

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 339.138

«До захисту допущено»
В.о. завідувача кафедри
_____ Петро КРУШ
“ ____ ” _____ 2020 р.

Магістерська дисертація

за спеціальністю 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства»

на тему: «Управління фінансовою політикою підприємства з метою підвищення стабільності діяльності»

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-з91мп

Шелемба Наталія Сергіївна

_____ (підпис)

Науковий керівник проф, д.е.н. Солнцев О.С.

_____ (підпис)

Консультант з економіко-математичного підрозділу

доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.

_____ (підпис)

Консультант з нормоконтролю

доц., к.е.н. Кривда О.В.

(підпис)

Рецензент доц., к.е.н. Войтко С.В.

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____ (підпис)

Київ– 2020

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

_____ Петро КРУШ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студент

Шелемба Наталія Сергіївна

1. Тема дисертації «Управління фінансовою політикою підприємства з метою підвищення стабільності діяльності», науковий керівник дисертації Солнцев Сергій Олексійович, проф., д. ф.-м. н., затверджені наказом по університету від «02» 11 2020 р. № 3180-с

2. Термін подання студентом дисертації 11.12.2020 р. _____

3. Об'єкт дослідження - процес управління фінансовою політикою підприємства.

4. Вихідні дані. Додаток №1 «Окремий звіт про фінансовий стан», Додаток Б «Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід», Додаток В «Про зміни капіталу», Додаток Г «Окремий звіт про рух грошових коштів», Додаток Д «Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити

I. Теоретичні основи управління фінансовою політикою організації

1.1. Сутність управління фінансовою політикою організації

1.2. Функції управління фінансовою діяльністю організації

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання управління фінансовою діяльністю організації

II. Аналіз системи управління фінансовою політикою АТ КБ «Приватбанк»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності банку

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану діяльності банку

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовою політикою банку

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів на фінансові результати діяльності

III. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення управління фінансовою політикою АТ КБ «Приватбанк»

3.1. Використання фінансового контролінгу для удосконалення управління фінансовою політикою в банку

3.2. Впровадження інтегрованої інноваційної системи управління документообігом в банку

3.3. Прогнозування тенденцій змін ефективності діяльності банку при реалізації запропонованих заходів

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 18 таблиць, 24 рисунки.

7. Орієнтовний перелік публікацій

1. Шелемба Н.С., Хринюк О.С. Оцінка конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», м.Київ, 23 квітня 2020р.

2. Наталія Шелемба. Фінансовий контролінг в діяльності банку. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2020. №12. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2020/12/finansovij-kontroling-v-diyalnosti-banku/>

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант економіко - математичного розділу з	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., ст.викл. кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 30.09.2019 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	30.09.2019 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	10.03.2020 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2020 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	10.11.2020 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	01.12.2020 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	11.12.2020 р.	
7	Захист магістерської дисертації	21.12.2020 р., 22.12.2020 р.	

Студент

Наталія ШЕЛЕМБА

Науковий керівник

Сергій СОЛНЦЕВ

Реферат

Магістерська дисертація Шелемби Наталії Сергіївни на тему «Управління фінансовою політикою підприємства з метою підвищення стабільності діяльності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КП, 2020, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана у обсязі 108 сторінок друкованого тексту, містить 24 рисунки, 18 таблиць, 94 посилання та 2 додатки.

Метою дослідження є розроблення і обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій управління фінансовою політикою підприємства з метою підвищення стабільності діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою політикою комерційного банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів щодо вдосконалення управління фінансовою політикою комерційного банку.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані методи: наукового узагальнення, класифікаційно-аналітичний, логічного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, економіко-статистичний аналіз, табличний та графічний, методи економіко-математичного моделювання

В роботі запропоновано використання фінансового контролінгу для удосконалення управління фінансовою політикою в банку, а також впровадження інтегрованої інноваційної системи управління документообігом в банку. В результаті впровадження запропонованих заходів АТ КБ «Приватбанк» зможе отримати 1332 тис. грн. додаткового чистого прибутку.

Ключові слова: банк, фінансова політика, фінансове планування, фінансове управління, фінансовий контролінг, капітал, прибуток, система електронного документування.

ABSTRACT

Shelemba Natalia Sergeevna's master's dissertation on "Management of financial policy of the enterprise in order to increase the stability of activity" in the specialty 051 "Economics", specialization "Economics of business enterprise", KPI, 2020, Kyiv.

The purpose of the study is to develop and substantiate the theoretical and methodological principles and practical recommendations for managing the financial policy of the enterprise in order to increase the stability of activities.

The object of research is the process of managing the financial policy of a commercial bank.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied approaches to improve the management of financial policy of a commercial bank.

For analytical research and development of proposals in the work used methods: scientific generalization, classification-analytical, logical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, economic-statistical analysis, tabular and graphical, methods of economic-mathematical modeling.

The paper proposes the use of financial controlling to improve the management of financial policy in the bank, as well as the introduction of an integrated innovative document management system in the bank. As a result of the implementation of the proposed measures, JSC CB "Privatbank" will be able to receive 1332 thousand UAH. additional net income.

Key words: bank, financial policy, financial planning, financial management, financial controlling, capital, profit, electronic documentation system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність управління фінансовою політикою	7
1.2. Функції управління фінансовою діяльністю організації	16
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання управління фінансовою діяльністю організації	23
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	36
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності банку	36
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану діяльності банку	43
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовою політикою банку	49
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів на фінансові результати діяльності банку	56
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	63
3.1. Використання фінансового контролінгу для удосконалення управління фінансовою політикою в банку	63
3.2. Впровадження інтегрованої інноваційної системи управління документообігом в банку	70
3.3. Прогнозування тенденцій змін ефективності діяльності банку при реалізації запропонованих заходів	82
Висновки до розділу 3	94
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	101
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економічна ситуація в країні, кризові очікування в період пандемії, наростання фінансової нестабільності в світовому просторі, мають значний вплив на розвиток банківської системи України, в якій і без того, періодично виникають проблеми прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності. Діяльність банків є залежною від впливу зовнішніх факторів та підлягає великому впливу факторів зовнішнього середовища, тому необхідно враховувати динамічність всіх змін. Всі фактори впливу на діяльність банку вимагають від керівництва банку прийняття виважених та ефективних рішень, а також ведення фінансової політики, що в свою чергу вимагає продуманого фінансового планування, яке сприятиме стабільній діяльності. Якість фінансової політики в банках визначає ефективність їх діяльності, темпи розвитку, конкурентоспроможність на банківському ринку та фінансову стійкість.

Розробці проблематики розробки фінансової політики присвячені фундаментальні роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема такі вчені як Чайковська В.П., Лихачева О.Н., Щуров С.А., Парфенюк М.В., Драгалюк Б.В., Ушаков В.Я., Барабанова І.Ю., Романова М.В., Овчарова Т.А., Мухарлямова А.І. та інші досліджували процес розробки та впровадження фінансових планів в діяльність організацій та банків зокрема.

Питання фінансового менеджменту в організаціях, а також фінансового аналізу присвячені праці таких вчених як: Романовський М. В., Савченко Н. Л., Селівесторова Л., Гнатенко Є., Венгер Н., Крухмаль О., Криклій О., Лобачева І.Ф., Васюренко О.В., Волохата К.О., Фостяк В.В., Череп А. В., Рурка Г. І., Лобачева І.Ф., Скрипець В.О. та інших.

Проте питання, що стосуються управління фінансовою політикою в комерційних банках залишаються недостатньо дослідженими. Проблема управління фінансовою політикою в банківській діяльності є підґрунтям для визначення основних напрямків її удосконалення.

Актуальність цих невирішених питань обумовила вибір теми магістерської дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання та зміст.

Мета і завдання дослідження. Головною метою магістерської дисертаційної роботи є розроблення і обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій управління фінансовою політикою підприємства з метою підвищення стабільності діяльності.

Для досягнення визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- розкрито сутність управління фінансовою політикою організації;
- висвітлено функції управління фінансовою діяльністю організації;
- охарактеризовано методичні підходи щодо оцінювання управління фінансовою діяльністю організації;
- наведено характеристику виробничо-господарської діяльності АТ КБ "Приватбанк";
- здійснено аналіз фінансово-економічного стану діяльності банку;
- здійснено оцінювання ефективності управління фінансовою політикою АТ КБ "Приватбанк";
- проведено аналіз впливу чинників на формування ефективної системи управління фінансовою політикою АТ КБ "Приватбанк";
- запропоновано заходи щодо використання фінансового контролінгу для удосконалення управління фінансовою політикою в банку;
- здійснено характеристику впровадження інтегрованої інноваційної системи управління документообігом в банку та спрогнозовано тенденції змін ефективності діяльності банку при реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою політикою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів щодо вдосконалення управління фінансовою політикою підприємства.

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є сукупність прийомів, принципів, методів наукових досліджень, зокрема: *наукового узагальнення* (при визначенні сутності понять та систематизації їх складових) *класифікаційно-аналітичний та логічного узагальнення* (для з'ясування сутності, завдань, функцій фінансової політики та фінансового менеджменту в організації), *аналізу та синтезу* (для деталізації об'єкта досліджень та поєднання відокремлених елементів у цілісне явище); *індукції та дедукції* (з метою теоретичного поглиблення уявлень про фінансову політику та фінансовий менеджмент банківської установи); *економіко-статистичний аналіз* (для з'ясування дослідження зміни фінансових показників банку): *табличний та графічний* – для подання розрахунків та результатів у візуально-графічній формі; *економіко-математичного моделювання* - для дослідження впливу чинників на формування ефективної системи управління фінансовою політикою банку.

Розрахунки здійснювались на персональному комп'ютері з використанням програмних пакетів Microsoft Excel for Windows.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо фінансової політики підприємства.

Основні результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у наступному:

удосконалено:

- напрямки управління фінансовою діяльністю організації;
- стратегічні завдання фінансової політики організації;
- вимоги до організації системи фінансового контролінгу в банку;
- основні завдання ефективної фінансової політики.

дістало подальшого розвитку:

- теорія фінансової політики організації в частині уточнення понять:

«фінансова політика організації», як багатогранне поняття, що включає сукупність цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію та використання фінансів організації;

«фінансовий контролінг банку», як система менеджменту, що спрямована на контролювання та спрямування фінансової діяльності банку задля досягнення стратегічних цілей банку;

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення магістерської дисертації можуть бути використані при формуванні й реалізації фінансової політики в банківських установах. Елементи впровадження фінансового контролінгу та інноваційної електронної системи документообігу в банку можна використовувати для покращення ефективності та результативності діяльності банківської установи.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців АТ КБ «Приватбанк» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження № 2209 від 22.09.2020 року).

Апробація роботи. Основні результати магістерської дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях:

1. Шелемба Н.С., Хринюк О.С. Оцінка конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», м.Київ, 23 квітня 2020 р.

Публікації за обраною темою За темою магістерської дисертаційної роботи опубліковано:

1. Наталія Шелемба. Фінансовий контролінг в діяльності банку. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2020. №12. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2020/12/finansovij-kontroling-v-diyalnosti-banku/>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління фінансовою політикою організації

В сучасних умовах функціонування бізнесу, зокрема, за інтенсивної конкурентної боротьби і функціонування значної кількості суб'єктів та об'єктів фінансових відносин все більшої важливості набуває процес управління фінансами організації. Функціонування ефективної системи фінансового менеджменту організації можна досягти завдяки формуванню та ефективному функціонуванню фінансової політики в організації. Фінансова політика покликана сприяти оптимальному рівню фінансового стану в організації.

Поняття «фінансова політика» є досить новим в економіці і часто ототожнюється поняттям «фінансовий менеджмент». Чайковська В. П. [92] стверджує, що «фінансова політика – це одна зі сторін фінансової науки». Лихачева О.Н., Щуров С.А стверджують, «фінансова політика є сукупністю заходів для цілеспрямованого формування, організації та використання фінансів для досягнення цілей організації» [51].

Відповідно до досліджень Чернова В.А. [93,с.114] «фінансова політика, що визначається і проводиться роботодавцями організації в інтересах даної організації через фінансові відносини і механізми, називається фінансовою політикою організації». Лапшин Ю.Н. [33, с.128] зазначає, що «фінансова політика – це напрямок та ціль діяльності організації».

На думку Шеремет А.Д. та Іонової А.Ф. [95, с.148] «фінансова політика – це сукупність заходів щодо цілеспрямованого формування, організації та використання фінансів для досягнення цілей підприємства».

Парфенюк М.В. та Драгалюк Б.В. [68] трактують фінансову політику як «сукупність заходів, які реалізуються підприємством в рамках загальної фінансово-інформаційної сфери та враховують зовнішні і внутрішні чинники функціонування підприємства».

Оцінюючи зазначені вище сутності поняття «фінансова політика» слід вказати, що єдиного розуміння сутності даного поняття немає, але переважна частина науковців розглядає фінансову політику як заходи щодо формування і використання фінансових ресурсів підприємства, тобто фінансова політика ототожнюється з фінансовим менеджментом.

На нашу думку, фінансова політика організації – це багатогранне поняття, що включає сукупність цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію та використання фінансів організації.

Чернов В.А. зазначає, що «об'єктом фінансової політики є господарська система організації, а також будь-які види і напрямки господарської діяльності в їх взаємозв'язку з фінансовим станом організації та фінансовими результатами». Об'єкт фінансової політики представляє всю сукупність, на яку впливає фінансова політика [93].

Складові елементи об'єкта фінансової політики, з якими вона взаємодіє, утворюють предмет фінансової політики. Предметом фінансової політики є внутрішньофірмові і міжгосподарські фінансові процеси, відносини і операції, включаючи виробничі процеси, що утворюють фінансові потоки і визначають фінансовий стан і фінансові результати, розрахункові відносини, інвестиції, питання придбання і випуску цінних паперів [93].

Виважене управління фінансовою політикою організації дозволить організації стимулювати власний розвиток, особливо тоді, коли вичерпані інші можливості зростання, адже для організації надзвичайно важливим є правильне та виважене формування стратегії, що базується на правильно сформульованій фінансовій політиці.

Правильно сформована фінансова політика організації сприяє ефективному та цілеспрямовану використанню фінансів для досягнення цілей

організації. Фінансова політика сприяє досягненню стратегічних та тактичних фінансових цілей організації.

Фінансова політика організації спрямована виконувати певні завдання. Чайковська В.П. виділяє основні завдання ефективної фінансової політики (рис.1.1)

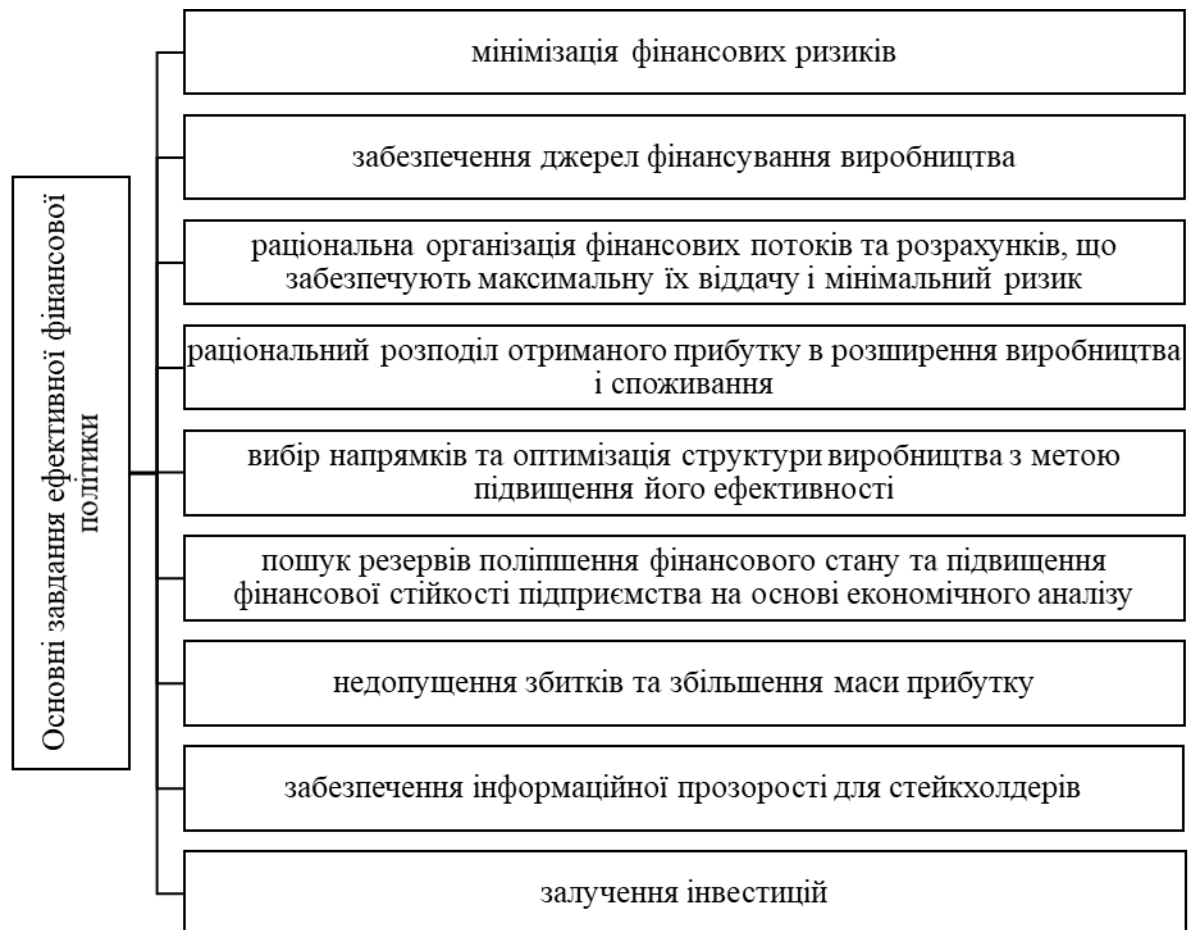


Рисунок 1.1 – Основні завдання ефективної фінансової політики

Джерело: [92]

Стратегічними завданнями фінансової політики організації, на нашу думку, є такі:

- управління процесом формування та використання фінансових ресурсів організації;
- виявлення важливих напрямків в управлінні фінансовими ресурсами організації;

- поетапне досягнення цілей;
- відповідність фінансових дій економічному стану і матеріальним можливостям організації;
- створення і підготовка стратегічних резервів;
- облік та аналіз фінансових можливостей організації.

