	+14,88	+18,84	+2,91	+9,47	+30,56
процентні доходи	124 009	140 803↑	152 954↑	147 743↓	168 746↑	217 053↑
комісійні доходи	37 138	50 969↑	62 057↑	70 640↑	93 162↑	85 622↓
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	7 224	1 853↓	16 225↑	21 507↑	-77↓	43 482↑
інші операційні доходи	7 264	8 589↑	8 147↓	6 813↓	7 488↑	8 126↑
інші доходи	1 349	1 809↑	2 809↑	2 705↓	3 175↑	2 413↓
повернення списаних активів	1 070	532↓	909↑	763↓	1 370↑	853↓
ВИТРАТИ	204 545	182 215↓	184 746↑	210 445↑	196 488↓	335 628↑
Абсолютне відхилення	*	-22 330	+2 531	+25 699	-13 957	+139 140
Відносне відхилення	*	-10,92	+1,39	+13,91	-6,63	+70,81
процентні витрати	70 971	67 760↓	74 062↑	62 895↓	51 097↓	65 358↑
комісійні витрати	9 650	13 159↑	18 096↑	24 132↑	35 186↑	35 449↑
інші операційні витрати	11 719	16 800↑	11 790↓	16 405↑	18 244↑	17 875↓
загальні адміністративні витрати	44 202	53 670↑	62 936↑	69 437↑	78 293↑	82 434↑

Кінець таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7
інші витрати	15 116	2 011↓	2 379↑	2 728↑	3 855↑	5 951↑
відрахування в резерви	49 206	23 758↓	10 714↑	31 037↑	3 448↓	121 204↑
податок на прибуток	3 681	5 057↑	4 769↓	3 811↓	6 364↑	7 356↑
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	-26 491	22 339↑	58 356↑	39 727↓	77 376↑	21 921↓
Абсолютне відхилення	*	+48 830	+36 017	-18 629	+37 649	-55 455
Відносне відхилення	*	-184,33	+161,23	-31,92	+94,77	-71,67

Розраховано за даними [9].

З даних таблиці 2.2 видно, що доходи банків України за їх загальною сумою в період з 2017 р. по 2022 р. мали тенденцію до щорічного зростання. Так, за аналізований період, доходи вітчизняних банків зросли на 179495 млн грн (на 100,81%). При цьому, процентні доходи мали тенденцію до зростання у 2018-2019 рр. та у 2021-2022 рр. Тобто 2020 р. відмічається зменшенням суми отриманих доходів комерційними банками України. Це пояснюється виникненням проблем із поширенням пандемії. Пандемія коронавірусу 2019 року була спричинена вірусом SARS-CoV-2. Епідемія почалася в Ухані, провінція Хубей, Китай, у грудні 2019 року і була оголошена ВООЗ пандемією 11 березня 2020 року. Така ж ситуація спостерігається за даними таблиці 2.2 за такими складовими загальних доходів банківських установ, як:

- інші операційні доходи;
- інші доходи.

Що ж стосується комісійних доходів, то їх сума зростала у 2018-2021 рр. і загальне зростання склало за цей період 56024 млн грн (150,85%). У 2022 р. комісійні доходи дещо зменшились порівняно із попереднім роком до 85 622 млн грн, однак у порівнянні із 2017 р. їх величина була набагато більшою, а саме на 48 484 млн грн (на 130,55%).

Загальні витрати банківської системи України за аналізований період мали тенденцію до зростання у 2019-2020 роках, яке склало порівняно із 2017 роком 5 900 млн грн (2,88%). У 2021 р. витрати різко знизились, що є позитивним фактом, який опосередковано демонструє ефективність

менеджменту банків, ефект від реалізації стратегій банківських установ, фінансового планування (в т.ч. й впровадження бюджетування діяльності банків). 2022 р. відзначається зростанням загальних витрат вітчизняних банків, що було викликано вторгненням росії на територію України, тобто початком повномасштабної війни росії проти нашої держави.

Найбільшими за питомою вагою витратами банків у 2017-2019 роках були процентні витрати, які займали у витратах у 2017 році 34,70%, у 2018 році 37,19% та у 2019 році 40,09% (таблиця 2.3). Однак, починаючи з 2020 року найбільшу частку у витратах банків України займають адміністративні витрати, які у 2020 році становили 33,0%, у 2021 році 39,85% і у 2022 році 24,56%. Така ситуація відображає зростання витрат банків на заробітну плату їх менеджменту.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури доходів та витрат банків України за 2017-2022 рр.

Показники	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ДОХОДИ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
процентні доходи	69,6	68,8↓	62,9↓	59,1↓	61,6↑	60,7
комісійні доходи	20,9	24,9↑	25,5↑	28,2↑	34,0↑	23,9↓
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	4,1	0,9↓	6,7↑	8,6↑	-0,03↓	12,2↑
інші операційні доходи	4,1	4,2↑	3,4↓	2,7↓	2,7	2,3↓
інші доходи	0,8	0,9↑	1,2↑	1,1↓	1,2	0,7↓
повернення списаних активів	0,6	0,3↓	0,4↑	0,3↓	0,5↑	0,2↓
ВИТРАТИ	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
процентні витрати	34,7	37,2↑	40,1↑	29,9↓	26,0↓	19,5↓
комісійні витрати	4,7	7,2↑	9,8↑	11,5↑	17,9↑	10,6↓
інші операційні витрати	5,7	9,2↑	6,4↓	7,8↑	9,3↑	5,3↓
загальні адміністративні витрати	21,6	29,5↑	34,1↑	33,0↓	39,8↑	24,6↓
інші витрати	7,4	1,1↓	1,3↑	1,3	2,0↑	1,8↓
відрахування в резерви	24,1	13,0↓	5,8↓	14,7↑	1,8↓	36,1↑
податок на прибуток	1,8	2,8↑	2,6↓	1,8↓	3,2↑	2,2↓
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	x	x	x	x	x	x

Розраховано за даними [9].

Що ж стосується прибутковості банківської системи України у 2017-2022 роках, то дані таблиці 2.2 свідчать про позитивну тенденцію банків щодо виходу з рангу збиткових (у 2017 році чистий збиток становив 26491 млн грн) в прибуткові. Відмітимо, що у аналізованому періоді найвищий показник чистого прибутку було досягнуто банками України у 2021 році (чистий прибуток становив 77376 млн грн). Таким чином, навіть в умовах воєнного стану банківська система України демонструє високу фінансову стійкість та високу прибутковість. На початку повномасштабного вторгнення українська банківська система перебувала під високим ризиком колапсу. Однак до кінця 2022 року більшість банків країни вистояли, а деякі навіть покращили свої показники порівняно з 2021 роком, увійшовши до десятки найприбутковіших банків України.

Отже, близько двох третин банків (46 із 67) закінчили 2022 рік з позитивним балансом і річним прибутком на загальну суму 45,5 млрд дол. США. На державний ПриватБанк припадає понад половина прибутку всіх українських банків - 66%, або 30,2 мільярда гривень. Однак порівняно з 2021 роком його прибуток зменшився на 14% (35 млрд грн у 2021 році та 30,2 млрд грн у 2022 році). Прибутки 10 найбільших банків становлять 95% від загального прибутку банків з позитивним балансом (таблиця 2.4). Лише чотири фінустанови залишилися в топ-10 з минулорічного 2021 року. Приватбанк залишається на вершині рейтингу, Сітібанк покращив свої показники і перемістився з нижньої частини рейтингу на 3 позицію, тоді як Райффайзен опустився зі срібла на 5-ту позицію. Найбільш стабільним у рейтингу є ОТП Банк, який залишився на 8-й позиції, як і роком раніше. Важливо, що довіра українців до державних банків зросла в рік, коли війна була в самому розпалі. За рік частка державних банків у загальному прибутку зросла з 55 до 68%.

Майже третина банків (21) зазнали збитків на суму 20,8 млрд грн. Найгірші показники мала група іноземних банків, які на кінець 2022 року мали від'ємний баланс (-51 млн грн).

Таблиця 2.4 – Топ-банків 2022 році за рівнем їх прибутку

Місце	Назва банку	2022 р. млн грн	2021 р. млн грн	Місце у 2021р.
1	АТ «ПриватБанк»	30,25	35,05	1
2	АТ «УкрСиббанк»	3,53	1,48	12
3	АТ «Сітібанк»	2,82	1,76	10
4	АТ «Універсал банк»	2,4	3,07	7
5	АТ «Райффайзен Банк»	1,55	4,86	2
6	АТ «Ощадбанк»	0.69	1,11	13
7	АТ «Айбокс банк»	0.6	0.48	20
8	АТ «ОТП Банк»	0.6	2,75	8
9	АТ «ІНГ Банк Україна»	0.42	0.28	24
10	АБ «Південний»	0.41	0.71	17

Джерело [20].