Основними складовими фінансової політики підприємства мають бути наступні:

- управління майном (управління оборотними та необоротними активами організації);
- управління капіталом (управління власним капіталом, управління довгостроковими та короткостроковими зобов'язаннями) [34].

Структура фінансової політики наведена на рис. 1.2. Фінансова політика включає процес управління інвестиційними проектами, управління власним капіталом, управління оборотним капіталом, управління довгостроковим залученим капіталом та управління короткостроковим залученим капіталом.

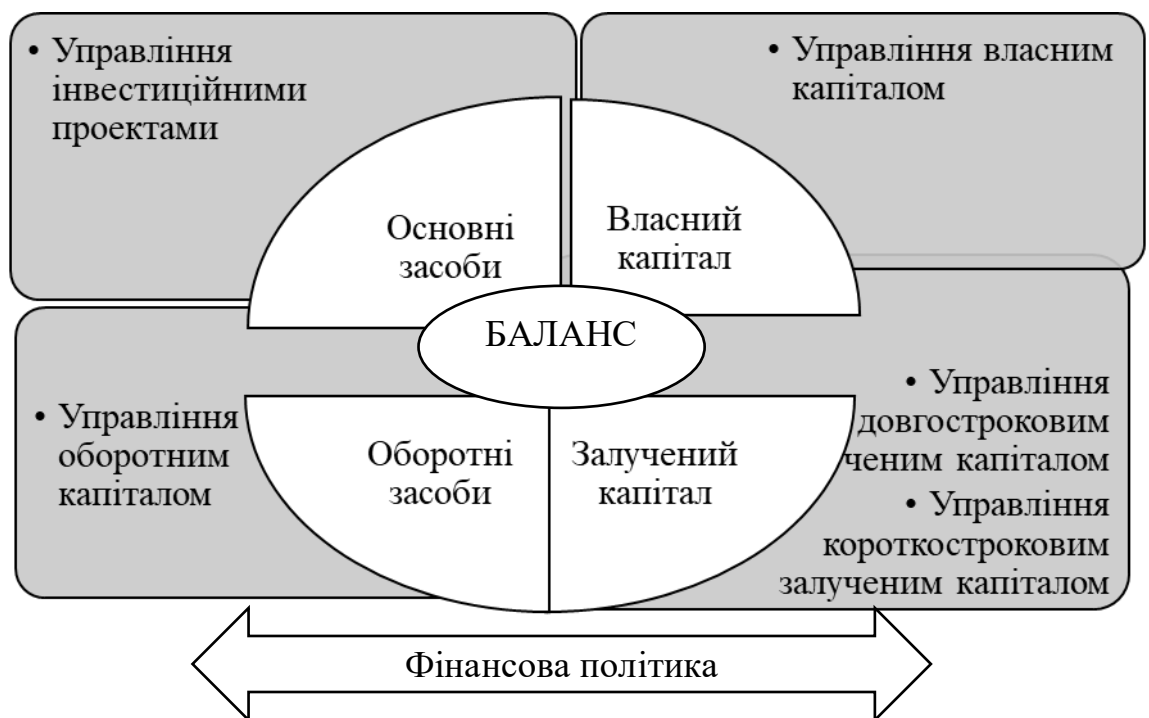


Рисунок 1.2 - Структура фінансової політики

Джерело:[84]

При розробці фінансової стратегії враховуються всі ризики пов'язані можливими неплатежами, інфляційними процесами тощо. Фінансова стратегія повинна відповідати виробничим завданням і при необхідності коригуватися і змінюватися. Контроль над реалізацією фінансової стратегії забезпечуватиме перевірку надходжень доходів, економне і раціональне їх використання, так як добре налагоджений фінансовий контроль допомагає виявляти внутрішні резерви, підвищувати рентабельність господарства, збільшуючи грошові накопичення. Важливою частиною фінансової стратегії є розробка внутрішніх нормативів, за допомогою яких визначаються, наприклад, напрямки розподілу прибутку. Такий підхід успішно використовується в практиці зарубіжних компаній [4].

Для управління фінансовою політикою організації слід розрізняти основні її види, зокрема, інвестиційна політика, інноваційна, кадрова, маркетингова, виробнича. Основою фінансової політики є чітке визначення єдиної концепції розвитку організації. Поняття «фінансова політика» часто використовується в управлінській діяльності та дозволяє з найменшими витратами досягти поставлених цілей.

Якушев М.Ф. [88, с. 42] зазначає, що при формуванні фінансової політики організації необхідно користуватись певним алгоритмом (рис.1.3).

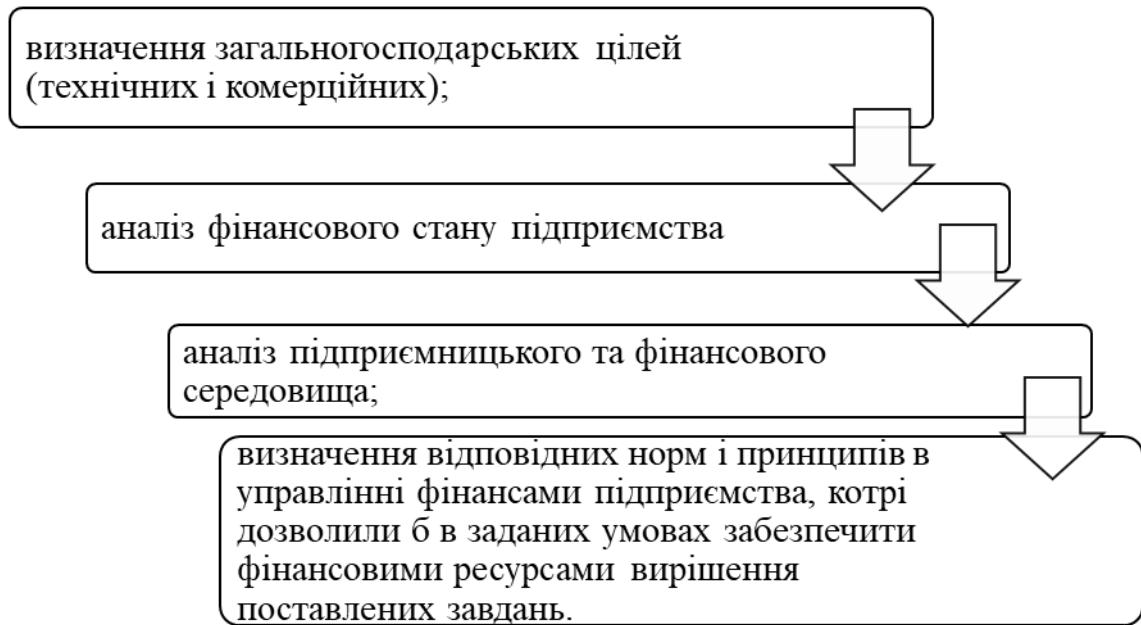


Рисунок 1.3 - Алгоритм формування фінансової політики

Джерело: [88]

Парфенюк М.В. та Дергалюк Б.В. виокремлюють певні вимоги до фінансової політики організації, зокрема, це:

- необхідність брати до уваги фінансово-інформаційну сферу, а також дотримуватись загальних внутрішніх регламентних принципів фінансового менеджменту;
- формулювання конкретних і реально досяжних цілей фінансового розвитку підприємства;
- врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування комерційної організації в поточному та прогнозному періодах (рівень оподаткування, ставки по банківському і комерційному кредиту тощо) [68].

Основними напрямками фінансової політики організації є такі :

- аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- розробка кредитної політики організації;
- управління оборотними коштами, кредиторською і дебіторською заборгованістю;

- управління витратами, включаючи вибір амортизаційної політики;
- вибір дивідендної політики [73].

Фінансова політика не може бути сформована раз і назавжди навпаки, вона повинна бути гнучкою і коригуватися у відповідь на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Фінансова політика в свою чергу буває довгострокова і короткострокова. Довгострокова фінансова політика сприяє прийняттю рішень, що впливають на діяльність підприємства протягом тривалого проміжку часу, як правило, більше року. Короткострокова фінансова політика спрямовується на прийняття поточних рішень на термін до одного року. Короткострокові фінансові рішення приймають тоді, коли організація замовляє виробничі запаси, сплачує і планує продаж готової продукції [58, с.159].

До довгострокової фінансової політики можна віднести:

- інвестиційну політику;
- дивідендну політику.

Інвестиційна політика є частиною фінансової стратегії організації і передбачає вибір і реалізацію найбільш ефективних форм інвестицій для підвищення ефективної діяльності організації та зростання його ринкової вартості.

Дивідендна політика – це політика акціонерного товариства в галузі розподілу дивідендів між власниками акцій.

До короткострокової фінансової політики відносять:

- цінову політику;
- облікову політику;
- податкову політику;
- політику управління оборотними активами;
- політику управління кредиторською заборгованістю.

Цінова політика передбачає вибір методів ціноутворення та вибір цінової стратегії на підприємстві для забезпечення ефективності функціонування.

Облікова політика – це сукупність принципів та методів, які використовує організація для формування власної звітності.

Податкова політика – комплекс заходів щодо сплати податків.

Політика управління оборотними активами – це система заходів спрямована на покращення результативності діяльності організації за рахунок використання оборотних активів.

Політика управління кредиторською заборгованістю передбачає ефективне управління заборгованістю контрагентів перед організацією.

Порівняльна характеристика довгострокової та короткострокової фінансової політики організації наведена в табл.1.1.

Для ефективного управління фінансовою політикою організації важливою є наявність достовірної фінансової інформації про діяльність організації. Фінансова інформація – це відомості фінансового характеру, вона необхідна для прийняття фінансових рішень.

Фінансова інформація повинна бути перевіреною, своєчасною, зрозумілою та відповідною. У фінансовій інформації не має бути помилок.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика короткострокової і довгострокової фінансової політики

	Короткострокова фінансова політика	Довгострокова фінансова політика
Загальне призначення	Вирішення поточних завдань, управління і моніторинг короткострокових фінансових вкладень	Вирішення інвестиційних задач і управління довгостроковими фінансовими активами
Часові межі	Період, який дорівнює одному обороту оборотного капіталу	Декілька років, можливий період до повної окупності впровадженого проекту або повного завершення його життєвого циклу
Ринкова стратегія	Управління рівнем цінкових пропозицій і запасів матеріальних засобів, враховуючи наявні потужності підприємства	Управління станом організації на ринку за рахунок масштабних змін в структурі самого виробництва, обсягах і асортименті продукції, що виготовляється
Об'єкт управління	Оборотні засоби	Основні і оборотні засоби
Можливі цілі	Можливість забезпечення неперервного процесу виробництва в межах можливостей і потужностей організації, забезпечення	Приріст виробничих можливостей, потужностей і основних засобів у відповідності з вибраним напрямом довгострокової

	безперервного поточного фінансування, акумулювання власних джерел фінансових ресурсів.	фінансової стратегії
Критерій ефективності	Збільшення поточної прибутковості організації	Збільшення віддачі від впровадженого інвестиційного проекту

Джерело: [82]

Процес генерування фінансової інформації для цілей розробки і реалізації фінансової політики наведено на рис.1.4.



Рисунок.1.4 - Процес генерування фінансової інформації для цілей розробки і реалізації фінансової політики

Джерело: [68]

Інформаційне забезпечення управління фінансовою політикою організації пов'язано з використанням різної економічної, комерційної, фінансової та іншої інформації. До фінансової інформації відносять також дані про фінансову стійкість і платоспроможність партнерів і конкурентів, ціни, курси, дивіденди, відсотки на товарному, фондовому, валютному ринках, відомості про стан справ на біржовому і позабіржовому ринках. Інформація про фінансову і комерційну діяльність господарюючих суб'єктів сприяє ефективному оцінюванню ситуації на ринку.

Управління фінансовою політикою організації сприяє ефективній роботі, а недостатня увага до фінансової політики спричинить негативні наслідки, не розуміння цілей, не правильний вибір засобів та прийомів у фінансовому менеджменті, що в свою чергу сприятиме втраті фінансової стійкості організації.

Фінансова політика є важливою передумовою ефективності управління, оскільки фактично вона є її об'єктивною основою. Управлінська функція фінансової політики підприємства проявляється у здійсненні управління фінансами як безперервного циклічного процесу, шляхом розробки стратегій і тактики, цілей політики, прийняття рішень та знаходження альтернативи. Тому належне функціонування управлінської системи безпосередньо опосередковується наявністю чіткого керівництва до дії.

Таким чином, основою фінансового планування є розробка конкретного набору рішень та альтернативи, що дозволяє одночасно здійснювати управлінський вплив задля досягнення цілей та забезпечує вбудований контроль за діяльністю структурних елементів організації.

1.2. Функції управління фінансовою діяльністю організації

Одним з найважливіших завдань, що постають перед керівництвом організації є управління фінансовою діяльністю. Вказаний напрямок управління

є важливим, тому, що фінанси виконують основну функцію у виробництві, бо мають властивість трансформації в будь-які інші види ресурсів. Результативність таких трансформацій визначають економічне благополуччя організації та зацікавлених стейкхолдерів.

Сучасна наука управління фінансами знаходиться в безперервному розвитку, при цьому зважаючи зміни зовнішнього середовища. Фінансовий менеджмент відноситься до ефективного і дієвого планування, організації, управління і контролю фінансової діяльності і процесів організації.

Глобалізація бізнесу, різні геополітичні проблеми вимагають від фінансових менеджерів підвищеної персональної відповідальності за прийняті рішення, як стратегічного характеру, так і тактичного, так як всі рішення пов'язані з високими фінансовими ризиками - валютними, кредитними, процентними, інвестиційними та ін [74, с.8-9].

М. В. Романовський [86] виокремлює дві моделі управління корпоративними фінансами – аутсайдерську (американсько - англійську) та інсайдерську (німецько - японську). Ці моделі відрізняються одна від іншої цільовим спрямуванням, об'єктами інвестування та джерелами фінансування. Аутсайдерська модель орієнтована на розподіл, бо власниками і власного, і позикового капіталу є численні власники акцій і облігацій, які не дуже контролюють грошові потоки підприємства. Вказана модель вимагає, щоб в країні були розвинуті інститути фінансового і фондового ринків та відповідне законодавче забезпечення. Інсайдерська модель орієнтована на слабе розпорошення позикового капіталу, його концентрацію навколо великих банків. Як правило, компанії, що використовують дану модель, роблять акцент на максимізацію прибутку. Селівестрова Л. пропонує власну модель управління корпоративними фінансами (рис.1.5) [77]. Відповідно до вказаної моделі ціль фінансового менеджменту – це сформована ефективна система фінансового менеджменту, яка дозволить ефективно досягти стратегічних і тактичних цілей організації. Основними функціями фінансового управління виокремленими в

моделі є забезпечення формування капіталу корпорації; розподіл капіталу корпорації.

Головною ціллю управління фінансовою діяльністю організації є максимізація прибутку та збільшення фінансової рентабельності організації. Відповідно до головної цілі можна сформулювати основні завдання управління фінансовою діяльністю підприємства:

- формування необхідної величини фінансових ресурсів;
- використання методів та способів найбільш ефективного використання фінансових ресурсів;
- оптимізація грошових потоків організації;
- зведення до мінімуму витрат організації;
- стійкі темпи зростання економічного потенціалу організації;
- гарантування прибутковості та економічної ефективності;
- закріплення стійких позицій на ринку.

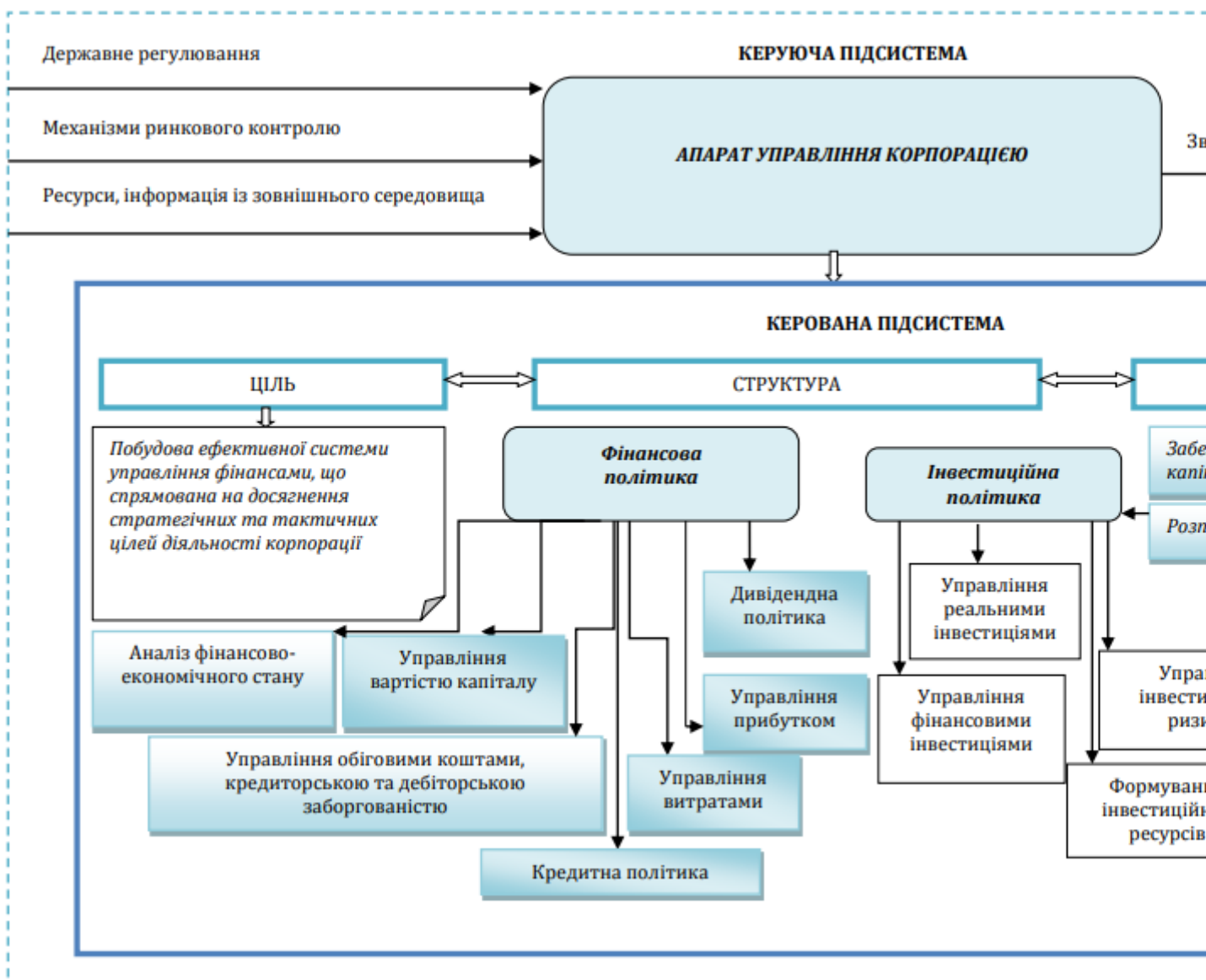


Рисунок 1.4 - Модель управління фінансами корпорації

Фінансовий менеджмент покликаний сприяти ефективній та результативній роботі організації, спрямовуючи наявний потенціал на певні напрямки управління (рис.1.5):

- управлінські фінансові рішення і засоби контролю;
- планування фінансової діяльності;
- управління капіталом;
- використання і розподіл фінансових ресурсів;
- управління грошовими потоками;
- управління надлишками;
- фінансова звітність;

- управління ризиками.

Основними напрямками управління фінансовою діяльністю організації (табл.1.2) є управлінські фінансові рішення, фінансове планування, управління капіталом, використання і розподіл фінансових ресурсів, управління грошовими потоками, управління надлишками, фінансова звітність та управління ризиками.

Таблиця 1.2 – Напрямки управління фінансовою діяльністю організації

Напрямок діяльності	Характеристика
1	2
Управлінські фінансові рішення	Процес управління фінансовою діяльністю відіграє важливу роль в прийнятті фінансових рішень, а також є важливим при контролюванні фінансової діяльності
Фінансове планування	Спеціалісти з фінансового менеджменту несуть відповідальність за планування фінансової діяльності та фінансових ресурсів організації. Для цього використовуються всі наявні дані про економічну ситуацію в організації і створюються фінансові плани та бюджети
Управління капіталом	Управління фінансовою діяльністю організації потребує виявлення потреб в капіталі,
	визначення структури та складу капіталу та визначення джерел фінансування
Використання і розподіл фінансових ресурсів	Фінансовий менеджмент передбачає, що всі фінансові ресурси організації використовуються ефективно і результативно
Управління грошовими потоками	Процес управління фінансовою діяльністю передбачає управління кредиторською і дебіторською заборгованістю. В організації має бути наявна достатня величина оборотного капіталу.
Управління надлишками	В процесі управління фінансами організації вирішується питання щодо використання надлишків або прибутку організації
Фінансова звітність	Процес управління фінансами потребує складання фінансово-господарської звітності
Управління ризиками	В управлінні фінансами ризики повинні прогнозуватися та розроблятися плани для пом'якшення впливу негативних ситуацій на діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі опрацьованої літератури

Процес управління фінансовою діяльністю організації реалізує свої цілі через виконання функцій управління, котрі можна розділити на дві групи (рис.1.5). Функції управління фінансовою діяльністю, як функції загальної системи менеджменту – це функції притаманні для будь-якого виду менеджменту.

Функції управління фінансовою діяльністю як спеціальної галузі управління – це функції, що визначаються конкретизацією фінансового менеджменту.

Функція планування передбачає формулювання цілей, а також шляхів і методів та шляхів їх досягнення. У фінансовій діяльності до вказаної функції відноситься розподіл обмежених обсягів ресурсів, складання балансів, бюджетів та використання нормативів тощо [89, с. 23].

Функції управління фінансовою діяльністю організації	Функції загальної системи менеджменту	Планування і прогнозування
		Організація
		Мотивація і стимулювання
		Контроль
	Функції управління фінансовою діяльністю як спеціальної галузі управління	Управління власним капіталом
		Управління активами
		Управління інвестиціями
		Управління грошовими потоками
		Управління фінансовими ризиками

Рисунок 1.5 – Функції управління фінансовою діяльністю організації
Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури

Прогнозування в управлінні фінансовою діяльністю організації включає розробки довготривалих перспектив змін фінансового стану об'єкта. Прогнози являють собою передбачені відповідні зміни.

Функція організації у фінансовому менеджменті включає організацію персоналу при реалізації фінансової програми. До цієї функції включають розробку норм, методик, встановлення зв'язків між підрозділами [20, с.8].

Функція мотивації та стимулювання передбачає мотивацію персоналу в фінансовій ефективності організації. Стимулювання у фінансовому менеджменті виражається в зацікавленості співробітників фінансової служби до результатів свого праці.

Функція контролю передбачає перевірку фінансової роботи та досягнення фінансових планів організації. Функція контролю сприяє контролюванню використання фінансових ресурсів організації, фінансового планування, вносяться корективи в фінансові програми, аналізуються фінансові показники організації.

Розглянемо функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі управління.

Управління активами – це розробка та реалізація управлінських рішень, пов'язаних з формуванням та ефективним використанням активів підприємств. Управління активами складається з двох частин: управління необоротними активами (сучасне оновлення основних засобів і їх ефективне використання) та управління оборотними активами (формуванням необхідного обсягу та складу оборотних активів, визначення оптимальних джерел їх фінансування та ефективного використання).

Управління капіталом – це розробка та реалізація управлінських рішень, пов'язаних з формуванням капіталу з різних джерел та його ефективним використанням у виробничо-господарській діяльності підприємств. Ця функція включає управління власним капіталом та управління залученим капіталом.

Управління інвестиціями – це розробка та реалізація управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням інвестиційної діяльності. Ця функція включає управління реальними інвестиціями та фінансовими інвестиціями.

Управління грошовими потоками. Оптимізація грошових потоків – найважливіше та найскладніше завдання, яке потребує вирішення у процесі фінансового менеджменту. Оптимальна структура грошових потоків зумовлює таке

співвідношення у використанні власних і залучених коштів, за якого забезпечується найефективніша пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності й коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства та максимізується його ринкова вартість [67].

Управління фінансовими ризиками – це передбачення та управління ймовірністю втрати грошових ресурсів. За своєю природою вони спекулятивні, отже, в залежності від рішень власників або менеджерів бізнесу можуть призводити до позитивного або негативного результату. Сама висока ймовірність таких збитків в сумнівних операціях. Їх вплив проявляється у 2 основних сферах: формування рівня дохідності господарських операцій підприємств; рівень збитків або загроза банкрутства [83].

Отже, ефективність та результативність управління фінансовою діяльністю організації залежить від правильного використання функцій менеджментом організації.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання управління фінансовою діяльністю організації

В сучасних умовах господарювання, розвитку ринкових відносин велике значення має оцінка та аналіз фінансової діяльності організації. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно мати дані щодо результатів діяльності організації, загального стану організації, фінансових ризиків тощо.

Головними завданнями оцінювання фінансової діяльності організації є:

- 1) систематичне контролювання за виконанням планів прибутку;
- 2) виявлення факторів впливу на формування прибутку;
- 3) вивчення напрямків і тенденцій розподілу прибутку;
- 4) дослідження резервів зростання прибутку;
- 5) розроблення заходів щодо використання виявлених резервів [24].

Показники фінансового стану відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Становище організації в фінансовій сфері

значною мірою визначає її конкурентоспроможність і потенціал в діловому співробітництві, фінансовий стан оцінює міру гарантування економічних інтересів організації та її партнерів. Фінансовий стан організації формується в процесі взаємодії з партнерами, клієнтами, податковими органами тощо.

Фінансова стабільність організації є питанням її виживання, через те, що банкрутство організації в ринкових умовах господарювання є ймовірним результатом господарської діяльності.

Дослідимо особливості фінансового аналізу банку. Процес управління банківською діяльністю вимагає функціонування ефективної системи фінансового менеджменту. З допомогою фінансового аналізу діяльності банківської організації можна: сформувати об'єктивну оцінку фінансової стійкості банку, своєчасно визначити ймовірність настання банкрутства та визначити ефективність використання фінансових ресурсів.

В Законі України «Про банки і банківську діяльність» [30, с.4] визначається структура банківської системи, економічні, організаційні і правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків. Метою вказаного Закону є правове забезпечення стабільного розвитку і діяльності банків в Україні і створення належного конкурентного середовища на фінансовому ринку, забезпечення захисту законних інтересів вкладників і клієнтів банків, створення сприятливих умов для розвитку економіки України та підтримки вітчизняного товаровиробника [30, с.6]

В сучасній економічній ситуації банки працюють в умовах підвищених ризиків, про що свідчать поширені причини банкрутства банків, які можна спостерігати останнім часом в країні :

- невдалі пошуки вкладників нового капіталу;
- надання невиправданих кредитів;
- корупція в управлінні;
- некваліфіковане керівництво, не вміння побачити ризики;
- зростання банківських витрат;
- неякісний аналіз інформації про ситуацію на фінансовому ринку та про клієнтів банку.

Для уникнення деяких причин необхідно правильно оцінити положення банку на ринку кредитного управління, зробити інформацію про діяльність банків більш прозорою, а банківську ситуацію – попереджуваною.

Прийняттю управлінських рішень в банку має передувати фінансовий аналіз діяльності банку. Результати фінансового аналізу є необхідними для реалізації всіх управлінських функцій. Елементи фінансового аналізу в банку наведені на рис. 1.6 [43].

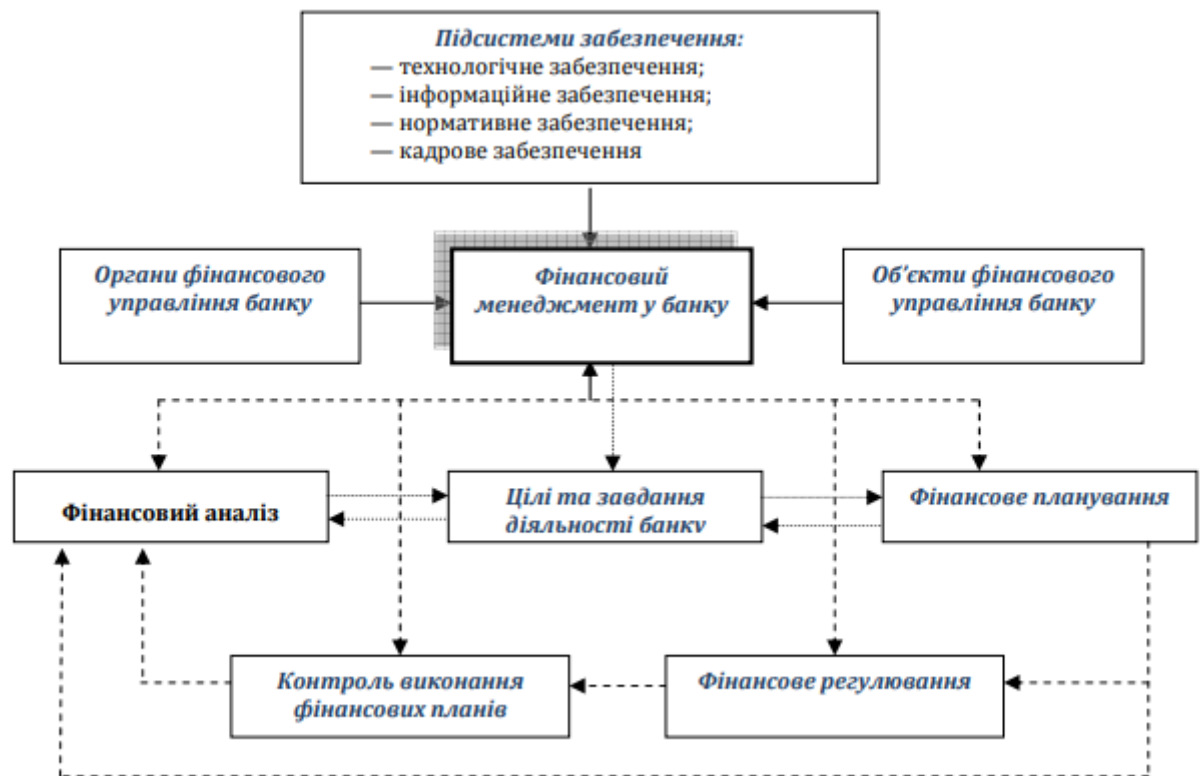


Рисунок 1.6 - Елементи фінансового аналізу в банку

Джерело: [43]

Система фінансового аналізу в банку включає організаційно-структурну та методичну підсистему, що взаємопов'язані між собою та мають тісні зв'язки з зовнішнім середовищем (рис.1.7) [44].

Відповідно до вказаної схеми предметом фінансового аналізу в банку є розкриття причинно-наслідкових зв'язків фінансових процесів, економічних категорій і явищ як факторів, що впливають на результати діяльності об'єкта аналізу, а також оцінка суб'єктивної діяльності по управлінню об'єктом аналізу.

Принципами фінансового аналізу банку є :

- системність;
- комплексність;
- об'єктивність;
- регулярність;
- оперативність.

Методами фінансового аналізу банку є формалізовані та неформалізовані.

Функціями фінансового аналізу банку є: оціночна, діагностична, пошукова.