Лідером серед іноземних банків став Укрсиббанк, з прибутком 3,5 млрд грн, який у 2022 році зріс більш ніж удвічі. У 2021 році банк посідав 12-те місце з прибутком 1,48 млрд грн. Разом із Райффайзен Банком (1,55 млрд грн) та Сітібанком (2,8 млрд грн) українські банки забезпечили 84% загального прибутку іноземних банків з позитивним балансом. Більшість із 47 банків з приватним капіталом - 74% - мали позитивний баланс на кінець 2022 року, а їхній прибуток становив 5,2 млрд грн. Решта банків зазнали збитків у розмірі 1,73 млрд грн. Найприбутковішим серед банків з приватним капіталом у 2022 році був Universal Bank - 2,4 млрд грн. Це майже половина (46%) загального прибутку приватних банків з позитивним балансом.

Зауважимо, що «за 10 місяців 2023 року українські банки заробили 122,7 млрд грн. Це вже більш ніж удвічі більше за відповідний період 2021 року, коли прибуток склав 58,35 млрд грн. За даними НБУ, лише 4 банки в Україні отримали збитки у розмірі 99 млн грн» [20]. При цьому, за 10 місяців 2023 року АТ "КБ "Приватбанк" та АТ "Ощадбанк" заробили половину загального

прибутку всіх українських банків (таблиця 2.5). Їхні прибутки також зростають: у АТ "КБ "Приватбанк" - вдвічі, а в АТ "Ощадбанк" - у 19 разів.

Таблиця 2.5 – Прибутки державних банків України за 10 місяців 2023 року

Місце	Назва банку	10 міс. 2023 р. млн грн	10 міс. 2021 р. млн грн
1	АТ «ПриватБанк»	47,1	23,8
2	АТ «Ощадбанк»	14,58	0,78
3	АТ «СЕНС БАНК»	5,74	2,74
4	АТ «Укресімбанк»	4,13	2,05
5	АТ «Укргазбанк»	3,36	2,74

Джерело [20].

За перші 10 місяців 2023 року всі 14 іноземних банків були прибутковими (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Прибутки іноземних банків України за 10 місяців 2023 року

Місце	Назва банку	2022 р. млн грн	2021 р. млн грн
1	АТ «Райффайзен Банк»	6,89	4,07
2	АТ «УкрСиббанк»	5,97	1,22
3	АТ «ОТП Банк»	5,29	2,27
4	АТ «Сітібанк»	4,9	1,4
5	АТ «Креді Агріколь банк»	2,89	1,25
6	АТ «Кредобанк»	1,68	0,68
7	АТ «ІНГ Банк Україна»	1,15	0,23
8	АТ «Прокредит банк»	0,9	0,6
9	АТ «СЕБ Корпоративний банк»	0,26	0,04
10	АБ «Дойчк банк ДБУ»	0,16	0,02

Джерело [20].

Сукупний прибуток групи склав 30,43 млрд грн, що в 1,6 рази більше, ніж за аналогічний період 2021 року. Водночас частка іноземних банків у загальному прибутку скоротилася до 25%. Лідером серед іноземних банків є АТ "Райффайзен Банк" . Прибуток банку цього року в 1,7 рази перевищив показник за перші 10 місяців 2021 року.

Порівняно з 2021 роком, прибуток банків з приватним капіталом за 10 місяців 2023 року зріс в 1,7 рази. Частка прибутку банківської групи цього року скоротилася до 14%. Лідером продовжує залишатися ПУМБ з прибутком 6,48 млрд грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2021 році (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Прибутки банків України з приватним капіталом за 10 місяців 2023 року

Місце	Назва банку	2022 р. млн грн	2021 р. млн грн
1	АТ «ПУМБ»	6,48	3,47
2	АТ «Універсал банк»	4,56	2,79
3	АТ «Південний»	1,59	0,56
4	АТ «А-Банк»	0,81	0,54
5	АТ «Ідея банк»	0,62	0,47
6	АБ «Кліринговий дім»	0,37	0,1
7	ПАТ «Банк Восток»	0,35	0,22
8	АТ «Банк кредит Дніпро»	0,26	0,72
9	АТ «Банк Авангард»	0,26	0,008
10	АБ «Таскомбанк»	0,25	0,38

Джерело [20].

Universal Bank, що входить до групи Private Capital Bank, зумів повернутися до десятки найбільших банків країни з рекордним прибутком у 1,7 млрд грн у жовтні. На ці два банки припало майже дві третини прибутку групи.

2.2 АТ «КБ «ПриватБанк»: характеристика діяльності й аналіз фінансово-майнового її забезпечення за 2020-2022 роки

Об'єктом даного дослідження є процес бюджетування діяльності АТ КБ "ПриватБанк", який є державним банком, що був заснований у формі товариства з обмеженою відповідальністю "Комерційний банк "ПриватБанк" згідно з установчим договором від 7 лютого 1992 року. У 2000 році за рішенням Загальних зборів акціонерів банк було реорганізовано у закрите акціонерне товариство комерційний банк "Приватбанк". Наступна реструктуризація відбулася у 2009 році, коли банк було перетворено на публічне акціонерне товариство; у 2016 році держава набула 100% акцій банку, а Рада Міністрів України почала здійснювати функції з управління корпоративними правами банку; у 2018 році держава, як єдиний акціонер банку, змінила формат банку на акціонерне товариство комерційний банк "Приватбанк".

Метою діяльності АТ КБ "ПриватБанк" є здійснення банківської діяльності, спрямованої на отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах вкладників. Предметом діяльності банку є надання банківських послуг та інших фінансових послуг як в національній, так і в іноземній валюті, а також інші види діяльності, передбачені законодавством.

Нині АТ "КБ "ПриватБанк" має понад 1000 відділень, 5000 банкоматів та 10000 терміналів самообслуговування по всій країні [25]. З 1992 року АТ "КБ "ПриватБанк" надає повний спектр банківських послуг корпоративним та приватним клієнтам в Україні. Для розрізнення своїх послуг банк використовує власні торгові марки, в тому числі добре відому в Україні торговельну марку "ПриватБанк".

За 2022 рік АТ «КБ ПриватБанк» має такі вагомні показники:

- «видано нових кредитів малому та середньому бізнесу на 23,8 млрд грн, що на 25% більше показника 2021 року. У тому числі видали нових кредитів агробізнесу на 13,3 млрд грн, збільшивши портфель таких кредитів у

3,7 раза. Чисті кредити клієнтам за рік зменшились на 0,2% до 68,08 млрд грн на фоні збільшення резервів під кредитні збитки. Запровадили кредитні канікули, пільгові відсотки по кредитах на картках;

- чистий прибуток у порівнянні з 2021-м зменшився на 14% і становив 30,20 млрд грн. Це – максимальний результат всього банківського сектору України, загальний прибуток якого у 2022 році становив 24,7 млрд грн. Ретельно управляли ризиками і виконували регуляторні вимоги на випередження. При регулятивному капіталі в 54,5 млрд грн, показник його адекватності становив 23,8% (при нормативному значенні 10%). Висока довіра клієнтів та зростання обсягу коштів забезпечили високий рівень ліквідності. Коефіцієнт покриття ліквідністю LCR за всіма валютами становив 311% (при нормативному значенні 100%);

- кількість активних клієнтів Приват24 з початку війни зросла на 11% до 13,1 млн осіб, активних клієнтів Приват24 для бізнесу – на 29% до 462 тис. Обсяг безготівкових транзакцій в мережі POS-терміналів зріс на 17% у порівнянні з 2021-м до 551 млрд грн на фоні зростання загального рівня cashless в країні як більш швидкого та безпечного способу розрахунків. Кількість активних POS-терміналів становила 223 тис. шт., з них – 7,2 тис. шт. додаток «Термінал» у смартфоні, що допоміг малому бізнесу приймати платежі за відсутності світла. Загалом чистий комісійний дохід у порівнянні з 2021-м знизився на 12% до 20,4 млрд грн;

- з початком повномасштабного вторгнення розширили благодійну діяльність, спрямувавши 81,8 млн грн власних коштів на допомогу ЗСУ та гуманітарну підтримку. Ініціювали програму «Допомога шпиталям та медзакладам України», в рамках якої зібрали 46,2 млн грн, закупили та доставили обладнання в 19 медзакладів. За підсумками року на спецрахунок в НБУ для ЗСУ через канали Банку було перераховано 2,7 млрд грн, на рахунки благодійного фонду «Повернись живим» – понад 1,1 млрд грн» [25].

Органами управління банку є:

- Акціонер або Вищий орган - банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;

- Наглядова рада банку, яка забезпечує стратегічне керівництво діяльністю банку, контроль за діяльністю Правління банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;

- Правління банку, яке здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу.

Єдиним акціонером банку (Вищим органом), якому належить 100% акцій, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Відповідно до частини першої статті 41 Закону України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб" [33] та відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 961 від 18 грудня "Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи" [34], 21 грудня 2016 року державою в особі Міністерства фінансів України було придбано 100% акцій банку. З 30.04.2019 року банк належить державі.