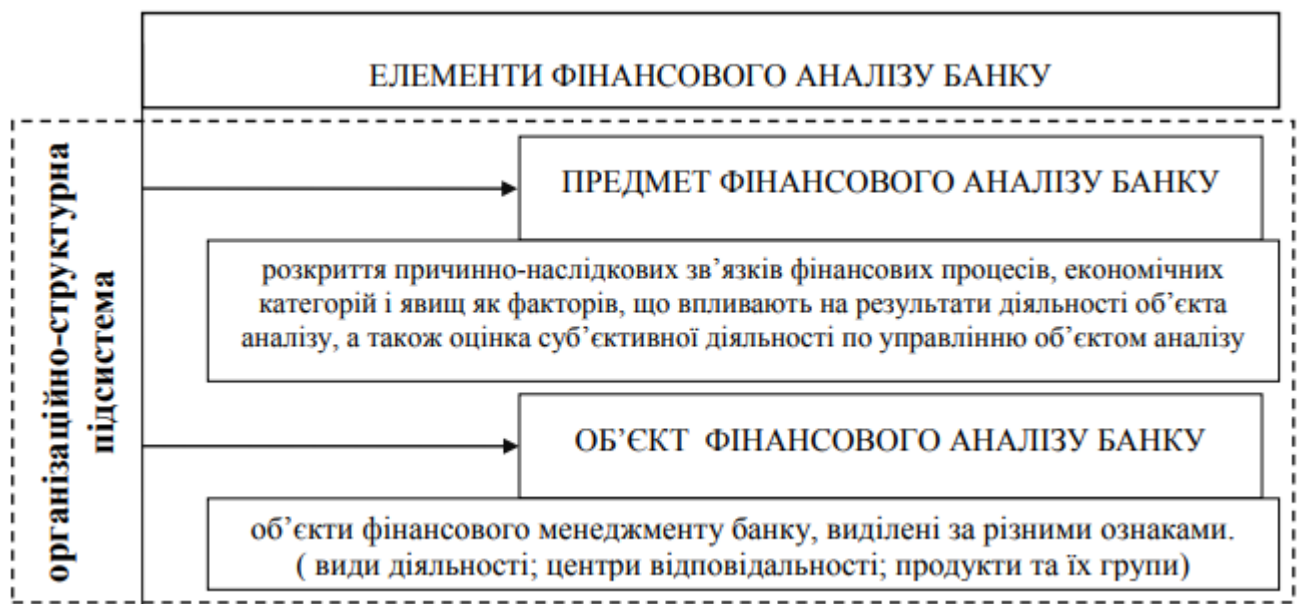




Рисунок 1.7 – Система фінансового аналізу в банку

Джерело: [44]

Діагностику фінансово-господарської діяльності банку варто розпочинати з оцінки фінансового стану за даними балансу. Аналізуючи стан банку варто звернути увагу на те, що для кожного окремого етапу проведення діагностики недоцільно розглядати показники за один період. Важливим є вивчення порівняльних даних, що охоплюють два або більше періодів [53].

У фінансовому аналізі банку особливе місце відводиться капіталу банку. Саме капітал – є основою діяльності банку і відіграє провідну роль у діяльності банку, саме тому аналіз власного капіталу є першочерговим в оцінці роботи банку. Така його роль обумовлена тим, що його об'єм визначає величину, склад та структуру активів, а потім відповідно, доходів банку.

Основні завдання аналізу власного капіталу полягають в наступному:

- оцінка стану власного капіталу;
- виявлення тенденцій зміни структури власного капіталу для оцінки якості його управління;
- оцінка чистого власного капіталу ;
- визначення резервів зростання власного капіталу.

Існує велика кількість методик, де запропоновано багато показників оцінювання результатів формування, використання і нарощування капіталу банків, але не всі вони необхідні для аналізу, адже, багато показників корелюють між собою, ці показники не враховують специфіки умов формування, використання та нарощування капіталом банків України в умовах економічної нестабільності [90].

Функціями капіталу банку є наступні:

1. Капітал є основою для створення та організації банку, а також для його діяльності до часу накопичення достатнього обсягу зобов'язань.
2. Капітал підтримує довіру клієнтів банку і переконує кредиторів у його фінансовій спроможності.
3. Капітал слугує регулятором загального розвитку банку в довгостроковій перспективі.
4. У разі несприятливої ситуації та непередбачених витрат капітал відіграє роль буфера, що дає змогу банку продовжувати виконувати ті, чи інші операції.
5. Капітал є підґрунтям для структурного розвитку кредитно-фінансової установи, розробки впровадження нових послуг [16, с.79].

Головною метою аналізу капіталу банку України є виявлення проблем в управлінні капіталом банку на внутрішньобанківському рівні, з урахуванням міжнародних вимог і вимог Національного банку України в умовах економічної нестабільності та обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління капіталом банків і рекомендації підвищення капіталізації банків України [90].

Фінансовий стан банку можна охарактеризувати такими показниками як доходи, витрати та прибуток чи збиток, чистий прибуток. Прибуток формується у результаті здійснення кредитних, розрахункових, грошових операцій та інших видів

діяльності банку. Прибуток банку – це фінансовий результат діяльності банку у вигляді перевищення його доходів над витратами [94].

Прибуток банку залежить від деяких факторів:

- від отриманих та сплачених відсотків по банківських операціях;
- від поточних витрат;
- від структури активів і пасивів;
- від інших доходів.

Основні фінансові дані необхідні для комплексної оцінки фінансового стану банку наведені на рис.1.8. До складу основних фінансових даних відносять активи банку, пасиви банку та фінансові результати. Інформацію для фінансового аналізу необхідно черпати з фінансової звітності банку. Кожний банк зобов'язаний складати фінансову звітність відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності, а також нормативно-правових актів Національного банку України. Головна мета фінансової звітності банку це надання достовірної та неупередженої інформації про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи та витрати (включаючи прибутки і збитки), рух грошових коштів широкому колу користувачів для прийняття економічних рішень [60], [61].

Фінансовий стан банку характеризується забезпеченням фінансовими ресурсами, що потрібні для ефективної діяльності банку. Фінансове становище банку характеризує конкурентоспроможність банку, його статус та ділову репутацію. Відповідно до цього важливим є визначення основних індикаторів фінансового стану банку, відповідно недопущення банкрутства.



Рисунок 1.8 - Основні фінансові дані необхідні для комплексної оцінки фінансового стану банку

Джерело: згруповано автором за даними опрацьованої літератури

Для оцінки фінансового стану банку використовують такі основні індикатори як : капіталізація, фондування, якість активів, ліквідність, рентабельність (рис. 1.9).

Важливими характеристиками банку є ліквідність та платоспроможність. Платоспроможність банку свідчить про достатність власних коштів банку для забезпечення захисту інтересів його вкладників та інших його кредиторів. Цей показник визначається відношенням власних коштів (капіталу) банку до сумарних активів, зважених із застосуванням відповідних коефіцієнтів за ступенем ризику [53].

Ліквідність фінансової організації визначає співвідношення активів, що знаходяться в наявності до грошових зобов'язань перед дебіторами. При цьому слід зазначити, що активами можуть бути не тільки наявні грошові кошти, але й інші цінності, які з фінансової точки зору володіють своєю ліквідністю.

Капіталізація (%)	Фондування (%)	Якість активів (%)	Ліквідність (%)	Рентабельність (%)
<ul style="list-style-type: none"> • Власний капітал / Активи • Статутний капітал / Активи 	<ul style="list-style-type: none"> • Поточні депозити / Депозити • Депозити фізичних осіб / Зобов'язання • Кредити / Депозити 	<ul style="list-style-type: none"> • Коеф. резервування кредитів • Покриття резервами NPLs 	<ul style="list-style-type: none"> • Ліквідні активи / Активи • Ліквідні активи / Залучені ресурси • Ліквідні активи / Зобов'язання 	<ul style="list-style-type: none"> • ROAA • ROAE • Чиста маржа, % • % Витрат / % Доходи

Рисун

ок 1.9 - Основні індикатори фінансового стану банку

Джерело: [53]

Слід вказати, що існує поточна ліквідність банку – співвідношення активів та майбутніх платежів терміново.

З метою підтримання ліквідності банк повинен мати певний резерв коштів для виконання непередбачених зобов'язань, які можуть бути обумовлені як змінами стану грошового ринку, так і фінансовим станом клієнтів або банків-партнерів [61].

Рентабельність банку це відносний показник економічної ефективності, який необхідний для відображення рівню ефективності використання ресурсів і капіталу фінансової організації. Коефіцієнт рентабельності необхідно розраховувати як відношення операційного прибутку до активів, ресурсів або потоків, що її формують. Основними показниками, що характеризують рентабельність банківської діяльності, є ROA, ROE [61].

ROA (Return on Assets) – показник, що характеризує використання активів банку. Розраховується як відношення прибутку банку після оподаткування на звітну дату до середньої вартості використовуваних банком активів за відповідний період і виражається у відсотках [61].

ROE (Return on Equity) – показник рентабельності використання статутного капіталу банку. Розраховується як відношення прибутку банку після оподаткування на звітну дату до середньої вартості балансового капіталу за відповідний період і виражається у процентах [61].

Однією з відомих у світі методик оцінювання фінансового стану є методика «CAMELS». CAMELS – американська рейтингова система оцінок банків США, створена в 1978 р. Федеральною резервною системою (ФРС) [62].

Більша частина положень системи легкодоступна для розуміння, тому система користується популярністю. Слід зазначити, що хоча рейтингова система CAMELS представляє собою стандартизований метод оцінки діяльності банків, її ефективність залежить від вміння й об'єктивності аналітиків, що здійснюють оцінку банків, так як на основі аналізу складаються результати наглядової перевірки на місці. Лише частину показників CAMELS можна визначити на основі зовнішньої звітності банку [91].

Назва цієї рейтингової системи розширюється наступним чином [78]:

С – достатність капіталу. Система визначає, який капітал банку може бути виконаний для захисту кредиторів (вкладників) і чи достатньо його;

А – якість активів. Система оцінює ступінь «повернення» активів, концентруючись на фінансовому впливі проблемних кредитів;

М – управління, або якість управління. Система визначає якість банківського менеджменту на основі оцінки результатів роботи, збереження законів та інструкцій, прийнятих систем контролю;

Е – дохідність (прибутковість). Система оцінює ефективність діяльності банку та визначає чи є достатнім прибуток для майбутнього розвитку банку;

Л – ліквідність. Система визначає, чи достатньо ліквідний банк із точками зору виконання своїх зобов'язань;

С – чутливість до ризиків. Система визначає вплив основних ринкових ризиків на банківську діяльність: процентного, валютного, ризику втрати дохідності тощо.

Кожний компонент оцінюється за п'ятибальною системою та на основі їх значень розраховується результативний показник:

- одиниця – відмінно,
- два – задовільно,
- три – посередньо,
- чотири – критично,
- п'ять – незадовільно.

За цієї оцінки кожен компонент розглядається як складова детальніших елементів.

Слід зазначити, що існують і інші методики для визначення фінансового стану банку, наприклад в Європейському Союзі використовуються такі відомі методики як PATROL, SAAB, BAKIS. Деякі рейтингові системи враховують економіко-статистичні методи оцінки, а також потребують характеристики багатьох параметрів присвоєння рейтингу. Науковці їх вважають узагальнюючими [79, с.45-46]. Однак необхідно зазначити, що дані вказані системи вимагають додаткових фінансових вкладень, за рахунок інформаційного та технічного обслуговування.

Методика проведення фінансового аналізу організації залежить від мети аналізу, а також чинників фінансового аналізу. Розрізняють експрес-аналіз фінансового стану та поглиблений фінансовий аналіз організації.

Таким чином, фінансовий стан банку – це сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, які характеризують капітал банку, якість активів, ліквідність балансу, ефективність діяльності банку. Фінансовий аналіз діяльності комерційного банку являє собою систему спеціальних знань, пов'язаних з вивченням фінансово-економічних результатів діяльності банку, виявлення факторів, тенденцій та пропорцій господарських процесів, освоєння напрямків розвитку банку.

Інформаційною основою для аналізу фінансового стану кредитної організації є форми звітності банку.

Методики аналізу фінансового стану банку включають наступні вимоги:

- визначення системи показників, які всесторонньо характеризують фінансово-господарську діяльність банку;

- виявлення факторів, що впливають на діяльність банку, виявлення результируючих даних.

Висновки до розділу 1

Таким чином, фінансова політика організації – це багатогранне поняття, що включає сукупність цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію та використання фінансів організації. Предмет фінансової політики організації – це фінансові процеси та операції, виробничі процеси, що формують фінансові потоки та впливають на фінансовий стан та фінансові результати діяльності організації. Правильно сформована фінансова політика організації сприятиме ефективнішому та цілеспрямованому використанню фінансів для досягнення цілей організації. Фінансова політика сприяє досягненню стратегічних та тактичних фінансових цілей організації. Основними завданнями ефективної фінансової політики організації є: мінімізація фінансових ризиків, забезпечення джерел фінансування виробництва, раціональна організація фінансових потоків та розрахунків, що забезпечують максимальну їх віддачу і мінімальний ризик, раціональний розподіл отриманого прибутку в розширення виробництва і споживання, вибір напрямків та оптимізація структури виробництва з метою підвищення його ефективності, пошук резервів поліпшення фінансового стану та підвищення фінансової стійкості підприємства на основі економічного аналізу, недопущення збитків та збільшення маси прибутку, забезпечення інформаційної прозорості для стейкхолдерів, залучення інвестицій.

Функції управління фінансовою діяльністю організації поділяються на дві групи, зокрема, це функції загальної системи менеджменту, що включають планування і прогнозування, організація, мотивація і стимулювання, контроль; та функції управління фінансовою діяльністю як спеціальної галузі управління, до них відносять управління власним капіталом, управління активами, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками

Ефективне функціонування системи фінансового менеджменту в банку сприятиме прибутковій діяльності організації. Фінансовий аналіз діяльності банківської організації сприяє формуванню об'єктивної оцінки фінансової стійкості банку, своєчасному визначенні ймовірності настання банкрутства та визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Головною метою фінансового аналізу в банку є дослідження ефективності його діяльності в цілому та окремо за напрямками. Фінансовий стан банку можна охарактеризувати такими показниками як доходи, витрати та прибуток чи збиток, чистий прибуток. Для оцінки фінансового стану банку використовують такі основні індикатори як: капіталізація, фондування, якість активів, ліквідність, рентабельність. Однією з відомих у світі методик оцінювання фінансового стану є методика «CAMELS». На нашу думку, сучасні методики аналізу фінансового стану банку мають використовувати якісні та кількісні показники діяльності та визначати ризики в діяльності.

Фінансове планування діяльності банку – це процес управління банком на основі формування стратегічних цілей і завдань банку та шляхом реалізації комплексу заходів у сфері фінансів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності банку

Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» є державним банком. АТ КБ «Приватбанк» утворено відповідно до установчого договору від 7 лютого 1992 р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю КБ «Приватбанк» (реєстрація Національним банком України 19 березня 1992 р.) [60].

Відповідно до установчого договору від 6 липня 2000 р. банк був реорганізований у закрите акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк», а 30 квітня 2009 р. було змінено тип банку на публічне акціонерне товариство КБ «ПриватБанк». Організаційно-правова форма – акціонерне товариство. Тип – приватне товариство, скорочена назва банку АТ КБ “ПриватБанк”. Щодо акцій банку, то 100 відсотків акцій статутного капіталу АТ КБ “ПриватБанк” належить державі (право власності набула держава в грудні 2016 р.) [59].

Функції управління корпоративними правами держави в Банку здійснює Кабінет Міністрів України. Кабінет Міністрів України виконує також функції вищого управління банком, управління здійснюється відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України “Про банки і банківську діяльність”, “Про Національний банк України”, “Про акціонерні товариства”, “Про систему гарантування вкладів фізичних осіб”, інших законів України, нормативно-правових актів Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного банку та інших державних органів, відповідно до визначеної законом їх компетенції щодо контролю за діяльністю Банку. Метою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є провадження банківської діяльності. Послуги які надає АТ КБ «ПриватБанк [27]:

- залучає у вклади (депозити) кошти та банківські метали від юридичних та фізичних осіб;

- відкриває та веде поточні рахунки клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання;

- розміщує залучені у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Статутний капітал АТ КБ «ПриватБанк» складає 206059743960 (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят) гривень та поділений на 735927657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів дев'ятсот двадцять сім тисяч шістсот п'ятдесят сім) простих іменних акцій, номінальна вартість кожної з яких складає 280 (двісті вісімдесят) гривень [27].

Прибуток АТ КБ «ПриватБанк» формується з надходжень від банківської діяльності після покриття процентних, матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, а також внесення передбачених законодавством податків та інших платежів до бюджету. Чистий прибуток, залишається на розпорядженні АТ КБ «ПриватБанк».

Органи управління в АТ КБ «ПриватБанк» такі:

- вищий орган управління;
- наглядова рада;
- правління.

Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» наведена на рис.2.1.

Компетенцією наглядової ради є створення комітетів аудиту та ризиків, а також вирішення питань щодо винагород посадовим особам.

Основними функціями наглядової ради є:

- затвердження стратегії та основного плану дій, бюджету, бізнес-плану тощо;
- забезпечення процедур виборів членів правління, контролювання діяльності управління;
- контролювання фінансово-господарської діяльності банку;

- формування порядків роботи та планування аудиту;
- контролювання ефективності управління;

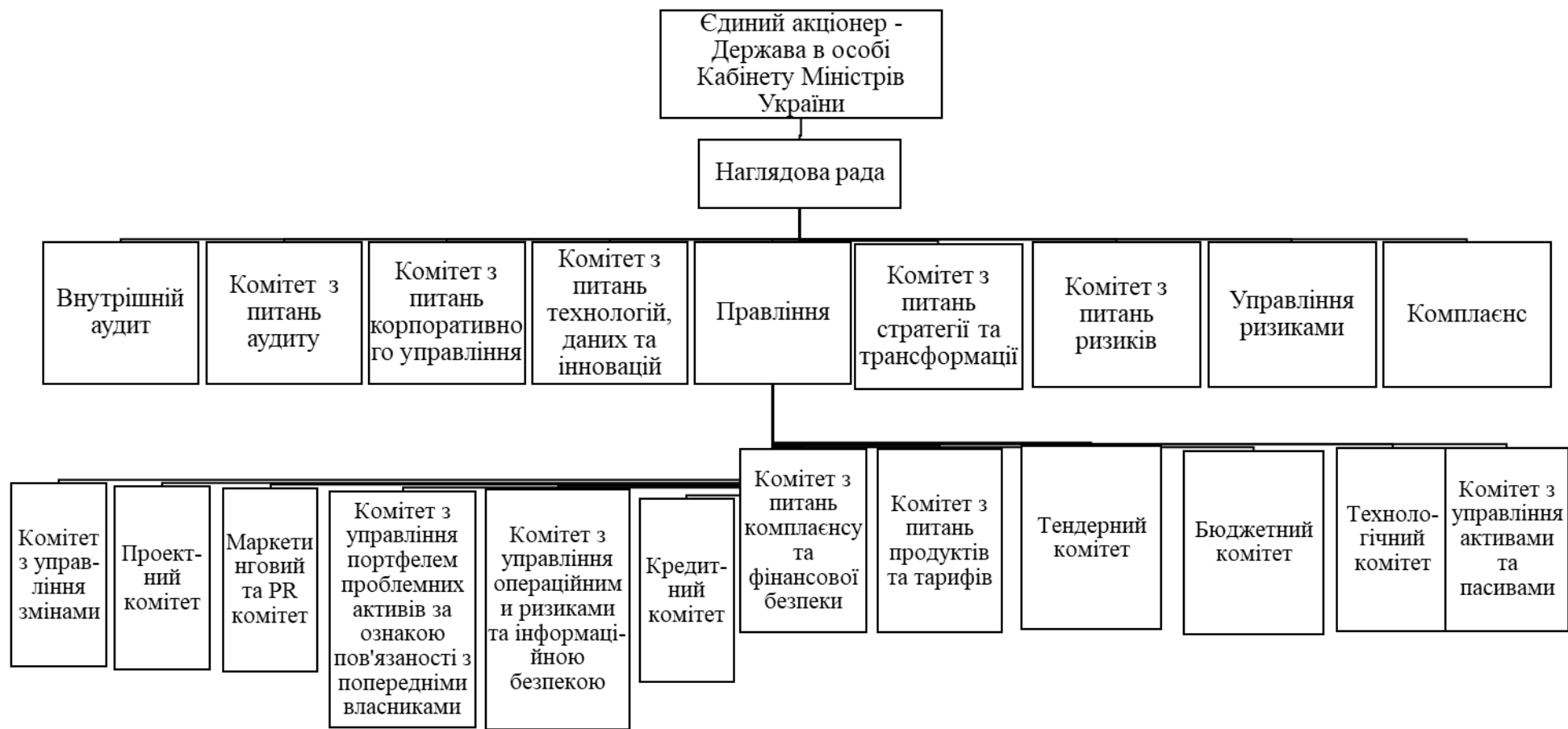


Рисунок 2.1 - Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: [60]

- контролювання конфліктних ситуацій у банку та їх регулювання;
- різні, не вказані раніше функції, що визначаються законодавчою базою України та внутрішніми документами банку [60].

Компетенцією правління АТ КБ «ПриватБанк» є вирішення питань щодо керування діяльністю банку. На 31 грудня 2019 року АТ КБ «ПриватБанк» включав 30 філій і 1 898 відділень в Україні та одну філію за кордоном (Кіпр).

Місія АТ КБ «ПриватБанк» – «допомагати економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості» [60].

Ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» є власні кошти банку (статутний капітал, резервний фонд, резерви на покриття ризиків, нерозподілений прибуток) та залучені кошти банку (кошти на поточних та інших рахунках клієнтів, кошти підприємств та організацій залучені у формі депозитів, кошти населення, залучені у формі вкладів, кошти отримані від кредиторів). АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш надійних банків України (рис.2.2)

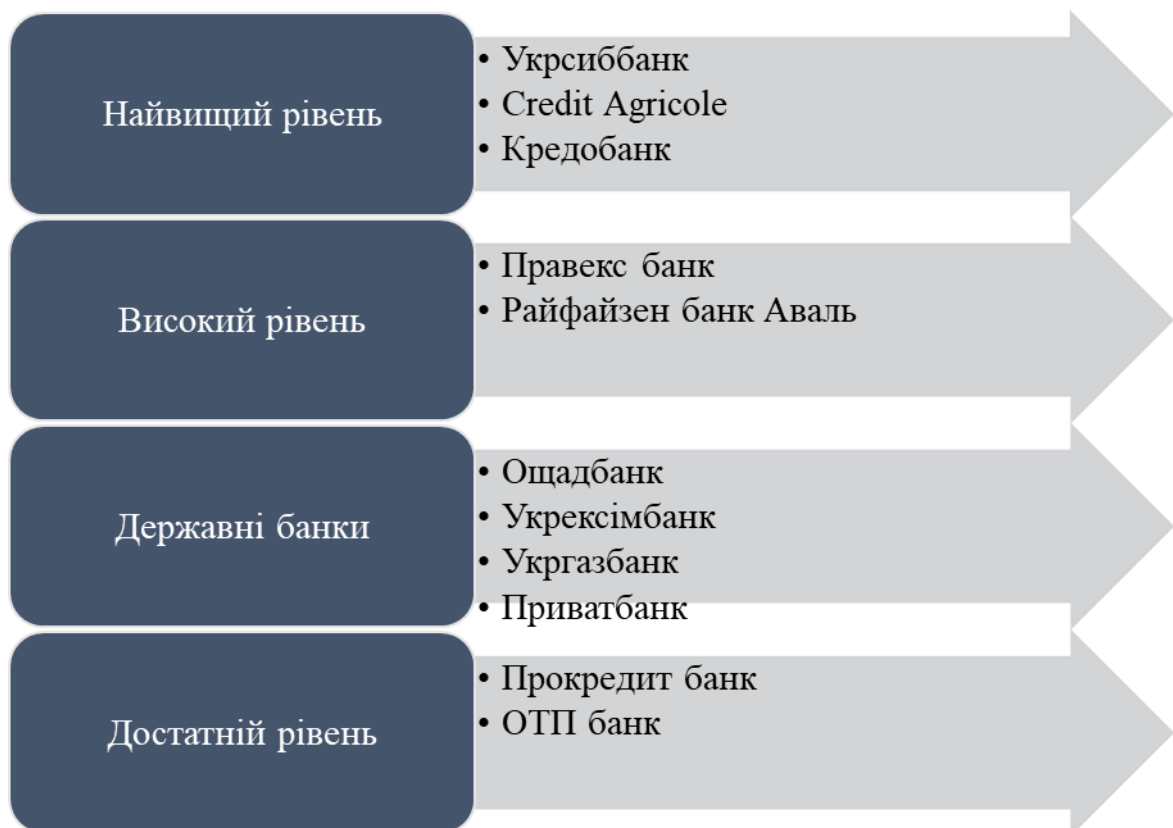


Рисунок 2.2 – Найбільш надійні банки України

Джерело: [56]

Відповідно до рейтингу Міністерства фінансів України за результатами 2019 р. АТ КБ «ПриватБанк» входив в десятку кращих банків України за декількома показниками наведеними в табл. 2.1 і є кращим на банківському ринку України. Відповідно до досліджень CBR Ukraine за II квартал 2020 року з цим банком співпрацюють 64,7% українців (фізичні особи старші 16 років) [60].

Структура корпоративних клієнтів за 2020 рік банку така:

- юридичні особи: 65,7% співпрацюють;
- суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО):

75,4% співпрацюють [60].

ПриватБанк це один з найбільш інноваційних банків світу. 10 років тому банк став першим у світі використовувати одноразові SMS-паролі. Останніми інноваціями в банку стали платіжний міні термінал входження в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація і різні мобільних додатків [60].

Таблиця 2.1 – Рейтинг банків Міністерства фінансів України за результатами 2019 року

№	Назва банку	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізичних осіб
1	Райфайзен Банк Аваль	4,84	4,7	5	4,82	5
2	Укрсиббанк	4,62	4,3	5	4,64	8
3	Креді Агріколь Банк	4,59	4,8	4,3	4,73	13
4	ОТП Банк	4,45	4,1	4,8	4,56	9
5	Прокредит Банк	4,18	3,9	4,3	4,56	15
6	Укргазбанк	4,12	3,8	4,4	4,38	4
7	Приватбанк	4,11	3,8	4,4	4,29	1
8	Кредобанк	4,06	3,7	4,2	4,59	14
9	Ощадбанк	3,2	4,7	4,2	4,2	2
10	ПУМБ	3,9	3,4	4,6	3,84	7

Джерело: [63]

Минулий рік для АТ КБ «ПриватБанк» був трансформаційним, адже було впроваджено багато інноваційних проектів. Головним завданням в банку є – неперервне підвищення якості обслуговування клієнтів з дотриманням законодавчих вимог. В банку розвивається сектор кредитування, вдосконалюються продукти та

послуги банку, продовжують впроваджувати інновації, наприклад data science, machine learning, використовуються agile методи в управлінні. У 2019 р. було оновлено мобільний додаток Приват24, яким користуються близько 10 млн клієнтів). АТ КБ «ПриватБанк» один з перших Європі впровадив технологію FacePay – оплата обличчям. Банк продовжує розвивати мережі банкоматів і терміналів, здійснюючи оновлення програмного забезпечення та додає новітні можливості послуг [60].

АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.07.2020 р. мав в наявності 19994 одиниць банкоматів і терміналів самообслуговування. Частка вкладників складала - 61,00% Кількість відділень складала 1750 одиниць, кількість карток складала – 23961396 одиниць, частка кредитів на товари - 44% від загального обсягу кредитів на товар в Україні [60].

Характеризуючи активи банку (рис.2.3) слід зазначити, що їх величина за період 2015-2019 рр. збільшилась на 5810,9 млн грн, що у відносному враженні складає +23,09 %.



Рисунок 2.3 – Величина активів АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згруповано автором за даними звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Характеризуючи зобов'язання (рис.2.4) досліджуваного банку слід вказати на зростання даної величини за період 2015-2019 рр., зокрема, в абсолютному враженні зростання складає 29205,9 млн. грн, у відносному вираженні +12,93%.

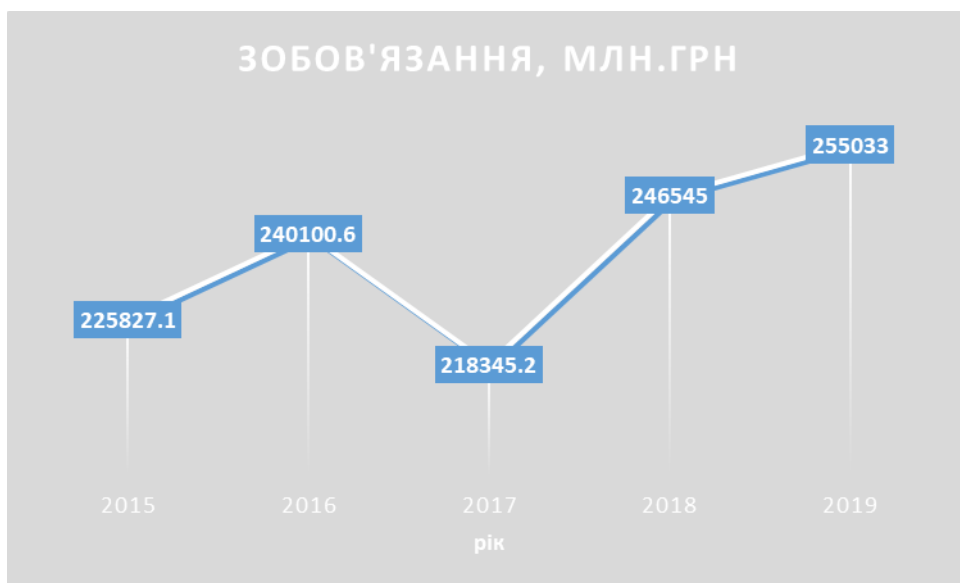


Рисунок 2.3 – Величина зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згруповано автором за даними звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Аналізуючи капітал (рис.2.4) АТ КБ «ПриватБанк» за 2015-2019 рр., слід зазначити, що збільшення за вказаний період склало 33368,54 млн грн (+156 %).



Рисунок 2.4 – Величина капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згруповано автором за даними звітності АТ КБ «ПриватБанк»

У третьому кварталі 2020 року АТ КБ «ПриватБанк» отримав прибуток 21,3 млрд грн, за перше півріччя 2020 року прибуток склав 14,1 млрд грн. Збільшити

прибуток банку вдалось перш за все за рахунок зростання комісійних доходів та від обслуговування клієнтів та виконання банківських операцій [60].

Характеризуючи міжнародні рейтинги АТ КБ «ПриватБанк» слід вказати, що:

- В червні 2020 Міжнародне рейтингове агентство Moody's здійснило підвищення рейтингів ПриватБанку, тобто, базова оцінка кредитоспроможності зросла до "b3", а раніше була "caal", рейтинг за депозитами в іноземній валюті зріс до "Caal", а раніше був "Caal2", рейтинг за депозитами в національній валюті зріс до "B3", раніше був "Caal". Прогнози за рейтингом по депозитах змінились на "стабільний", раніше було "позитивний". Ці показники відображають високе значення рівня рентабельності банку, що означає стабільні комісійні доходи, низьку залежність банку від ринкового фінансування, високий рівень ліквідних активів.

- В квітні 2020 змінено прогноз за даними рейтингу агентства Fitch Ratings для семи українських банків на «стабільний» з «позитивного», в тому числі й АТ КБ «ПриватБанк» [60].

Отже, АТ КБ «Приватбанк» є одним з найбільших банків України, і безперечно займає лідируючу позицію по загальних показниках діяльності, а також є найбільшою ощадною структурою, що обслуговує більшу частину населення країни.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану діяльності банку

АТ КБ «Приватбанк» утримував домінуючі позиції на ринку банківських послуг України у 2019 р. Зростання банківських активів відбувалось в першу чергу за рахунок приросту високоліквідних активів (+82 млн грн) та приросту вкладів в цінні папери (+58 млрд грн). Щодо кредитного портфеля банку, то його величина зменшилась на 7,6%, більшою мірою через зменшення величини кредитування суб'єктів господарювання на 97 млрд грн (10,6%). Кредити фізичних осіб збільшились за 2019 рік на 10 млрд. грн., що у відсотковому вираженні склало 5% [60].

Загалом кредитний портфель АТ КБ «Приватбанк» мав приріст за 2019 р. +9 млрд. грн., що у відносному вираженні складає 19%, дані показники забезпечені кредитуванням юридичних осіб (+2,5 млрд грн.) та фізичних осіб (+7,5 млрд грн.) [60]. Також в банку налагодили процес управління ризиками, що дозволило зменшити вартість кредитних ризиків у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. на 1,3%.

Для детального розуміння економічної ситуації в банку проаналізуємо основні фінансово-економічні показники.