Варто відмітити, що 22.08.2022 р. Fitch Ratings (відзначений нагородами постачальник кредитних рейтингів, коментарів і досліджень) [23] підтвердив довгострокові рейтинги дефолту емітента в іноземній та національній валюті чотирьох державних банків, включаючи АТ КБ "ПриватБанк", та трьох приватних банків в Україні на рівні "ССС-" та "ССС" відповідно. Fitch також знизило рейтинги стійкості шести банків до рівня "СС", а рейтинг стійкості ПриватБанку - до "ССС-", що відображає посилення ризиків для кредитоспроможності банків з боку уряду та операційного середовища. Зниження рейтингу стійкості пов'язане зі зниженням суверенного рейтингу України до рівня "СС" через затримки з погашенням єврооблігацій. Вищий рейтинг стійкості АТ "ПриватБанк" на рівні ССС- відображає сильніші резерви на покриття збитків, ніж у інших шести банків".

А 14.02.2023 р. Міжнародне рейтингове агентство Moody's [24] змінило кредитні рейтинги п'яти українських банків, включаючи АТ "ПриватБанк", до "Са" з "Саа3" після зниження рейтингу незабезпеченого боргу України до "Са"

з "Саа3". Moody's зазначило, що зниження рейтингу зумовлене впливом війни з Росією, яка, ймовірно, створить довгострокові проблеми для економіки та державних фінансів України.

Характеризуючи динаміку показників активів, капіталу, зобов'язань та фінансових результатів банку за 2020-2022 роки, відмітимо, що ці показники містяться в додатках Б, В. Обсяг, склад та структура активів АТ КБ "ПриватБанк" у 2020-2022 роках представлені в таблиці В.1 Додатку В. Динаміка цих показників наведена в таблиці 2.8. З даних таблиці 2.8 видно, що загальна величина активів банку у 2020-2022 роках мала тенденцію до зростання. Так, у 2021 році активи зросли порівняно із попереднім роком на 16671,8 млн грн (на 2,94%), а у 2022 році зростання продовжувалось і склало 154562,8 млн грн (2,94%).

З таблиці Б.1 видно, що найбільшу частку - 21,05% активів банку у 2020 році - становлять "Цінні папери в портфелі банку на продаж за справедливою вартістю з відображенням переоцінки через інший сукупний дохід". У 2021 році його частка зростає до 22,15%, а у 2022 році, хоча і залишається найбільшою серед банківських активів, її частка зменшується до 19,52%. З даних таблиці В.1 додатку В видно, що "Фінансові активи за справедливою вартістю з відображенням переоцінки як прибутку або збитку" також мають значну частку в активах банків. Так, у 2020 році їхня частка становила 17,79%, у 2021 році - 15,97%, а у 2022 році - 12,98%.

Третє місце за питомою вагою в активах АТ КБ "ПриватБанк" посідає стаття активів "Кредити, надані та заборгованість клієнтів", частка якої у 2020 році становила 10,03%, у 2021 році - 12,04%, а у 2022 році - 9,68%. Загалом можна відмітити, що АТ КБ «ПриватБанк» має задовільну величину та структуру активів, що дозволяє йому ефективно функціонувати на фінансовому ринку України.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягу загальної суми активів КБ АТ КБ "ПриватБанк" та їх складових за 2020-2022 роки

Активи	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту (спаду), %		Темп зростання, %	
	2021 /2020	2022/2021	2021 /2020	2022/2021	2021 /2020	2022/2021
Грошові кошти та їх еквіваленти	+1088,1	+12449,1	+4,03	+44,27	104,03	144,27
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	-7653,4	+2619,8	-7,60	+2,81	92,40	102,81
Кошти в інших банках	+2186,3	+34394	+9,24	+133,11	109,24	233,11
Кредити та заборгованість клієнтів	+13388	+1162,2	+23,57	+1,66	123,57	101,66
Кредити та заборгованість юридичних осіб	+4035,6	+9595,5	+27,83	+51,76	127,83	151,76
Кредити та заборгованість фізичних осіб	+9352,3	-8433,3	+22,11	-16,33	122,11	83,67
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	+9878	+14845,7	+8,29	+11,50	108,29	111,50
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	-1098,1	+73922,6	-4,01	+280,87	95,99	380,87
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0	0	0	0	100,0	100,0
Інвестиційна нерухомість	-944,2	+165,7	-32,19	+8,33	67,81	108,33
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	+3317,8	+2073,6	+49,82	+20,78	149,82	120,78
Відстрочений податковий актив	-18	+1100,2	-100,0	+100,0	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	-279,8	-745	-3,66	-10,12	96,34	89,88
Інші фінансові активи	+1099,5	+668,2	+8,92	4,98	108,92	104,98
Інші активи	-647	-238,7	-26,14	-13,06	73,86	86,94
Загальні активи, усього	+16671,8	+154562,8	+2,94	26,52	102,94	126,52

Складено за даними додатків Б, В.

Показники, що характеризують обсяг, склад та структуру капіталу АТ КБ "ПриватБанк", наведено в таблиці В.2 Додатку В. Динаміка обсягу загальної суми капіталу КБ АТ КБ "ПриватБанк" та його складових за 2020-2022 роки наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягу загальної суми капіталу КБ АТ КБ "ПриватБанк" та його складових за 2020-2022 роки

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		100,0	100,0
Емісійні різниці	0	0	0		100,0	100,0
Резервні та інші фонди банку	+1215,1	1752,5	+14,33	+18,07	114,33	118,07
Резерви переоцінки	-1842,4	-11076,6	-18,56	-137,04	81,44	-37,04
Непокритий збиток	-14417,9	498,6	-8,40	-0,32	91,60	99,68
Капітал банку	+13790,6	-8825,7	+26,11	-13,25	126,11	86,75

Складено за даними додатків Б, В.

З таблиці В.2 видно, що статутний капітал банку був сформований у розмірі 20 6060 млн грн, який залишався незмінним протягом усього аналізованого періоду. Частка статутного капіталу є найбільшою у загальному капіталі банку, яка становила 390,09% у 2020 році, 309,33% у 2021 році та 356,57% у 2022 році. Слід зазначити, що розрахована частка статутного капіталу значно перевищує розмір капіталу банку, що є негативним фактом. Така ситуація зумовлена наявністю великої кількості непокритих збитків у капіталі АТ КБ "ПриватБанк" у 2020-2022 роках (у 2020 році їх сума становила 17 665 млн грн, у 2021 році - 157 477 млн грн та у 2022 році - 156 748 млн грн), які у відсотковому вираженні становили 324,98%, 236,05% та 271,24%.

Дані таблиці 2.9 показують, що капітал АТ КБ "ПриватБанк" у 2020-2022 роках збільшився на 4964,9 млн грн. При цьому, у 2020-2021 роках капітал збільшився на 13790,6 млн грн (на 26,11%), а у 2021-2022 роках капітал зменшився на 8825,7 млн грн (на 13,25%). На зростання капіталу банку позитивно вплинула стаття капіталу банку "Резерви та інші фонди банку" (у 2021 році порівняно з 2020 роком її значення збільшилося на 1215,1 млн грн (14,33%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком - на 1752,5 млн грн (18,07%).

Показники загального обсягу зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" та їх структури у 2020-2022 роках наведено в таблиці В.3 додатка В. У таблиці 2.10 наведено дані щодо динаміки зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" у розрізі їх загального обсягу та окремих складових у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.10 – Динаміка обсягу загальної суми зобов'язань КБ АТ КБ "ПриватБанк" та їх складових за 2020-2022 роки

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

Складено за даними додатків Б, В.

Дані таблиці В.3 Додатку В свідчать, що левову частку зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" займають кошти клієнтів (у 2020 році вона становила 92,64%, у 2021 році - 94,44%, а у 2022 році зросла до 94,51%). Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.11, за аналізований період частка коштів клієнтів у зобов'язаннях банку зросла на 1,87 в. п.

З таблиці 2.10 видно, що загальний обсяг зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 6526,4 млн грн (1,95%), у 2022 році порівняно з 2021 роком зростання продовжилося і становило 151243,1 млн грн (44,40%). Крім того, позитивний вплив на зростання зобов'язань банку справило збільшення такої складової зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк", як "Інші фінансові зобов'язання". Так, у 2021 році порівняно з 2020 роком ці зобов'язання зросли на 652026,2 млн грн (23,58%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком зростання продовжилося і становило 2604,9 млн грн (24,53%).

Показники АТ КБ "ПриватБанк", що характеризують його дохідність та прибутковість представлені в таблиці В.4 додатку В. Динаміка обсягів складових, що формують фінансовий результат АТ КБ "ПриватБанк" у 2020-2022 роках представлена в таблиці 2.11.

Дані таблиці В.4 свідчать, що значну частку в доходах АТ КБ "ПриватБанк" у 2019-2021 роках займає така стаття доходів, як "Чистий процентний дохід" (у 2020 році його частка становила 40,4%; у 2021 році - 57,55%, а у 2022 році - 54,51%). Друге місце серед доходів банку займають комісійні доходи. Так, «Чистий комісійний дохід» АТ «КБ «ПриватБанк» у 2020 році займав 35,09% усіх доходів банку, у 2021 році його частка зросла до 45,58%, а у 2022 році відбувся спад отримання цього виду доходів і його частка склала 27,91%.

Також відмітимо, що за даними таблиці 2.11 можна зробити висновок, що за аналізований період доходи банку не має постійної зростаючої тенденції.

Таблиця 2.11 – Динаміка обсягу складових, що формують фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2022 рр.

Зобов'язання	Абсолютне відхилення, млн грн		Темп приросту (спаду), %		Темп зростання, %	
	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий процентний дохід	+7715,3	10600,5	+35,72	+36,16	135,72	136,16
Чистий комісійний дохід	+4456,5	-2777,4	+23,75	-11,96	123,75	88,04
Торговий результат	-15087	12895,3	-128,99	-380,35	-28,99	-280,35
Інші операційні доходи	+303,9	1389,1	+28,50	+101,38	128,50	201,38
Інші доходи	+85,9	188,2	+25,44	+44,43	125,44	144,43
Всього доходів	-2525,6	22295,8	-4,72	+43,77	95,28	143,77
Всього витрат	-13296	22690,9	-45,59	+142,98	54,41	242,98
Прибуток/ (збиток) до оподаткування	+10770,4	-395,1	+44,33	-1,13	144,33	98,87
Прибуток/ (збиток) після оподаткування	+10748,2	-4852,4	+44,23	-13,84	144,23	86,16

Складено за даними додатків Б, В.

Так, у 2021 році порівняно із 2020 роком доходи АТ КБ «ПриватБанк» зменшились на 2525,6 млн грн (на 4,72%), а у 2022 році порівняно із 2021 роком цей показник зріс на 22295,8 млн грн (на 43,77%). Однак, аналіз динаміки прибутку (збитку) після оподаткування свідчить про зворотну тенденцію порівняно із загальною величиною доходів банку. У 2021 році порівняно із попереднім роком прибуток банку після оподаткування зріс на 10748,2 млн грн (на 44,23%), а у 2022 році порівняно із 2021 роком він зменшився на 4852,4 млн грн (на 13,84%). Однак, відмітимо, що АТ КБ «ПриватБанк» відмічається постійною прибутковістю своєї діяльності у аналізованій період. У 2020 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 24302,2 млн грн, у 2021 році чистий прибуток становив 35050,4 млн грн, а у 2022 році цей показник склав 30198,0 млн грн.

При цьому, керівництво АТ "КБ "ПриватБанк" постійно здійснює управлінські заходи, які спрямовані на упередження негативних заходів, пов'язаних з дисбалансами ліквідності, зокрема, "стрес-тестування" показників ліквідності за несприятливих сценаріях, впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності коштів клієнтів банку на поточних коштів клієнтів на поточних та інших рахунках.

Ефективність механізму забезпечення ліквідності, прибутковості в АТ "КБ "ПриватБанк" підтверджується виконанням банком всіх нормативних вимог, встановлених регулятором - Національним банком України. Так, дані таблиці 2.12 демонструють той факт, що банк виконує всі нормативи, встановлені НБУ (в т.ч. й нормативи ліквідності), зі значним перевищенням.

Таблиця 2.12 – Динаміка виконання економічних нормативів Національного банку України АТ "КБ "ПриватБанк" у 2020-2022 рр.

Нормативи та ліміти	Норматив не значення	2020 рік	Відхилення (+,-) від нормативу	2021 рік	Відхилення (+,-) від нормативу	2022 рік	Відхилення (+,-) від нормативу
1	2	3	4	5	6	7	8
нормативи капіталу:							
норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1), тис грн	200000000	19223588	+19023588	35256911	+35056911	54523488	+54323488
норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2)	>10%	14,15	+4,15	28,09	+18,09	23,78	+13,78
норматив достатності основного капіталу (Н3)	>7%	7,13	+0,13	14,06	+7,06	11,9	+4,9
нормативи ліквідності:							
коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCR _{вв})	100%	268,26	+168,26	278,23	+109,97	311,01	+211,01

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземній валюті (LCR _{вв})	100%	307,71	+207,71	218,18	+10,47	260,14	+160,14
норматив короткострокової ліквідності (Н6)*	>60%	100,41	+40,41	92,92	+32,92	x	x
коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	100%**	x	x	x	x	182,24	+82,24
нормативи кредитного ризику:							
максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	16,64	-8,36	9,62	-15,38	6,37	-18,63
великих кредитних ризиків (Н8)	< 8-кратного розміру (Н1)	32,04	+	0	+	0	+
максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	<25%	0,43	-24,57	0,16	-24,84	0	-25
нормативи інвестування:							
інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11)	<15%	0,06	-14,94	0,06	-14,94	0	-15
загальної суми інвестування (Н12)	<60%	0,07	-59,93	0,07	-59,93	0	-60

* 23 березня 2022 року НБУ скасував економічний норматив короткострокової ліквідності (Н6) для банків у зв'язку із закінченням перехідного періоду для запровадження нормативу чистого стабільного фінансування (NSFR).

** 80 відсотків - починаючи з 01 квітня 2021 року;

90 відсотків - починаючи з 01 жовтня 2021 року;

100 відсотків - починаючи з 01 квітня 2023 року.

Складено за даними [25].

Проаналізувавши дані таблиці 2.12, ми бачимо, що всі показники перевищують нормативні значення. Наприклад, норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) у 2020 році становив 14,15%, що перевищує норматив для комерційних банків на 4,15%, у 2021 році перевищення нормативу становило 43,46%, а у 2022 році, хоча перевищення дещо зменшилось, однак було вагомим і становило 13,78 %. Судячи зі значення нормативів ліквідності, зокрема LCR, АТ "КБ "ПриватБанк" створив достатній запас ліквідності, що підтверджує мінімальну вимогу НБУ на рівні 60%. Отже, дотримання та перевиконання вимог НБУ щодо визначених економічних нормативів, що є обов'язковими до виконання всіма банками [35], підтверджує фінансову стійкість банку, фінансову незалежність та перспективи розвитку.

Відмітимо, що досягнення високих результатів діяльності банку, сформоване за рахунок ефективного менеджменту банку, в тому числі й за рахунок ефективного запровадження процесу бюджетування в діяльності банку.

3 Напрями підвищення ефективності управління процесом бюджетування діяльності банківських установ на прикладі АТ «КБ «ПриватБанк»

У нинішніх економічних умовах вітчизняні банки не обмежуються стандартними рішеннями для впровадження бюджетування, а все частіше замовляють розробку автоматизованих систем з нуля, що неминуче вимагає значного часу на розробку, впровадження, тестування та налагодження нових продуктів в залежності від фінансових потреб банку. Крім того, будь-яка нова технологія, особливо в сфері управління, вимагає від користувачів спеціальних знань та досвіду, а також спеціалізованого технічного обладнання. Хоча цей процес призведе до значних фінансових витрат, однак, слід зазначити, що технології бюджетування в дії призводять до значного підвищення ефективності роботи всього банку. Використання сучасних систем бюджетування першочергово визнається конкурентною перевагою банків на ринку банківських послуг. Адже, такий підхід зумовлений об'єктивною потребою банків шукати нові шляхи розвитку управлінських технологій, які не залежать від людського фактору та формальних процедур, що призводять до бюрократизації процесів операційного менеджменту. Сучасні автоматизовані системи бюджетування є повністю незалежними, гнучкими та інтегрованими в програмне забезпечення, що використовується банками. Використовуючи алгоритми, система бюджетування може розпізнавати характер фінансових операцій з кореспонденції рахунків-фактур та інших платіжних реквізитів і миттєво розрахувати результат відповідно до поставленого завдання, тим самим позбавляючи управлінський персонал від управлінського персоналу від обтяжливих процедур, дозволяючи йому зосередитися на прийнятті управлінських рішень.

В п. 1.1 кваліфікаційної роботи нами були розглянуті переваги та недоліки впровадження процесу бюджетування в банківських установах. Однак, стверджувати про корисність технології бюджетування для банків на

основі суб'єктивного переліку переваг неможливо, враховуючи загальну вартість впровадження технології та значний часовий лаг між прийняттям рішення про використання бюджетування та першими реальними економічними результатами у вигляді прибутку або навіть скорочення витрат. Тому питання полягає не тільки в тому, «яке програмне рішення не тільки в тому, яке програмне рішення доцільно придбати, а й в тому, який ефект отримає суб'єкт економічних відносин від впровадження та експлуатації придбаного продукту, чи буде він відповідати всім вимогам» [37]. Для дослідження конкретних показників ефективності впровадження бюджетування в реаліях українського банківського бізнесу було проаналізовано результати цього процесу на прикладі банків груп, що виділені НБУ (банки з державною часткою; банки іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом), що мали досвід впровадження бюджетування. Ефект від впровадження бюджетування, варто, першочергово, розглядати через динаміку адміністративних витрат. Для підтвердження цієї гіпотези розглянемо дані таблиці 3.1, що відображає обсяг адміністративних витрат банків України за 2018-2022 роки.

Таблиця 3.1 - Динаміка адміністративних витрат банківських установ за 2018-2022 рр. у розрізі їх групування НБУ

У мільйонах гривень

Групи банків	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Адміністративні витрати всіх комерційних банків України, в т.ч.:	72481,1	77105,6↑	88570,4↑	100392,1↑	106260,4↑
банків з державною часткою	30502,6	30642,5↑	37880,8↑	40419,4↑	44980,3↑
банків іноземних банківських груп	25786,3	26954,5↑	28064,9↑	31364,9↑	31800,4↑
банків з приватним капіталом	16192,2	19508,6↑	22624,7↑	28607,9↑	29479,6↑

Складено за даними [26].