Аналізуючи динаміку фінансових результатів АТ КБ «Приватбанк» проведемо аналіз основних економіко-фінансових показників в динаміці за 2017-2019 рр. Активи ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр. наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Активи ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр. (млн. грн)

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2019р. від		Відносне відхилення (%) 2019р. від	
				2017р.	2018р.	2017р.	2018р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	25296	27360	45894	20598	18534	181,42	167,74
Кредити юридичних осіб	7431	13899	14805	7374	906	199,23	106,51
Кредити фізичних осіб	769	63434	68253	67484	4819	8875,55	107,59
Активи	253675	278120	309659	55984	31539	122,07	111,34

Джерело: складено автором за даними звітності банку

Аналізуючи грошові кошти та їх еквіваленти за 2017-2019 рр. слід вказати, що їх величина збільшилась на 18534 млн. грн, що у відносному вираженні складає +67,74%. Величина кредитів юридичних осіб збільшилась за аналізований період на +6,51%, або на 906 млн грн. Кредити фізичних осіб збільшились на 4819 млн грн, що у відносному вираженні складає +7,59. Активи АТ КБ «ПриватБанк» збільшились на 31539 млн. грн, що у відносному вираженні складає +11,34%. Загалом ситуація склалась позитивна, активи банку зростають, що свідчить про ефективну діяльність.

Пасиви АТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр. наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.2 - Пасиви АТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр. (млн. грн)

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2019р. від		Відносне відхилення (%) 2019р. від	
				2017р.	2018р.	2017р.	2018р.
Кошти банків	4516	10013	7921	3405	-2092	175,39	79,10
Депозити юридичних осіб	41116	48149	50285	9169	2136	122,30	104,43
Депозити фізичних осіб	171011	182670	189994	18983	7324	111,10	104,00
Капітал	23619	31574	54626	31007	23052	231,27	173,00

Джерело: складено автором за даними звітності банку

Аналізуючи кошти банків у 2017-2019 рр. слід вказати, що їх величина збільшилась на 3405 млн грн, порівнюючи 2019 р. та 2017 р., та зменшилась порівнюючи 2019 р. та 2018 р. на 2092 млн грн, що у відносному вираженні складає -20,9%. Величина депозитів юридичних осіб збільшилась за аналізований період на +22,3 %, або на 2136 млн грн. Депозити фізичних осіб збільшились за аналізований період на 18983 млн грн, що у відносному вираженні складає +11,1. Капітал АТ КБ «ПриватБанк» збільшився на 31,007 млн грн, що у відносному вираженні складає +131,27%. Загалом ситуація склалась економічно виправдана, депозити збільшуються, і відповідно капітал банку теж збільшується.

Фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр. наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр. (млн. грн)

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2019 р. від		Відносне відхилення (%) 2019 р. від	
				2017р.	2018р.	2017р.	2018р.
Процентні доходи	24485	30754	33841	9356	3087	138,21	110,03
Процентні	18374	13996	14162	-4212	166	77,07	101,18

витрати							
Чистий процентний дохід	6111	16758	19679	13568	2921	322,02	117,43
Комісійні доходи	13211	19590	24575	11364	4985	186,01	125,44
Комісійні витрати	3017	4402	6386	3369	1984	211,66	145,07
Чистий прибуток/Збиток	397	12846	32670	32273	19824	8229,21	254,32

Джерело: складено автором за даними звітності банку

Аналізуючи процентні доходи у 2017-2019 рр. слід вказати, що їх величина збільшилась на 9356 млн грн, при порівнянні 2019 р. та 2017 р., та збільшилась на 3087 млн грн, що у відносному вираженні складає +38,21% та +10,03% відповідно. Величина процентних витрат збільшилась за аналізований період на +1,18 %, або на 166 млн.грн. Чистий процентний дохід збільшився за аналізований період на 2921 млн грн, що у відносному вираженні складає +17,43%. Комісійні доходи АТ КБ «ПриватБанк» збільшились на 4985 млн грн, що у відносному вираженні складає +25,44%.

Комісійні витрати теж збільшились, і порівнюючи 2019 та 2017 рр. збільшення склало 45,07 %. Дуже важливим показником, що характеризує ефективність діяльності банку є чистий прибуток, зокрема, дана величина в досліджуваного банку зросла з 397 млн грн у 2017 р. до 12846 млн грн. у 2018 р. і до 32670 млн грн. у 2019 р. Загалом банк працює ефективно та приносить неабиякі прибутки для держави.

Для детального розгляду фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» проаналізуємо основні індикатори його фінансового стану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні індикатори фінансового стану банку

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2019р. від		Відносне відхилення (%) 2019р. від	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт надійності	0,102	0,128	0,19	0,088	0,062	186,27	148,43
Коефіцієнт	0,093	0,113	0,168	0,075	0,055	180,64	148,67

автономії							
Мультиплікатор власного капіталу	1,231	1,349	1,38	0,149	0,031	112,11	102,29
Коефіцієнт фінансового леверджу	9,4	7,83	5,6	-3,8	-2,23	59,57	71,51
Рентабельність власних коштів	0,02	0,47	0,71	0,69	0,24	3550	151,06
Рентабельність активів	0,002	0,02	0,01	0,008	-0,01	500	50
Рентабельність залучених коштів	0,002	0,014	0,115	0,113	0,10	5750	821,42

Джерело: складено автором за даними звітності банку

Аналізуючи коефіцієнт надійності слід зазначити, що нормативне значення даного показника складає більше 0,05, у проведених дослідженнях його величина складала у 2017 р. - 0,102, у 2018 р. – 0,128, у 2019 р. – 0,19, тобто даний показник відповідав вимогам нормативного. Це означає, що АТ КБ «ПриватБанк» має достатню кількість капіталу, що зміцнює його надійність.

Коефіцієнт автономії дозволяє сформулювати припущення щодо частини активів банку, які банк може профінансувати в разі потреби, за рахунок власних коштів. Його нормативне значення має складати більше 0,09. В проведених дослідженнях видно, що даний показник у 2017 складав 0,093, у 2018 р. – 0,113, у 2019 р. – 0,168, тобто за даний період даний показник мав позитивні значення, які відповідають нормативному і мають позитивну динаміку.

Мультиплікатор власного капіталу показує ступінь покриття активів капіталом банку. В досліджуваному періоді АТ КБ «ПриватБанк» даний показник зростав від 1,231 у 2017 р. до 1,38 у 2019 р., що свідчить про ефективне управління капіталом банку.

Коефіцієнт фінансового левериджу дозволяє зробити висновки щодо того, скільки позикових фінансових ресурсів використовується для фінансування активів банку разом з власними фінансовими ресурсами. Нормативне значення даного показника 1-2. За аналізований період даний показник зменшився від 9,4 у 2017 р. до 5,6 у 2019 р., це свідчить про зменшення позикових фінансових ресурсів для фінансування активів банку, що є позитивним фактором для банку.

Рентабельність власних коштів зростала щорічно в АТ КБ «ПриватБанк» з 0,02 до 0,71, що свідчить про ефективність використання фінансових ресурсів банку.

Рентабельність активів мала не стійку тенденцію, адже максимальне значення її 0,02 було у 2018 р, і відбулось зменшення до 0,01 у 2019 р. Даний показує ефективність використання активів банку для генерації прибутковості.

Рентабельність залучених коштів зростала щорічно, і у 2019 р. складала 0,115, що на 0,113 більше, ніж у 2017 р. та на 0,1 більше ніж у 2018 р. Дане зростання свідчить про ефективне використання залучених коштів, що сприяє прибутковості банку.

Проведений фінансово-економічний аналіз АТ КБ «ПриватБанк», надає можливість стверджувати, що у 2017-2019 рр. банк працював ефективно і прибутково щорічно покращуючи результати своєї діяльності. Загальна кількість клієнтів збільшилась, відповідно збільшилась величина депозитів, кредитів та фінансові результати банку теж неабияк збільшились.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовою політикою банку

Ринок банківських послуг України протягом 2019 р. зазнав збільшення коштів клієнтів на 15%. Позитивні тенденції відстежувались також в АТ КБ «ПриватБанк». Адже величина коштів клієнтів юридичних осіб збільшилась на 5%, (2,2 млрд грн.), та за рахунок коштів фізичних осіб на 4% (7,3 млн.грн). Завданнями банку є продовження якісного та кількісного розвитку послуг, що сприятиме збільшенню кількості використовуваних карток та АТМ. За результатами 2019 року банк лідирував в банківському секторі України за багатьма позиціями [60]:

- АТ КБ «ПриватБанк» займає лідируючу позицію за вкладами фізичних осіб та 3-тє місце з за коштами юридичних осіб.
- Банк зміцнив лідируючі позиції за залученням активних клієнтів серед фізичних та юридичних осіб.
- За результатами 2019 р. в банку наявні достатня кількість капіталу (регулятивний капітал складав 19,2 млн. грн).

- Всі показники банку, що характеризують ліквідність значно перевищують норми.

- У 2019 р. банк підвищив власну прибутковість і отримав близько 32,6 млрд грн. чистого прибутку.

Основні чинники, що впливали на збільшення прибутку банку є наступні:

- розширення бізнесу;
- якості кредитного портфеля;
- ринкові фактори (валютні курси, справедлива вартість активів).

Досягнення таких високих показників стало можливим завдяки продовженню займання лідерських позицій банку щодо безготівкових та готівкових розрахунків, а також за рахунок збільшення комісійних доходів. Відповідно до прогнозів НБУ у 2020 році зростання коштів населення буде знаходитись на рівні попереднього року. Приріст роздрібних кредитів не значно сповільниться [61].

Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року схвалена Наказом Міністерства фінансів України у 2018 р. Стратегія передбачає реалізацію п'яти компонентів наведених в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегія ПАТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року

Стратегія банку	Ключові компоненти стратегії
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів (відшкодування допомоги, наданої державою). - Перетворення на банк, який сфокусований на роздрібному сегменті з значною часткою МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті. - Підготуватися до виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року.. 	<p><i>1. Продовжити збільшення роздрібного сегменту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Зберегти свою позицію на ринку у роздрібному сегменті на поточному рівні. - Продовжувати знижувати вартість зобов'язань. - Зберегти позиції франшизи платіжних систем та активно їх використовувати. <p><i>2. Активувати МСБ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Удосконалити функцію збуту та конкурентної пропозиції. - Надалі нарощувати потенціал підрозділів, які працюють з клієнтами МСБ. <p><i>3. Почати розвивати корпоративний сегмент:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Нарощувати потенціал у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу <p><i>4. Система управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Удосконалити системи управління та організації з метою забезпечення комплексного управління ризиками. - Запровадити систему КПЕ з урахуванням факторів ризику.

	Досягти стягнення заборгованості в рамках існуючого успадкованого портфелю непрацюючих кредитів. <i>5. Управління операційними витратами та організація:</i>
	- Запустити програму з оптимізації операційних витрат. - Розробити цілі по розміру та конфігурації мережі - Чітко сегментувати бізнес та розмежувати сфери контролю. - Додати відсутні функціональні підрозділи та запровадити відсутні посади начальників служб підтримки.

Джерело: [60]

В стратегії АТ КБ «ПриватБанк» зазначено, що ключові показники повинні бути наступні:

- Чистий прибуток 8,4 млрд грн.
- Витрати / Доходи – 48 %.
- Рентабельність власного капіталу – 25%.
- СДА (сумарний дохід акціонерів) – 81 млрд грн [60].

Фінансове планування АТ КБ «ПриватБанк» включає плани на збереження лідируючих позицій банку на фінансовому ринку України, а також включає досягнення показників прибутковості відповідно до стратегії банку. Основними пріоритетними завданнями банку на 2020-2021 рр. є такі:

- збільшення розмірів кредитного портфеля з перевагою на роздрібний сегмент;
- дотримання оптимальності та достатності ресурсної бази з подальшим плануванням зниження вартості;
- реалізація бізнес-процесів, що дозволяють підвищувати ефективність бізнесу і якість обслуговування клієнтів;
- оптимізація відділень банку та загалом інфраструктури банку;
- продовжувати практику розроблення і впровадження продуктів, сервісів, які є інноваційними на банківському ринку;
- за підсумками 2020 року в плани банку входить отримання не менш ніж 17,5 млрд грн. прибутку [60].

За результатами третього кварталу 2020 р. АТ КБ «ПриватБанк» отримав прибуток 21,3 млрд грн. «Відновлення ділової активності у третьому кварталі

дозволило Приватбанку збільшити обсяг чистих комісійних доходів у порівнянні з другим кварталом на 29% - до 13 млрд за підсумками 9 місяців року. Чистий процентний дохід, зважаючи на відчутне зниження відсоткових ставок за кредитами малому та середньому бізнесу, у третьому кварталі залишився на рівні попереднього кварталу та за підсумками 9 місяців року становить 15,9 млрд грн", - повідомляє прес-служба банку [71].

Здійснено прогнозування розвитку АТ КБ «Приватбанк» за допомогою використання лінії тренду та основних фінансових результатів банку (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники АТ КБ «Приватбанк» у 2005-2019 рр.

Рік	Показник (одиниця виміру – млн.грн.)			
	Власний капітал	Активи	Зобов'язання	Чистий прибуток/збиток
2005	2165,39	21719,16	19606,09	437,07
2006	3957,79	30652,74	27493,53	382,52
2007	5377,56	51149,69	46242,43	1052,51
2008	8445,14	78410,04	70515,63	990,50
2009	10790,49	81813,22	71753,93	842,96
2010	8860,20	113427,22	101557,25	1370,18
2011	13545,17	145118,47	128371,4	1425,81
2012	21263	149328	128065	1370,18
2013	22539	176842	154303	1425,81
2014	24497	212813	188316	1532,76
2015	27510	258611	231101	238,00
2016	-882	205183	206065	-176814
2017	23619,00	253675,00	218345,20	397,00
2018	31574,00	278120,00	246534,00	12846,00
2019	54626,00	309659,00	255033,00	32670,00

Джерело: згруповано автором за даними банку

Характеризуючи власний капітал банку, можна помітити тенденцію до збільшення за період 2005-2019 рр, хоча в 2016 р. дана величина була від'ємною (рис.2.5). Рівняння тренду має вигляд $y = 2418,7x - 4849304,68$, при достовірності

апроксимації $R^2 = 0,5606$. Рівняння тренду показує загальне зростання показника на період до 2025 року.



Рисунок 2.5 – Динаміка зміни величини власного капіталу та лінія тренду АТ КБ «Приватбанк» у 2005-2019 рр.

Джерело: згруповано автором за даними банку

Характеризуючи активи банку, варто зазначити, що дана величина тенденцію до збільшення за період 2005-2019 рр. (рис. 2.6). Рівняння тренду має вигляд $y = 20646,39x - 41382769,01$, при достовірності апроксимації $R^2 = 0,9715$. Рівняння тренду показує загальне зростання показника на період до 2025 року.

Значення величини апроксимації показує, чи можна використовувати дану модель для прогнозування результату, якщо значення даної величини знаходиться в межах 0,9 - 1, то це свідчить про правомірне використання лінії тренду $y = 20646,39x - 41382769,01$

В досліджуваному випадку величина апроксимації складає 0,9715, що свідчить про те, що можна лінію тренду використовувати в прогнозуванні, тобто власний капітал в прогнозованому періоді зростатиме.

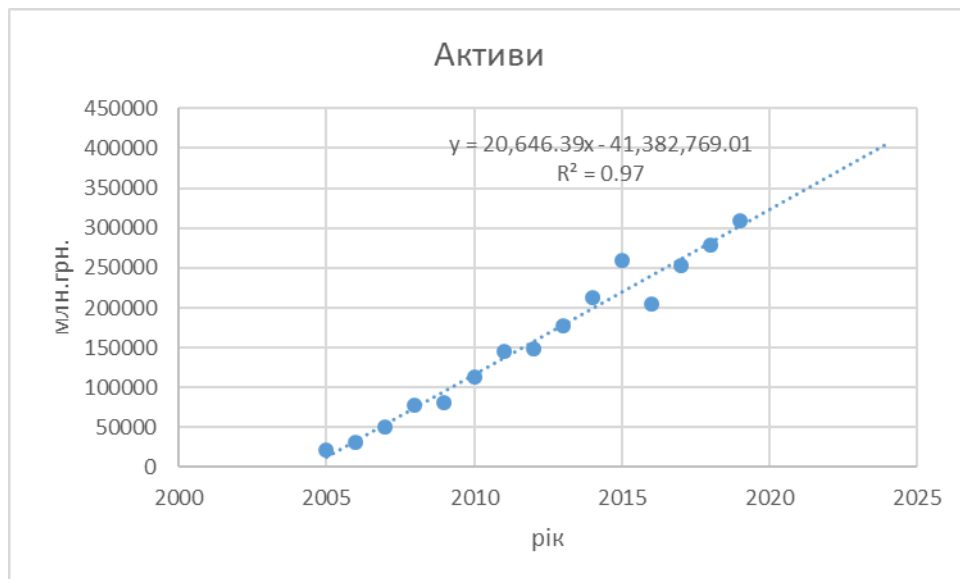


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни величини активів та лінія тренду АТ КБ «Приватбанк» у 2005-2019 рр.