Дані таблиці 3.1 демонструють щорічне зростання розміру адміністративних витрат банківських установ України у 2018-2022 роках як загалом за другим рівнем банківської системи, так і за групами банків, що виокремленні НБУ.

З метою можливості оцінити ефективність технології впровадження бюджетування в банківських установах, варто застосовувати підхід, який враховує всі фактори, що підвищують ефективність бюджетування. Впровадження системи бюджетування включає процеси: налаштування, тестування та дослідну експлуатацію системи. Під час тестування системи перевіряється робота всіх заданих алгоритмів. Під час дослідної експлуатації виявляються помилки або недоліки в системі, коли користувачі працюють з реальними даними. Відмітимо, що "ефект від розробки та впровадження бюджетування полягає в підвищенні рівня гнучкості підприємства за рахунок можливості прогнозувати результати управлінських дій, визначати базові параметри для кожного напрямку і прораховувати різні варіанти, заздалегідь готуючись у відповідь на можливі зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі" [11, с.61].

Кількісна оцінка від впровадження бюджетування, тобто оцінка ефекту від його впровадження розглядається в роботах [11; 17]. Так, в основі розрахунку ефекту від впровадження бюджетування в діяльності банківських установ (Еф) покладено таку загальну формулу:

$$E_f = E_{f_0} - E_{f_1} + D_{зв.пд} + D_{зв.нд}, \quad (3.1)$$

де E_{f_0} – річні витрати банку до впровадження бюджетування його діяльності, грн;

E_{f_1} – річні витрати банку після впровадження бюджетування його діяльності, грн;

$D_{зв.пд}$ – дохід банку, отриманий від зниження витрат через дію прямих чинників, грн;

$D_{зв.нд}$ – дохід банку, отриманий від зниження витрат через дію непрямих чинників, грн.

Для глибшого розуміння методики розрахунку за наведеною формулою представимо кожен її складову окремо. Так, у формулі (3.1) використано порівняння витрат до та після запровадження процесу бюджетування банківської діяльності, а також виникнення доходів від скорочення витрат під дією прямих і непрямих чинників, які і є частиною адміністративних витрат. Тому, річні витрати банку до впровадження бюджетування його діяльності можна розрахувати за наступною формулою, яка запропонована у роботі [17]:

$$E\phi_0 = n \sum_k C_k T_k + \sum_1 P_1 L_1 \left(1 + \frac{\beta}{100}\right) \cdot \alpha \cdot \frac{n}{M}, \quad (3.2)$$

де C_k - вартість однієї години роботи комп'ютера k для створення бюджету, грн. (фактично, C_k - це сума амортизації комп'ютера та споживання електроенергії);

T_k - час, витрачений комп'ютером k на складання бюджету до запровадження бюджетування, (комп'ютеро-години);

n - кількість місяців у році, для яких розраховується бюджет;

P_1 - середньомісячна базова заробітна плата працівників, задіяних у складанні бюджету (грн.);

L_1 - середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника, (відпрацьовані години);

α - коефіцієнт накладних витрат;

β - податок (%);

M - середня кількість робочих годин на місяць (годин).

Відповідно, річні витрати банку після впровадження бюджетування його діяльності можна розрахувати за формулою (3.3) [17]:

$$E\phi_1 = E\phi_{Вбюд} + E\phi_{Кбюд} + E\phi_{Нбюд}, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{фВбюд}}$ - річні витрати комп'ютерного часу на внесення фактичних даних до бюджету після впровадження бюджетування в банку, грн;

$E_{\text{фКбюд}}$ - річні витрати на введення, аналіз та коригування даних після впровадження бюджетування в банку, грн;

$E_{\text{фНбюд}}$ - річні витрати на налаштування обладнання під час для впровадження та реалізації процесу бюджетування, грн.

Дохід банку, отриманий від зниження витрат через дію прямих чинників, може бути розрахований за формулою (3.4) [17]:

$$D_{\text{зв.пд}} = D_{\text{прос}} + D_{\text{ор}} + D_{\text{канц}} + D_{\text{фін.обл}} + D_{\text{обл.витр}}, \quad (3.4)$$

де $D_{\text{прос}}$ - дохід від вирахування витрат на просування банківських продуктів, грн;

$D_{\text{ор}}$ - дохід від вирахування витрат на оренду адміністративних приміщень, грн;

$D_{\text{канц}}$ - дохід від вирахування витрат на офісні канцелярське приладдя, грн;

$D_{\text{фін.обл}}$ - дохід від вирахування витрат від помилок у фінансовому обліку, грн;

$D_{\text{обл.витр}}$ - дохід від зменшення витрат у бухгалтерському обліку витрат грн.

Дохід банку, отриманий від зниження витрат через дію непрямих чинників, може бути розрахований за формулою (3.5) [17]:

$$D_{\text{зв.нд}} = [(ЗнВ_1 + ЗнВ_2 + ЗнВ_3 + ЗнВ_4) : 100] \cdot \text{ОбОпер}, \quad (3.5)$$

де $ЗнВ_1$ - зменшення витрат через неефективне управління, %;

$ЗнВ_2$ - зменшення витрат через втрату необхідної інформації, %;

$ЗнВ_3$ - зменшення витрат через неефективне використання управлінського часу, %;

$ЗнВ_4$ - зменшення витрат через помилки у фінансовому плануванні, %;

ОбОпер - обсяг операцій, грн.

Застосування описаної методики розрахунку ефекту від впровадження бюджетування діяльності банків, нажаль, можливе лише за наявності відповідних даних, які здебільшого є конфіденційною інформацією банків. Тому, апробацію даної методики нами здійснено за узагальненими даними АТ «КБ «ПриватБанк», які було отримано при проходженні переддипломної практики.

Перш ніж перейти до безпосереднього розрахунку ефекту від впровадження бюджетування діяльності АТ «КБ «ПриватБанк», доцільно проаналізувати склад адміністративних витрат банку за 2020-2022 роки, який представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура та динаміка адміністративних витрат АТ «КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 роки

Адміністративні витрати	Роки, млн грн			Частка в капіталі, %			Абсолютна зміна (+,-), тис. грн	
	2020	2021	2023	2020	2021	2023	2021/ 2020	2022/ 2021
Заробітна плата персоналу	6334,5	6759,7	7574,8	34,06	31,34	34,07	+425,2	+815,1
Нарахування на фонд заробітної плати	1358,3	1446,4	1594,8	7,30	6,71	7,17	+88,1	+148,4
Інші витрати на персонал	499,3	698,3	929,5	2,68	3,24	4,18	+199,0	+231,2
Витрати на утримання ОЗ	2794,5	3277,5	3159,5	15,03	15,20	14,21	+483,0	-118,0
Експлуатаційні та господарські витрати	842,2	941,2	857,2	4,53	4,36	3,86	+99,0	-84,0
Витрати на маркетинг і рекламу	67,2	107,2	47,9	0,36	0,50	0,22	+40,0	-59,3
Витрати на оренду	166,1	196,1	217,6	0,89	0,91	0,98	+30,0	+21,5
Інші адміністративні витрати	6535,2	8142,9	7855,4	35,14	37,75	35,33	+1607,7	-287,5
Всього адміністративних витрат	18597,4	21569,4	22233,8	100,0	100,0	100,0	+2972,0	+664,4

Складено за даними [26].

Отже, за даними таблиці 3.2 можна зробити висновок про те, що загальна сума адміністративних витрат АТ «КБ «ПриватБанк» з року в рік зростала: у 2021 році порівняно із попереднім роком зросло становило 2972,0 млн грн, а у 2022 році зростання становило 664,4 млн грн. Варто відмітити, що у 2021 році усі складові адміністративних витрат банку мали тенденцію до зростання. Що ж стосується 2022 року, то тут вже прослідковуються позитивні зменшення за окремими складовими адміністративних витрат банку. Такими складовими є:

- витрати на утримання основних засобів (ОЗ) (скоротились на 118 млн грн);
- експлуатаційні та господарські витрати (скоротились на 84,0 млн грн);
- витрати на маркетинг і рекламу (скоротились на 59,3 млн грн);
- інші адміністративні витрати (скоротились на 287,5 млн грн).

Загальна сума скорочення адміністративних витрат за виокремленими складовими цих витрат у 2022 році дорівнювало 430,8 млн грн.

Отже, можемо зазначити, що, хоча загальна сума адміністративних витрат АТ «КБ «ПриватБанк» у аналізованому періоді зростала, все ж опосередковано впровадження бюджетування діяльності банку в 2021-2022 роках вплинуло на скорочення певних складових його адміністративних витрат банку. Тому, враховуючи ці дані та «умовні» дані, які були отримані при проходженні переддипломної практики, можемо розрахувати загальний ефект від впровадження бюджетування в банку (таблиця 3.3).

Таким чином, за даними таблиці 3.3, ефект від впровадження бюджетування діяльності АТ «КБ «ПриватБанк» в 2021-2022 роках склав 262,47 млн грн. Якщо розглядати загальна суму скорочення адміністративних витрат за виокремленими складовими цих витрат у 2022 році, яка становила 430,8 млн грн, то можемо відмітити, що 60,93% в цій сумі займає саме ефект від впровадження бюджетування діяльності АТ «КБ «ПриватБанк» в 2021-2022 роках.

Таблиця 3.3 – Розрахунок ефекту від впровадження бюджетування діяльності АТ «КБ «ПриватБанк» в 2021-2022 роках

Дані для розрахунку		Розрахований ефект від впровадження бюджетування (Еф)
Показники (складові розрахунку)	Кількісна оцінка за даними 2022 року	
Річні витрати банку до впровадження бюджетування його діяльності (Еф ₀)	4325,9	Початковий елемент
Річні витрати банку після впровадження бюджетування його діяльності (Еф ₁)	4064,6	Віднімається від початкового елементу
Дохід банку, отриманий від зниження витрат через дію прямих чинників (Д _{зв.пд})	0,85	Додається до отриманої різниці
Дохід банку, отриманий від зниження витрат через дію непрямих чинників (Д _{зв.нд})	0,32	Додається до попередньо отриманої суми
		262,47

Розраховано за даними АТ «КБ «ПриватБанк»

Однак, оцінюючи вплив в абсолютному вираженні, не можна стверджувати, що фінансові показники повністю висвітлюють вплив впровадженої інновації. Аналіз, оцінка та управління відхиленнями "дозволяють своєчасно помітити причини відхилень, що виникають у процесі планування або діяльності, та прийняти відповідні рішення для їх усунення відповідні рішення для їх усунення з метою забезпечення досягнення поставлених цілей" [16]. Традиційний процес бюджетування в банках до впровадження бюджетування був спрямований безпосередньо на наявність самого бюджету та його відповідність розрахунковим показникам, тоді як із запровадженням бюджетування з'явилася можливість користуватися розрахунковими результатами.

Бюджетування перетворює формальний процес заповнення документів в оперативне планування. Тобто процес стає гнучким, з можливістю коригування планових показників і грошових потоків в режимі реального часу, що дає можливість впливати на хід виконання завдань і змінювати напрямок діяльності.

Акцент зміщується в бік постановки операційних цілей, оцінки ефективності роботи центрів відповідальності та забезпечення їх необхідними ресурсами в будь-який момент часу.

Крім того, між різними підрозділами банку або навіть всередині одного підрозділу, в межах центрів відповідальності встановлюються фінансові відносини, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Впроваджуючи нові сучасні технології, банк не тільки отримує статус інноваційної організації, усуваючи помилки в обліку та оптимізації розподілу ресурсів, а й координує діяльність кожного з учасників процесу, синергетично докладені зусилля досягають максимальної результативності у вигляді відчутного економічного ефекту.

Звичайно, як вже зазначалось, впровадження технології бюджетування в банківських установах є складним і не дешевим процесом, який потребує часу та зусиль. Тому, залежно від процедури, принципів та алгоритмів розрахунків, передбачених регламентом бюджетування, обирається відповідний програмний продукт. Програмний продукт повинен бути достатньо функціональним для вирішення поставлених завдань, при цьому мати прийнятну (невисоку) ціну і, що найголовніше, простоту використання його системи, легкість її налаштування та низькі витрати на технічну підтримку цієї системи.

Тому, вважаємо за доцільне розглянути загальну етапність впровадження бюджетування в банківському бізнесі, яка представлена на рисунку 3.1 і, яка передбачає проходження таких етапів:

а) перший етап - аналітичний етап, що включає аналіз організаційної структури банку та аналіз фінансового стану, різних фінансових показників діяльності банку.

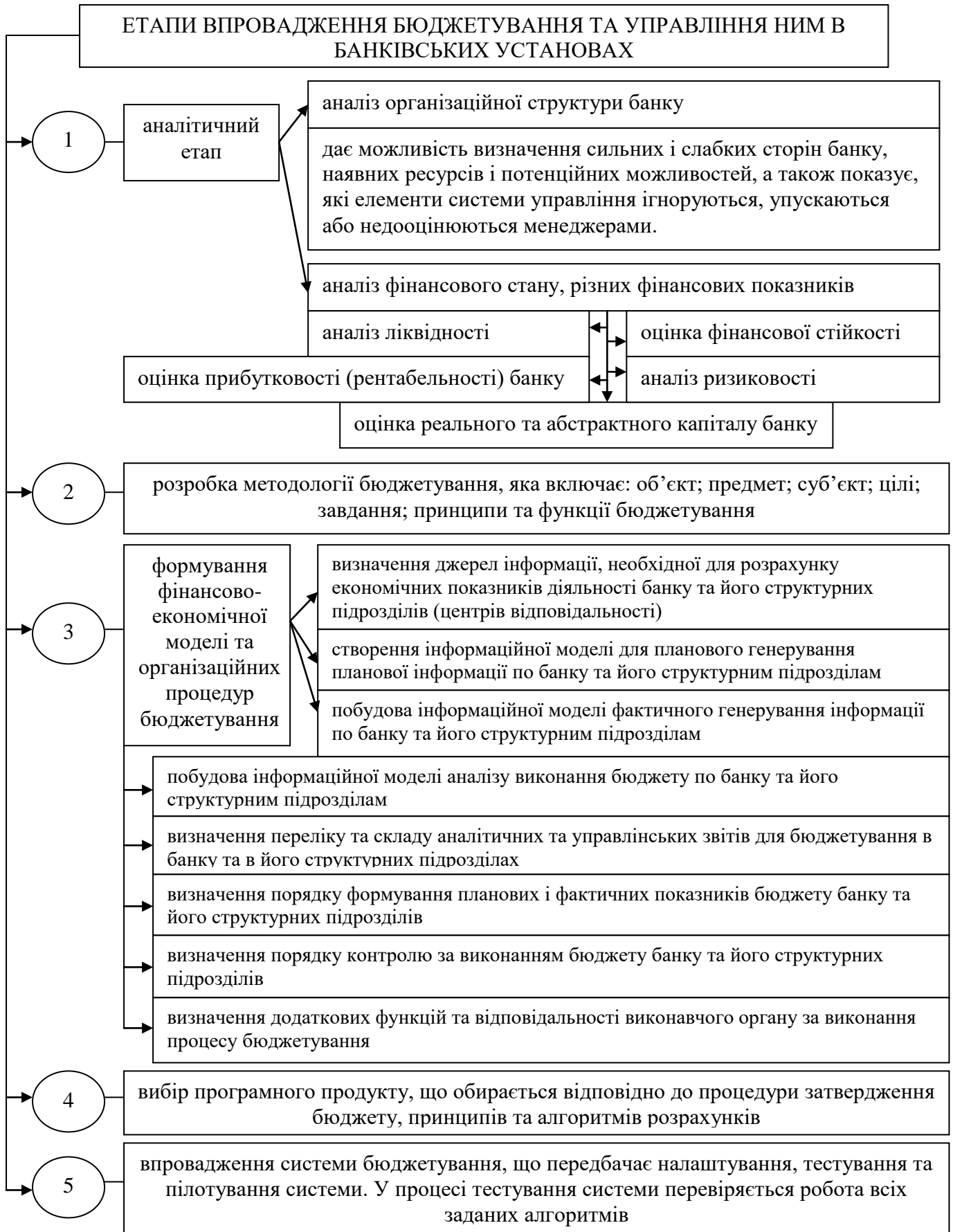


Рисунок 3.1 – Етапність впровадження бюджетування та управління ним у банківських установах

Так, цей етап передбачає отримання інформації про бізнес-процеси, фінансову та організаційну структуру банку, існуючі негласні або затвержені методичні документи, пов'язані з процесом бюджетування діяльності банку. Аналіз організаційної структури дає можливість визначення сильних і слабких сторін банку, наявних ресурсів і потенційних можливостей, а також показує, які елементи системи управління ігноруються, упускаються або недооцінюються менеджерами. Проведення фінансово аналізу передбачає аналіз діяльності банку за попередній період:

- 1) оцінка реального та абстрактного капіталу банку;
- 2) аналіз ліквідності;
- 3) оцінка фінансової стійкості;
- 4) аналіз ризиковості;
- 5) оцінка прибутковості (рентабельності) банку.

При розробці системи бюджетування потрібно враховувати ряд факторів, які будуть впливати на створювану систему, а саме:

- організаційна та фінансова структура банку;
- специфіка основних видів діяльності банку;
- регламент бюджетування як спосіб встановлення фінансової дисципліни;

б) другий етап - розробка методології бюджетування, яка включає конкретизацію таких складових методології: об'єкта; предмета; суб'єкта; цілей; завдань; принципів та функцій бюджетування;

в) третій етап - формування фінансово-економічної моделі та організаційних процедур бюджетування.