Джерело: згруповано автором за даними банку

Характеризуючи зобов'язання банку, варто зазначити, що дана величина теж має тенденцію до збільшення за період 2005-2019рр (рис.2.7). Рівняння тренду має вигляд $y = 18008,69x - 36093928,12$, при достовірності апроксимації $R^2 = 0,9753$. Рівняння тренду показує загальне зростання показника на період до 2025 року.



Рисунок 2.7 – Динаміка зміни величини зобов'язань та лінія тренду АТ КБ «Приватбанк» у 2005-2019 рр.

Джерело: згруповано автором за даними банку

Характеризуючи прибуток банку, варто зазначити, що дана величина теж має тенденцію до збільшення за період 2005-2019 рр, хоча в 2016 р банку працював збитково (рис.2.8). Рівняння тренду має вигляд $y = -1484,19x + 2978206,32$, при достовірності апроксимації $R^2 = 0,0195$. Рівняння тренду показує загальне повільне спадання показника на період до 2025 року.

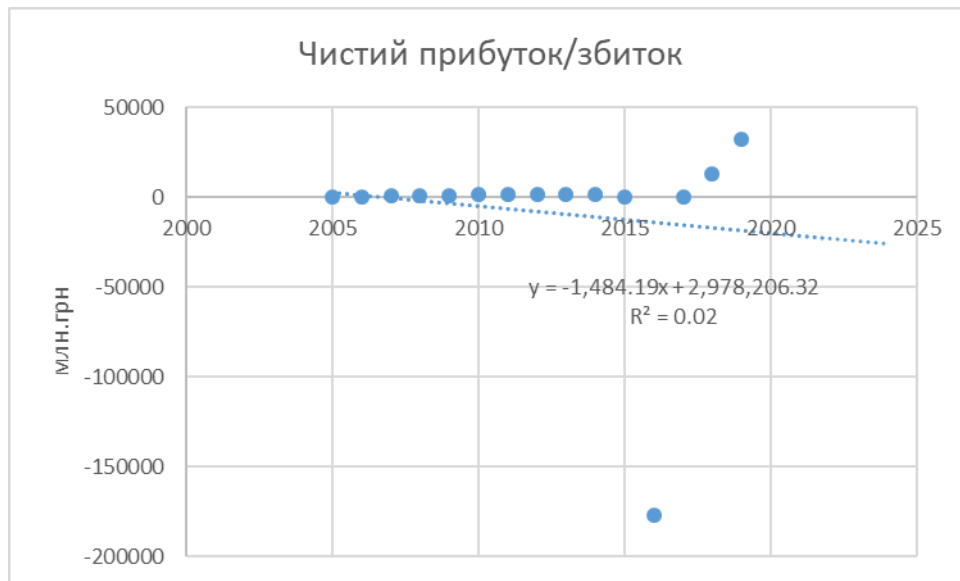


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни чистого прибутку (збитку) та лінія тренду АТ КБ «Приватбанк» у 2005-2019 рр.

Джерело: згруповано автором за даними банку

Таким чином, можна стверджувати, що діяльність банку налагоджується, фінансове планування спрямоване в правильне русло, але надалі керівництву банку потрібно дотримуватись стратегічного плану та створювати стійку фінансово-економічну платформу для розвитку АТ КБ «Приватбанк». Для покращення фінансових результатів необхідно передбачити у фінансовому плануванні виконання таких пріоритетних завдань:

- зростання доходів від платежів та кредитування фізичних та юридичних осіб;
- продовжувати зниження вартості пасивів банку;
- формування системи скорочення витрат;

- формування ефективних програм управління ризиками;
- формування ефективної системи безперервного моніторингу фінансового стану банку;
- формування соціально відповідального корпоративного бізнесу.

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів на фінансові результати діяльності банку

Для обґрунтування факторів впливу на процес управління фінансовою політикою АТ КБ «Приватбанк» проведемо аналіз факторів впливу на формування фінансового результату від діяльності підприємства. Припустимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (2.1)$$

де y – процентні доходи (млн. грн.),

x_1 – процентні витрати (млн. грн.),

x_2 – витрати за виплатами та комісійними (млн. грн.),

x_3 – адміністративні та операційні витрати (млн. грн.),

a_0 – вільний член рівняння регресії,

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру ($i = 1, 4$).

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено у табл. 2.7.

Для того, щоб визначити основні фактори, що впливають на чистий прибуток банку, необхідно провести кореляційний аналіз різних фінансових показників банку. Для цього використаємо MS Excel (використовуючи верхню структуру "аналіз даних / кореляція"), результати відображаються у табл. 2.8.

Таблиця 2.7- Основні фінансові показники діяльності АТ КБ «Приватбанк» у 2017 – 2019 рр.

Показник	2017р.	2018р.	2019р.
Процентні доходи	24485	30754	33841
Процентні витрати	18374	14002	14162
Витрати за виплатами та комісійними	3017	4402	6386
Адміністративні та операційні витрати	12194	14041	14889

Джерело: згруповано автором за даними банку

У табл. 2.8 наведені показники для кореляційного аналізу.

Таблиця 2.8 - Результати кореляційного аналізу прибутковості банку

Показник	Процентні доходи	Процентні витрати	Витрати за виплатами та комісійними	Адміністративні та операційні витрати
Процентні доходи	1			
Процентні витрати	0,989	1		
Витрати за виплатами та комісійними	0,995	0,784	1	
Адміністративні та операційні витрати	0,613	0,606	0,597	1

Джерело: згруповано автором за даними банку

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у табл.2.9.

Таблиця 2.9 - Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

Показник	Процентні витрати	Витрати за виплатами та комісійними	Адміністративні та операційні витрати
Процентні доходи	тісний	дуже тісний	помітний

Джерело: згруповано автором за даними банку

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (табл. 2.10), що між процентним доходом і процентними витратами та витратами за виплатами та комісійними спостерігається дуже тісний зв'язок, між процентним доходом і адміністративними та операційними витратами – помітний.

Результати кореляційного аналізу показують, що існує мультиколінеарність (r не дорівнює 0, і не дорівнює j), але є помірною ($r_{ij} < r_{ij \text{ max}}$, і не дорівнює j).

Регресійний аналіз необхідний для встановлення форми взаємозв'язку між досліджуваними ознаками. За допомогою MS Excel (додатковий "Аналіз даних / регресія") результати наведені в таблиці 2.10-2.11.

Таблиця 2.10 - Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,999983
R-квадрат	0,999966
Нормований R-квадрат	0,999828
Стандартна помилка	7107,201

Джерело: згруповано автором за даними банку

Відкоригований коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,9998$ (табл. 2.10), тобто зміна експлуатаційних характеристик становить 99,98%, що спричинено зміною цього коефіцієнта.

Таблиця 2.11 - Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	1,47E+12	3,67E+11	7269,554	0,008796
Залишок	1	50512302	50512302		
Всього	5	1,47E+12			

Джерело: згруповано автором за даними банку

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера $f^* = 7296,554 > f_{\text{табл.}} = 0,008796$, де $f_{\text{табл.}} = F(1 - 0,95; m; n - m - 1)$,

тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (на 95%), вплив випадкових факторів відсутній.

Таблиця 2.12 - Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Процентний дохід	66325,6	5,77274302	0,109196641	-459866,045	1225627,395
Процентні витрати	8,2	-7,767260866	-168,706192	-168,706192	40,69806409
Витрати за виплатами та комісійними	0,2	20,86224539	5,182777965	5,182777965	21,3311619
Адміністративні та операційні витрати	2,2	-10,96977685	-53,0136482	-53,0136482	3,888091254

Джерело: згруповано автором за даними банку

За результатами регресійного аналізу (табл. 2.12), оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну. Статистична значимість параметрів регресії оцінюється за допомогою t-критерія (табл. 2.12), при значеннях t-статистики, які менші ттабл $(0,95; n - m - 1) = 0,078$, природа формування параметрів і а є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра. Отже, природа параметра (пов'язаний із ознакою процентні витрати) випадкова, інші параметри – статистично значимі. Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$-168,7 \leq a_1^* \leq 40,7;$$

$$5,2 \leq a_2^* \leq 21,3;$$

$$-53,0 \leq a_3^* \leq 3,9.$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 382880,7 - 64,0 * x_1 + 13,3 * x_2 - 24,6x_3. \quad (2.2)$$

Отже, якщо процентні витрати зростуть на одиницю, то процентні доходи зменшаться на 64,0 од.; при збільшенні витрат за виплатами та комісійними на одиницю, процентні доходи зростуть на 13,3 од.; при зростанні адміністративних та операційних витрат на одиницю, процентні доходи зменшаться на 24,6 од.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності:

$$\varepsilon = a_i \cdot \frac{x_i}{y}, \quad i = 1, 2, 3. \quad (2.3)$$

Тоді $\varepsilon_1 = -0,6$; $\varepsilon_2 = 1,1$; $\varepsilon_3 = 0,003$.

Отже, якщо процентні витрати зростуть на 1%, то процентні доходи зменшаться на 0,6%; якщо витрати за виплатами зростуть на 1%, то процентні доходи збільшаться на 1,1%; зростання адміністративних та операційних витрат майже не вплине на зміну процентних доходів.

Висновки до розділу 2

Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» - це державний банк, утворений відповідно до установчого договору від 7 лютого 1992 р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю КБ «Приватбанк». АТ КБ «ПриватБанк» надає послуги з залучення у вклади (депозити) кошти та банківські метали від юридичних та фізичних осіб, з відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання, з розміщення залучених у вклади коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Статутний капітал АТ КБ «ПриватБанк» складає 206059743960 (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят) гривень. Відповідно до рейтингу Міністерства фінансів України за результатами 2019 р. АТ КБ «ПриватБанк» входив в десятку кращих банків України за декількома показниками.

В результаті проведення фінансового аналізу банку вдалось з'ясувати, за період 2017-2019 рр. активи АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2019 рр. збільшились на 31539 млн грн, тобто +11,34%, капітал АТ КБ «ПриватБанк» збільшився на 31,007

млн.грн (+131,27%). Чистий прибуток досліджуваного банку зріс з 397 млн грн у 2017 р. до 12846 млн грн. у 2018 р. і до 32670 млн грн. Фінансові результати банку дозволяють йому нарощувати власний капітал та зменшувати залежність від Держави. Загалом банк працює ефективно та приносить неабиякі прибутки для країни.

Оцінка динаміки фінансових показників банку за п'ятнадцять років показала тенденцію до покращення його фінансових показників, хоча й були винятки, коли банк працював збитково. Характеризуючи динаміку за 2005 - 2019 рр. слід вказати, що, середньорічний приріст активів склав 157768 млн грн., середньорічний приріст зобов'язань склав 139553 млн грн., а власного капіталу 17192,51 млн грн.

Фінансове планування в АТ КБ «ПриватБанк» проводиться на належному рівні. В банку формується стратегія на декілька років вперед з чітко вираженими планами. В стратегії банку до 2020 р. зазначено, що ключові показники повинні бути наступні: чистий прибуток 8,4 млрд грн, співвідношення витрати / доходи – 48 %, рентабельність власного капіталу – 25%, СДА (сумарний дохід акціонерів) – 81 млрд грн.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

3.1. Використання фінансового контролінгу для удосконалення управління фінансовою політикою в банку

За кордоном в багатьох країнах контролінгові системи широко використовуються у банківській діяльності. Українські банки на початковому етапі впровадження в діяльність контролінгових систем. Контроль як економічна категорія трактується по-різному: концепція, система, один із механізмів та інструментів, філософія та образ мислення, управління майбутнім, функція або технологія управління, підсистема системи управління, інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників, діяльність, синтез, елементи навчання, аналіз, контроль, планування тощо.

Система контролінгу є сукупністю усіх елементів, підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, створених для підтримки заданих характеристик функціонування організацій. Система контролінгу має забезпечувати взаємодію та системну організацію і координацію інформаційних потоків, управління процесом, функціональних областей, організаційних підрозділів та досягнення орієнтації управлінського процесу у сфері підготовки та реалізації управлінських рішень.

Ціллю впровадження системи контролінгу в АТ КБ «ПриватБанк» є сприяння керівництву банку в прийманні правильних, обґрунтованих рішень, створених для досягнення стратегічних цілей банку.

Система контролінгу в банку має включати наступні підсистеми та елементи:

1. методологія контролінгу:

- мета та завдання;
- методика та методи;
- технології;

2. процес контролінгу:

- комунікаційна мережа;
- схема процесу;

- розробка та реалізація методів вирішення завдань;
- інформаційне забезпечення;

3. структура контролінгу:

- організаційна схема;
- компетенції персоналу;
- функціональна структура;

4. техніка контролінгу:

- комп'ютерна техніка;
- оргтехніка;
- офісні меблі;
- мережа зв'язку;
- система документообігу.

Впровадження системи контролінгу в АТ КБ «ПриватБанк» дозволить підвищити ефективність банківської діяльності.

Контролінг не ототожнюється з контролем, бо головною функцією контролю є оцінка факторів, що відбулися, а контролінг націлений на перспективу. Слід також зазначити, що при цьому контролінг виконує визначені контрольні функції.

Для більш точного поняття контролінгу в банківській сфері Н.Б. Пугарська [69] пропонує розглядати його через призму концепцій контролінгу (табл.3.1).

Тобто, фінансовий контролінг в банку є системою менеджменту, що спрямована на контролювання та спрямування фінансової діяльності банку задля досягнення стратегічних цілей банку. Контролінг в АТ КБ «ПриватБанк» має стати специфічною концепцією спрямованою на результативність та ефективність діяльності та забезпечення досягнення стратегічних планів, а також управління фінансовою політикою в банку.

Для визначення ролі контролінгу в банківській діяльності пропонуємо використати схему запропоновану Пугарською Н.Б. (рис.3.1) [69].

Таблиця 3.1 – Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Сутність і основні завдання контролінгу в межах цієї концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних із плануванням і контролем діяльності організації
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи керування (management information system). Розроблення концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему керування: з акцентом на контроль і планування з акцентом на координацію	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація діяльності системи керування підприємством

Джерело: [69]

Головною роллю контролінгу в фінансовому плануванні АТ КБ «ПриватБанк» має бути підтримка та надання допомоги керівництву банку в управлінні, плануванні та прийнятті рішень.

На основі бухгалтерської звітності та обліку контролінг вивчає ситуацію, що відбувається в банку, здійснюючи порівняння запланованих та отриманих результатів, аналізуються причини відхилення та пропонуються шляхи покращення ситуації. Система фінансового контролінгу у банку покликана визначати фінансову стратегію поведінки задля досягнення стратегічних фінансових завдань банку, координувати діяльність підрозділів, вирішувати завдання, що постають на шляху ведення ефективної діяльності.

Основна функція управління контролінгом в АТ КБ «ПриватБанк» має полягати в тому, щоб діяльність всього банку, так і його окремих його структурних одиниць значною мірою була спрямована на збільшення прибутковості за рахунок ефективного фінансового планування з допомогою концепцій інтегрованого банківського менеджменту.



Рисунок 3.1 - Роль контролінгу в процесі управління банком

Джерело:[69]

Ця функція передбачає виконання наступних конкретних завдань :

- поточний аналіз фінансових даних;
- інтерпретація отриманої інформації з врахуванням майбутнього розвитку;

- складання фінансових планів;
- постійний та стандартизований аналіз ситуацій та відхилень;
- швидке реагування на результати фінансового аналізу і формування корекційних заходів.

Інструменти фінансового контролінгу передбачають поділ на інструменти оперативного та стратегічного рівня. Фінансовий контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних фінансових цілей організації. Тому контролінг як система включає в себе два основних аспекти: стратегічний та оперативний [72].

Наведемо основні характеристики стратегічного контролінгу:

- Стратегічний контролінг спрямовується на зовнішнє та внутрішнє середовище банку.
- Головною ціллю стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності банку та за потреби проведення антикризових заходів.
- Головними завданнями стратегічного контролінгу є наступні:
 1. Формування кількісних фінансових цілей банку на довготерміновий період.
 2. Відповідальність за стратегічне планування.
 3. Визначення сильних та слабких сторін банку, загроз і можливостей.
 4. Визначення показників та оцінки ефективності управління банком
 5. Оцінка конкурентних переваг банку.
 6. Оцінка резервів покращення результативності діяльності банку, а також економічної та соціальної ефективності.

Наведемо основні характеристики тактичного і оперативного контролінгу:

- Тактичний і оперативний контролінг спрямований на рентабельність та економічну ефективність банку.
- Головною ціллю є забезпечення результативності, прибутковості та ліквідності банку.
- Головними завданнями тактичного та оперативного контролінгу є:
 1. Розробка бюджету та фінансове планування діяльності банку.
 2. Визначення слабких місць в управлінні та фінансовому плануванні.