Цей етап включає наступні дії:

1) визначення джерел інформації, необхідної для розрахунку економічних показників діяльності банку та його структурних підрозділів (центрів відповідальності);

2) створення інформаційної моделі для планового генерування планової інформації по банку та його структурним підрозділам;

3) побудова інформаційної моделі фактичного генерування інформації по банку та його структурним підрозділам;

4) побудова інформаційної моделі аналізу виконання бюджету по банку та його структурним підрозділам;

5) визначення переліку та складу аналітичних та управлінських звітів для бюджетування в банку та в його структурних підрозділах;

6) визначення порядку формування планових і фактичних показників бюджету банку та його структурних підрозділів;

7) визначення порядку контролю за виконанням бюджету банку та його структурних підрозділів;

8) визначення додаткових функцій та відповідальності виконавчого органу за виконання процесу бюджетування;

г) четвертий етап - вибір програмного продукту. Програмні продукти обираються відповідно до процедури затвердження бюджету, принципів та алгоритмів розрахунків. Програмний продукт повинен мати достатній функціонал для вирішення поставлених завдань та відповідати наступним умовам мати доступну ціну, а головне - зручність користування системою, простоту налаштування системи та вартість технічної підтримки системи повинна бути низькою;

д) п'ятий етап - впровадження системи бюджетування, що передбачає налаштування, тестування та пілотування системи. У процесі тестування системи перевіряється робота всіх заданих алгоритмів. Під час пробного запуску користувачі працюють з реальними даними, щоб виявити будь-які помилки або збої в системі.

Отже, результатом впровадження ефективної системи бюджетування дозволяє знизити банківські ризики, оптимізувати продуктовий ряд, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність банку. Безумовно, досліджуючи впровадження нових технологій, не можна випускати з уваги зміну рівня ризику бізнес-процесів, що оптимізуються. У цьому сенсі впровадження технології бюджетування проявляється певним чином, оскільки, на відміну від

інших сучасних технологій, її використання знижує рівень операційного ризику за рахунок виключення персоналу від процедури розрахунку показників та внесення масивів даних у відповідні документи.

Таким чином, впровадження процедур управління ризиками в процес бюджетування може значно підвищити його ефективність. При цьому відмітимо, що основною мотивацією для інтеграції ризик-менеджменту в систему бюджетування банку має бути розуміння необхідності цього процесу як беззаперечного чинника підвищення якості управління ресурсами та процесами в банку. Крім того, важливим для банку залишається рівень загальної актуальності існуючих технологій. Це справедливо навіть за відсутності прямої потреби в їх застосуванні, адже новітні розробки базуються на вже впроваджених технологіях, а впровадження нових технологій може бути можливим у майбутньому. Без бюджету це неможливо, і це є нагальним питанням для банківських установ, щоб залишатися конкурентоспроможними. В умовах загострення кризи у вітчизняній економіці, в умовах воєнного стану банкам варто звернути увагу на можливість через впровадження бюджетування та ефективного управління цим процесом отримати короткострокову економію витрат та вивільнення ресурсів, особливо в операційній діяльності банку.

Висновки

Теоретичні й аналітично-методичні засади застосування технологій бюджетування в діяльності вітчизняних банків, які досліджено в кваліфікаційній роботі, дають можливість зробити наступні висновки.

Бюджетування, як один з інструментів фінансового менеджменту, допомагає планувати, аналізувати, контролювати та прогнозувати зміни у діяльності суб'єктів підприємництва. Загальною метою бюджетування є підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання за рахунок покращення функцій планування та контролю, що сприятиме підвищенню ефективності бізнесу.

Бюджетування як економічна категорія відзначається своєю багатоаспектністю, що фокусується на таких напрямках:

- бюджетування як процес планування майбутньої діяльності;
- бюджетування як технологія фінансового планування діяльності;
- бюджетування як інструмент оперативного планування;
- бюджетування як метод управління діяльністю;
- бюджетування як план діяльності, що орієнтований на ринкові потреби.

Авторська позиція – бюджетування є технологією планування взаємопов'язаної системи бюджетів суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів на майбутній період часу, обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат та підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень.

Бюджетування діяльності банку допомагає визначити орієнтири його розвитку, забезпечує загальну цільову спрямованість його діяльності, створює гнучку та актуальну систему управління витратами та доходами, спрямовану на вирішення завдань його кредитної, інвестиційної, фінансової та грошово-кредитної політики.

Ключовим результатом, який може покращити управління бізнесом з точки зору доходів і витрат, активів і зобов'язань, є бюджет. Бюджет забезпечує відповідність витрат банку його розміру та ефективності діяльності забезпечує рівномірний розподіл витрат і доходів, а також визначення оптимальних витрат і видатків для безперебійної роботи банку загалом та в усіх його окремих філіях. Бюджет банку є фінансовим документом, який відображає витрати коштів банку на здійснення певних фінансових операцій та надходження від них а також визначає джерела доходів і витрат та фіксує фінансові результати.

Аналіз різновидів бюджетів, які можуть складатись різними суб'єктами господарювання, дозволив сформулювати бачення видів бюджетів банківських установ, які виокремлюються за різними ознаками: за рівнем ділової активності та пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування; за тривалістю бюджетного періоду; за відповідністю ресурсної бази та сум потреб; за об'єктом бюджетування; за сферами діяльності; за способом побудови; за окремими напрямками діяльності; за сферою охоплення; за методами бюджетування; за технікою складання.

Основною умовою забезпечення безперервності процесу бюджетування є використання правильної методології "наскрізного" планування та аналізу виконання бюджету, на основі якого формуються показники бюджету на наступний період, тобто планування та аналіз є як початковим, так і останнім етапом бюджетного циклу. Звичайно бюджетний процес, хоча і сам є управлінською технологією, потребує методико-практичних підходів щодо його організування, планування, систематизації, мотивування, контролювання та регулювання.

Бюджетне організування є управлінською діяльністю в банку, яка полягає у формуванні та впорядкуванні організаційних структур управління відповідно до цілей бюджетування та в розробці організаційних механізмів виконання і використання бюджету.

Бюджетне планування - це управлінська діяльність, яка передбачає розробку бюджетів для різних бізнес-підрозділів і цілей банку та формування консолідованої моделі для отримання зведеного бюджету банку.

Бюджетне мотивування є сукупністю факторів, що впливають на поведінку (потреби, інтереси, мотивації, особисті цілі), а також сукупністю психологічних причин, що пояснюють поведінку суб'єкта.

Бюджетне контролювання - це управлінська діяльність, яка передбачає перевірку та оцінку ефективності бюджетної системи банку відповідно до встановлених стандартів і норм, зокрема оцінку бюджетної організації.

Основними показниками, які можуть слугувати певними відобразниками ефективного стратегічного управління банківськими установами в Україні, а отже ефективного фінансового планування та бюджетування їх діяльності, є показники доходів та витрат банків. Отже, доходи банків України за їх загальною сумою в період з 2017 р. по 2022 р. мали тенденцію до щорічного зростання. Так, за аналізований період, доходи вітчизняних банків зросли на 179495 млн грн (на 100,81%). При цьому, процентні доходи мали тенденцію до зростання у 2018-2019 рр. та у 2021-2022 рр. Тобто 2020 р. відмічається зменшенням суми отриманих доходів комерційними банками України. Це пояснюється виникненням проблем із поширенням пандемії.

Загальні витрати банківської системи України за аналізований період мали тенденцію до зростання у 2019-2020 роках, яке склало порівняно із 2017 роком 5 900 млн грн (2,88%). У 2021 р. витрати різко знизились, що є позитивним фактом, який опосередковано демонструє ефективність менеджменту банків, ефект від реалізації стратегій банківських установ, фінансового планування (в т.ч. й впровадження бюджетування діяльності банків). 2022 р. відзначається зростанням загальних витрат вітчизняних банків, що було викликано вторгненням росії на територію України, тобто початком повномасштабної війни росії проти нашої держави.

Прибутковість банківської системи України у 2017-2022 роках відмічається позитивною тенденцією банків щодо виходу з рангу збиткових (у

2017 році чистий збиток становив 26491 млн грн) в прибуткові. Відмітимо, що у аналізованому періоді найвищий показник чистого прибутку було досягнуто банками України у 2021 році (чистий прибуток становив 77376 млн грн). Таким чином, навіть в умовах воєнного стану банківська система України демонструє високу фінансову стійкість та високу прибутковість. На початку повномасштабного вторгнення українська банківська система перебувала під високим ризиком колапсу. Однак до кінця 2022 року більшість банків країни вистояли, а деякі навіть покращили свої показники порівняно з 2021 роком, увійшовши до десятки найприбутковіших банків України.

Об'єктом кваліфікаційного дослідження є процес бюджетування діяльності АТ КБ "ПриватБанк", який є державним банком, що був заснований у формі товариства з обмеженою відповідальністю "Комерційний банк "ПриватБанк" згідно з установчим договором від 7 лютого 1992 року. Метою діяльності АТ КБ "ПриватБанк" є здійснення банківської діяльності, спрямованої на отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах вкладників. Предметом діяльності банку є надання банківських послуг та інших фінансових послуг як в національній, так і в іноземній валюті, а також інші види діяльності, передбачені законодавством.

АТ КБ "ПриватБанк" має задовільний розмір та структуру активів, що дозволяє йому ефективно функціонувати на українському фінансовому ринку. Статутний капітал банку сформовано у розмірі 206060 млн грн, який залишався стабільним протягом аналізованого періоду. Найбільшу частку зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" складають кошти клієнтів (у 2020 році вона становила 92,64%, у 2021 році - 94,44%, а у 2022 році зросла до 94,51%). Значну частину доходів АТ КБ "ПриватБанк" у 2019-2021 роках становила така стаття доходів, як "чистий процентний дохід" (40,4% у 2020 році, 57,55% у 2021 році, 54,51% у 2022 році). Протягом аналізованого періоду діяльність АТ КБ "ПриватБанк" була прибутковою, так у 2020 році банк отримав прибуток після оподаткування у розмірі 24302,2 млн грн, у 2021 році цей показник зріс до 35050,4 млн грн, а у 2022 році - 30198 млн грн).

Ефективність механізму забезпечення ліквідності, прибутковості в АТ "КБ "ПриватБанк" підтверджується виконанням банком всіх нормативних вимог, встановлених регулятором - Національним банком України.

Для дослідження конкретних показників ефективності впровадження бюджетування в реаліях українського банківського бізнесу було проаналізовано результати цього процесу на прикладі банків груп, що виділені НБУ (банки з державною часткою; банки іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом), що мали досвід впровадження бюджетування. Ефект від впровадження бюджетування, варто, першочергово, розглядати через динаміку адміністративних витрат.

Кількісну оцінку від впровадження бюджетування, тобто оцінку ефекту від його впровадження варто здійснювати через порівняння витрат до та після запровадження процесу бюджетування банківської діяльності, а також виникнення доходів від скорочення витрат під дією прямих і непрямих чинників, які і є частиною адміністративних витрат. Застосування описаної методики розрахунку ефекту від впровадження бюджетування діяльності банків, на жаль, можливе лише за наявності відповідних даних, які здебільшого є конфіденційною інформацією банків. Тому, апробацію даної методики здійснено за узагальненими даними АТ «КБ «ПриватБанк», які було отримано при проходженні переддипломної практики. Отже, ефект від впровадження бюджетування діяльності АТ «КБ «ПриватБанк» в 2021-2022 роках склав 262,47 млн грн. Якщо розглядати загальна сума скорочення адміністративних витрат за виокремленими складовими цих витрат у 2022 році, яка становила 430,8 млн грн, то можемо відмітити, що 60,93% в цій сумі займає саме ефект від впровадження бюджетування діяльності АТ «КБ «ПриватБанк» в 2021-2022 роках.

Впровадження технології бюджетування в банківських установах є складним і не дешевим процесом, який потребує часу та зусиль. Тому, залежно від процедури, принципів та алгоритмів розрахунків, передбачених регламентом бюджетування, обирається відповідний програмний продукт.

Програмний продукт повинен бути достатньо функціональним для вирішення поставлених завдань, при цьому мати прийнятну (невисоку) ціну і, що найголовніше, простоту використання його системи, легкість її налаштування та низькі витрати на технічну підтримку цієї системи.

Безумовно, досліджуючи впровадження нових технологій, не можна випускати з уваги зміну рівня ризику бізнес-процесів, що оптимізуються. У цьому сенсі впровадження технології бюджетування проявляється певним чином, оскільки, на відміну від інших сучасних технологій, її використання знижує рівень операційного ризику за рахунок виключення персоналу від процедури розрахунку показників та внесення масивів даних у відповідні документи.

Список використаних джерел

1. Андрєєва Г. І. Роль сучасних управлінських моделей в технологіях бюджетування / Г. І. Андрєєва // Achievement of high school – 2013 : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (17 – 25 травня 2013 р). – Софія : «БялГРАД-БГ» ООД, 2013. – Том 9. – С. 53 – 56
2. Андрущенко І.Є., Касьян О.С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління [Електронний ресурс] / І. Є. Андрущенко, О. С. Касьян. Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3611> (дата звернення 24.11.2023)
3. Бартош О. М. Організація контролю за виконанням бюджету банку / О. М. Бартош // Фінансовий простір. – 2013. – № 2 (10). – С. 77–82.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С.48-55.
5. Бланк І. О. Управління грошовими потоками / І.О. Бланк. [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2007. – 752 с.
6. Вербовецька С. Принципи бюджетування підприємства / С. Вербовецька // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 267–273.
7. Гаряга Л. О. Концептуальні засади бюджетування в банках України / Л. О. Гаряга // Ефективна економіка. – 2012. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1680>
8. Грещак М. Г. Управління витратами : навч.-метод. посібник для самостійного вивч. дисципліни / М.Г. Грещак. [2-ге вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 132 с.
9. Доходи і витрати банків України (2017-2022 рр.) [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Національного банку України. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 18.11.2023).

10. Зайцева І. п. Перспективи використання сучасних моделей бюджетування у вітчизняних банках / І. П. Зайцева // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 319 – 325.
11. Калініна О. М. Етапи розробки і впровадження бюджетування / О. М. Калініна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2010. – № 1. – С. 57 – 64.
12. Квасницька, Р.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посібник / Р.С. Квасницька. – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 631 с.
13. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни [Електронний ресурс] / Р. Корнилюк // Економічна правда. – 2023. – URL: <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. Лінтур І.В. Теоретичні аспекти бюджетування банківських установ у системі фінансового менеджменту / І.В. Лінтур // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2015. – Вип.1. – С.51-54.
16. Мартинова О. Гнучкі бюджети в системі фінансового планування банку / О. Мартинова // Матеріали 10 Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи науки – 2014». – Софія : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2014. – С. 34-36.
17. Маслова А. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю банку / А. Ю. Маслова, О. М. Мусієнко, Р. Г. Мягкий // Бізнес-Інформ. – 2014. – №11. – С.263-268
18. Неклюдова Т.М. Сутність та принципи організації бюджетування у банку / Т.М. Неклюдова // Регіональна економіка. – 2009. – №2. – С.103-112.
19. Овдій Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / Ю. Л. Овдій : ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. – К., 2006. – 19 с.
20. Опендатабот [Електронний ресурс]. – URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-2022> (дата звернення: 01.12.2023).

21. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / [Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич, О. О. Кизенко та ін.] ; за заг. ред. Л. П. Батенко. — К. : КНЕУ, 2010. — 202 с.

22. Основні показники діяльності банків України (2018-2022 рр.) [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Національного банку України. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 15.05.2023).

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

24. Офіційний сайт Moody's [Електронний ресурс].. – URL: <https://www.moody.com/> (дата звернення: 23.11.2023).

25. Офіційний сайт АТ «Комерційний банк «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 22.10.2023).

26. Офіційний сайт Національний банк України [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 10.11.2023)

27. Партин Г. О. Організація та методика бюджетування діяльності банку / Г. О. Партин // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Євроінтеграційний курс України: фінансовий вимір [зб. наук. пр.; у 2-х ч.; відп. ред. М. І. Долішній]. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень. 2006. Вип. 3 (LIX). Ч. 2. С. 59–65.

28. Пасічник Ю.В. Бюджетна система України та зарубіжних країн: навч. посібник / Ю.В. Пасічник. – К.: Знання - Прес, 2003. – 523 с.

29. Пеняк Ю. С., Марков Р. В. Бюджетування як спосіб управління фінансовими ресурсами / Ю. С. Пеняк, Р. В. Марков // Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. – Харків, 2018. – С.272-274.

30. Пурій Г.М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України / Г.М. Пурій // Фінансовий простір. – 2017. – № 3 (27). – С.41-45.

31. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібник / І.В. Сало, О.А. Криклій. – Суми : Університетська книга, 2017. – 314 с.

32. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / Терещенко О.О. – К.:КНЕУ, 2003. - 554 с.

33. Україна. Закони. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс]: закон: [прийнято Верх. Радою 23 лютого 2012 р. № 4452-VI]. – Дата оновлення: 18.06.2023. – URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text (дата звернення: 21.11.2023).

34. Україна. Кабінет міністрів. Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи [Електронний ресурс]: постанова: [схвалено 18.12.2016 р. № 961П]. – Дата оновлення: 23.02.2017. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/961-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

35. Україна. НБУ. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс] : інструкція : [затверджено Постановою Правління НБУ 26.09.2001 р. № 368]. – Дата оновлення: 11.05.2023. URL: <http://surl.li/hiuko> (дата звернення: 20.11.2023).

36. Управлінський облік / Дон Р. Хенсен, Меріен М. Моувен, Небіл С. Еліас, Девід У. Сєнков; пер. з англ. 5-го канад. вид. О. Григораша, О. Рахубовського, Н. Краснік [та ін.] ; наук. ред. пер. Н. П. Краснік. — К. : Міленіум, 2002. — 974 с.

37. Яровенко Г. М. Метод оцінки економічної ефективності автоматизованих інформаційних систем на основі статистики результатів впроваджень / Г. М. Яровенко // Формування фінансової системи в умовах глобалізації : матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції (9 – 10 серпня 2013 р.). – Київ, 2013. – С. 71-74.