3. Порівняння планових (нормативних) і фактичних значень контрольованих показників і витрат з метою виявлення причин, висновків і наслідків.
4. Аналіз виявлення відхилень від запланованих показників.
5. Формування інформаційних систем для прийняття управлінських рішень.
6. Оцінка резервів економічної та соціальної ефективності для фінансового планування та управління банком.

На основі наведених вище теоретичних даних сформуємо модель фінансового контролінгу для АТ КБ «ПриватБанк» (рис.3.2).

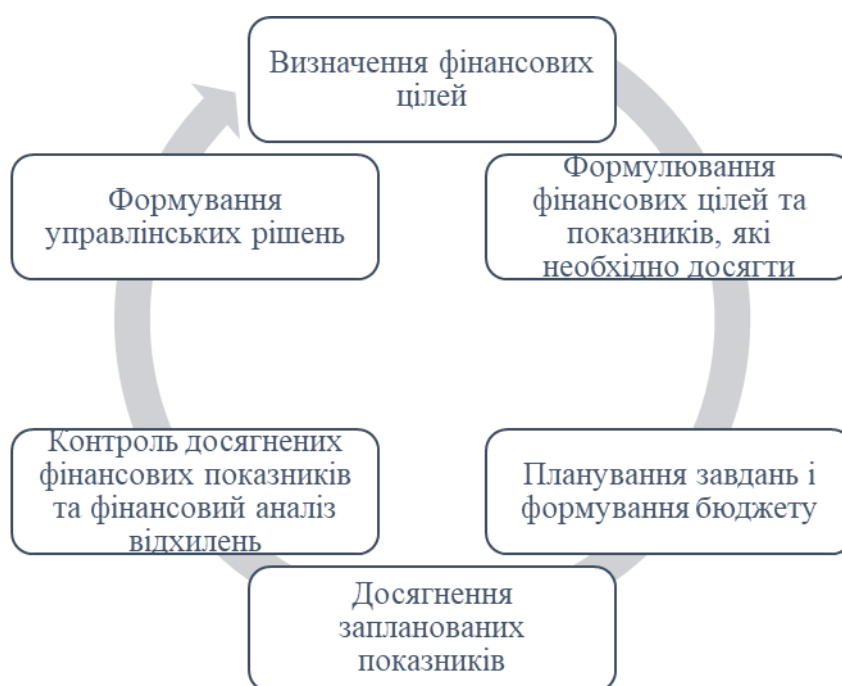


Рисунок 3.2 – Модель фінансового контролінгу для АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором

Сформована модель фінансового контролінгу банку є сучасною концепцією управління, що заснована на основі новітньої парадигми управління, яка забезпечує стійкість розвитку банку. Побудована модель фінансового контролінгу для АТ КБ «Приватбанк» її основні елементи у взаємозв'язку дозволить з ефективністю інтегрувати підрозділ контролінгу в організаційну структуру банку, визначати цілі, принципи та функції системи контролінгу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей банку.

Служба фінансового контролінгу в банку на початкових етапах може складатись з чотирьох співробітників: головного контролера (керівник підрозділу контролінгу), контролера – куратора відділень, контролера по управлінському обліку та контролера з інформаційних технологій. Збір інформації має бути максимально автоматизованим, щоб уникнути помилок, виправлень та недоречностей.

Вимоги до організації системи фінансового контролінгу наведені на рис.3.3.



Рисунок 3.3 – Вимоги до організації системи фінансового контролінгу в банку

Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури

Отже, впроваджуючи систему фінансового контролінгу в АТ КБ «Приватбанк», банк отримає кращу результативність та ефективність діяльності, адже система контролінгу в банку призначена: виконувати інтегровану,

координаційну та інформаційну функції; формувати альтернативи; проектувати та налаштовувати бізнес-процеси; здійснювати аналіз інформації для прийняття рішень; виявляти та оцінювати ризики; надавати достовірну інформацію для керівництва банку; створювати та підтримувати єдиний інформаційний простір; орієнтувати організацію на майбутнє та на ринок.

3.2. Впровадження інтегрованої інноваційної системи управління документообігом в банку

Будь-яка організація має певні фінансові цілі. Їх ефективне досягнення є можливим в результаті прийняття таких управлінських рішень, що якісно розроблені та послідовно реалізовані в даній організації. Для менеджменту організації прийняття рішення – це постійна, а також відповідальна робота. Зміст прийняття рішень полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

В АТ КБ «Приватбанк» прийняття рішень і реалізація цих рішень – є безперервним комплексним процесом, бо ухвалення рішень – є основою діяльності банку. Якість розроблення, прийняття, впровадження рішень в банку впливає на ефективність використання ресурсів банку та фінансове планування.

Використання автоматизованих систем (програмних продуктів та їх систем), дозволяє отримати підтримку різних видів діяльності людини в прийнятті рішень щодо проблем, що виникають і забезпечує виконання ґрунтовного та об'єктивного аналізу предметної області при прийнятті рішень в складних умовах.

Системи підтримки прийняття управлінських рішень виникли завдяки злиттю інформаційних систем в управлінні та систем управління базами даних, як систем, які пристосували для розв'язування завдань управлінської діяльності.

Використанням автоматизованих систем в АТ КБ «Приватбанк» дозволить проводити вибір рішень у різноманітних неструктурованих і слабо структурованих завданнях, а також у багатокритеріальних задачах. Автоматизовані системи

прийняття рішень, мають можливості для узагальнення результатів досліджень з декількох галузей, і включають певні елементи теорії баз даних та штучного інтелекту, методи економіко-математичного моделювання [64].

Основне джерело для ухвалення кількісних управлінських рішень та ефективної діяльності організації – це достовірна і повна задокументована інформація про організаційну діяльність. В нинішніх умовах для отримання такої інформації важливою є допомога сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій.

Ефективність управління АТ КБ «Приватбанк» та результативність фінансового планування в банку багато в чому залежить від оперативного формування електронних документів, контролювання щодо їх виконання, від пошуку та використання, а також від організації збереження. Електронний документообіг в АТ КБ «Приватбанк» сприятиме покращенню фінансового планування, підвищенню ефективності роботи банку, надаватиме можливості скорочення часових витрат для розв'язування завдань, що пов'язані з функціонуванням банку. Автоматичний контроль за підготовкою документів підвищуватиме якість роботи виконавців, а також результати підготовки документів будуть більш прогнозованими й керованими.

Електронний документообіг – це спосіб організації документованої роботи, при якому основні документи підприємства використовуються в електронному вигляді і зберігаються централізовано в так званих електронних архівах, своєрідних інформаційних складах, або сховищах даних [81].

Основними завданнями впровадження в АТ КБ «Приватбанк» системи електронного документообігу є:

- ефективне керування потоками документів в банку;
- зберігання документів буде централізованим;
- контроль за виконанням робіт за документами підвищиться;
- підвищення продуктивності роботи працівників банку;

– доступ до інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень спроститься.

Головним результатом від автоматизації документообігу в АТ КБ «Приватбанк» буде порядок при роботі з документами, оптимізація бізнес-процесів, зменшення терміну прийняття управлінських рішень, а також підвищення фінансової ефективності та результативності банку загалом. В результаті впровадження системи електронного документообігу менеджери банку матимуть ефективний інструмент управління, що потрібний для розвитку бізнесу в сучасних умовах [64].

Паперова документація має багато недоліків:

- велика кількість документів вимагає значних площ зберігання;
- за рахунок якостей паперу – менший термін зберігання;
- повільне виконання завдань, зменшення кількості виконуваних робіт.

Саме тому для більш ефективної роботи АТ КБ «Приватбанк» пропонуємо впровадити інновації в системі документообігу, зокрема систему «OPTIMA-WorkFlow». OPTIMA-WorkFlow – це програмна платформа для створення систем управління документами [64] (електронного документообігу) у державних та комерційних організаціях будь-якого масштабу. OPTIMA-WorkFlow забезпечує комплексну автоматизацію процесів обробки документів і дозволяє перейти до без паперової технології роботи з електронними документами. Платформа OPTIMA-WorkFlow - це відкрита, web-орієнтована архітектура, функціональність, застосування найсучасніших технологій і промислових стандартів, інтеграція з лідируючими IT-рішеннями, візуальні засоби налаштування та адаптації системи [64].

Автоматизація всіх видів діяльності з обробки документів в банку включатиме:

- канцелярію;
- управління бізнес-процесами та адміністративними регламентами;
- контроль виконавчої дисципліни;

- моніторинг ефективності діяльності, формування звітності та підтримка процесів прийняття управлінських рішень;
- архівне зберігання паперових та електронних документів;
- електронні бібліотеки, управління знаннями;
- перетворення паперових документів в електронний вид (потокове сканування, розподілення, класифікація, тривале зберігання, ефективний пошук та регламентоване знищення);
- міжбанківський та міжпідрозділовий обмін документами;
- інформаційна безпека, у тому числі захист інформації від несанкціонованого доступу та пошуку [65].

OPTIMA-WorkFlow в АТ КБ «Приватбанк» дозволить автоматизувати документи та бізнес-процеси будь-якого відображення. Така система впроваджена в багатьох організаціях світу, наприклад, в Україні в організації «УКРПАТЕНТ», у Верховній Раді України, Державному управлінні справами України, Національному банку України та багатьох інших організаціях.

Основними перевагами OPTIMA-WorkFlow:

- відкрита архітектура, застосування найсучасніших технологій та промислових стандартів;
- гнучкість та масштабість платформ;
- наявність гнучких рішень;
- високий ступінь відповідності щодо вимог MoReq2;
- повнофункціональний Web-клієнт;
- можливість створення територіально-розподілених систем;
- застосування електронно цифрової платформи для забезпечення авторства та юридичної значущості документів;
- потокове сканування документів, розпізнавання документів, повнотекстовий пошук, штрих-кодova та радіочастотне (RFID) маркування, а також ідентифікація документів
- робота з різними системами управління базами даних;

- прості, та не вимагаючі залучення розробників візуальних засобів, дії налаштування та адаптації рішень на платформі OPTIMA-WorkFlow;
- зручний для налаштування багатомовний інтерфейс;
- безперервне вдосконалення платформи, розроблені програми навчання персоналу та підтримки користувачів;
- репутація компанії Optima - як надійного партнера та розробника платформ OPTIMA-WorkFlow [65].

Система OPTIMA-WorkFlow об'єднує в собі найкращі інформаційні технології та програмні продукти, зокрема, такі як: СУБД Microsoft SQL Server або Oracle Database, EMC Centera, Microsoft Office, OpenOffice.org, Microsoft Internet Explorer, FireFox та Safari, Microsoft Exchange, Lotus Notes, Novell GroupWise, системи доставки повідомлень IBM WebSphere MQ Series та MSMQ, будь - які засоби криптографічного захисту інформації (СКЗІ) та електронного цифрового підпису, а також системи SAP Crystal Reports та Microsoft Reporting Services для формування звітності, ABBYY FineReader Scripting Edition і Retrieval & Morphology Engine для підтримки засобів сканування, розподілення, морфологічного аналізу та пошуку документів [65].

Система OPTIMA-WorkFlow містить розгорнутий набір інструментів для створення, розвитку та інтеграції інформаційних систем:

- відкритою є системно-технічна архітектура «клієнт-сервер»;
- задокументований об'єктно-орієнтований API;
- відкрита модель зберігання даних;
- підтримка технологій Single-Sign-On та інтеграція з Microsoft Active Directory;
- підтримка засобів створення та обробки документів, зокрема з Microsoft Office);
- XML та веб-сервіси для обміну інформацією між інформаційними системами;
- виконання скриптових програмних сценаріїв (VB та Java Script);
- засоби для пошуку на веб-порталах на платформі Microsoft SharePoint Server;

- розроблений інструментарій для формування звітності та багато іншого [65].

В системі наявний зрозумілий інтерфейс (рис. 3.4), а також є можливості для налаштування стилю оформлення додатків, наявні доступні висновки в описі документів та області перегляду реквізитів і зображень, є можливість застосування стилів оформлення списку документів.

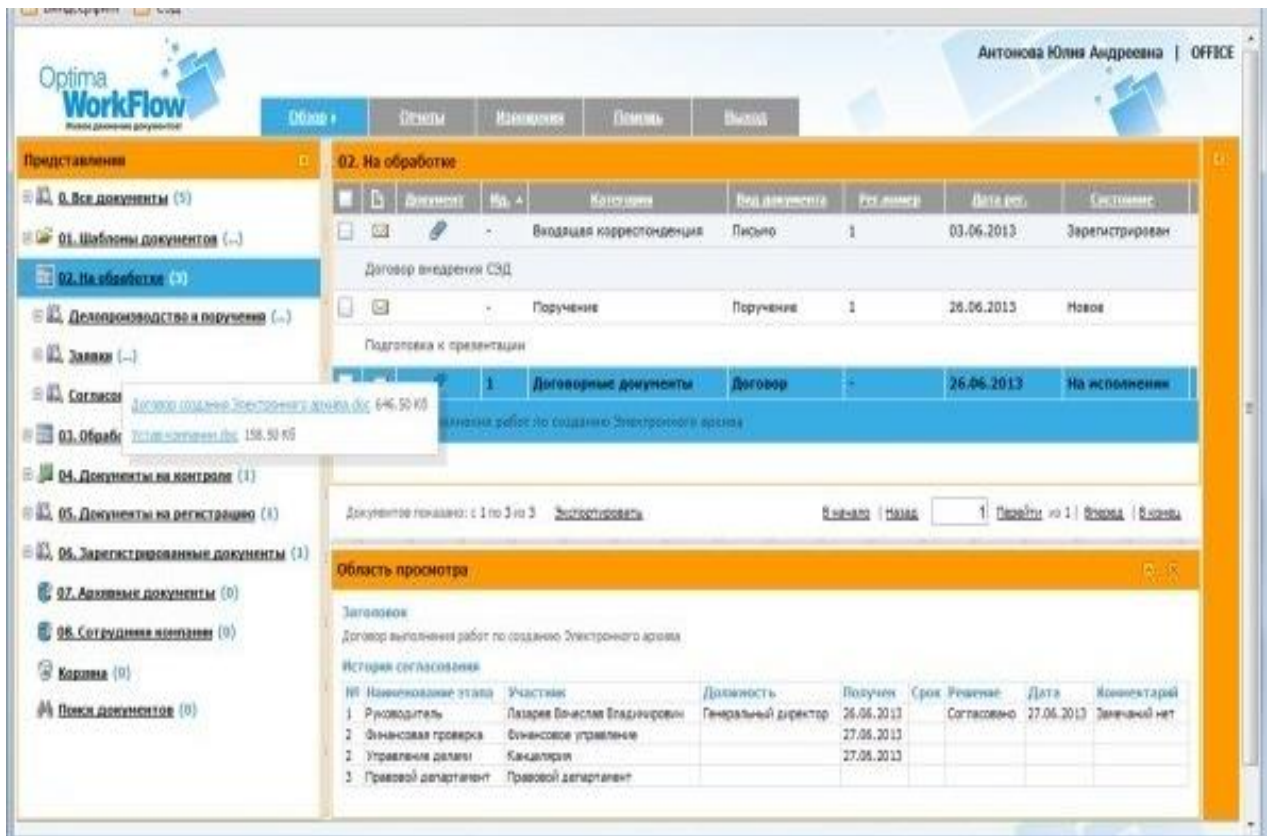


Рисунок 3.4 - Интерфейс программы OPTIMA-WorkFlow (скріншот)

Джерело: офіційний сайт системи документообігу [64]

Слід зазначити, що пошук в полях-списках реєстраційних карток є зручним, також наявний візуальний контроль обов'язкового заповнення полів, є можливості для роботи з файлами та рухами документів в одному вікні.

З файлами, які прикріплені зручно працювати, бо робота проводиться з онлайн в одному вікні, режим роботи при цьому - check-in & check-out. Зв'язки між документами при роботі візуалізовуватимуться у вигляді дерева [65].

Є можливості проектувати картки-завдання для створення доручення.

Система OPTIMA-WorkFlow в АТ КБ «Приватбанк» надаватиме можливості підтримання формування організаційної структури банку, адже структуру можна відобразити наочно. В роботі системи є можливість реалізації функції заміщення, також наявний пошук по біжучій стрічці за першими літерами. Елементи сортуються за порядком, заповнення довідника - легке, є можливість створювання ієрархічних довідників тощо.

Система OPTIMA-WorkFlow має дизайнер шаблонів реєстраційних карток, є можливість налаштування розмірів, закладок, полів, шрифтів, можна використовувати скриптові сценарії для подій реєстраційних карток (рис. 3.5).

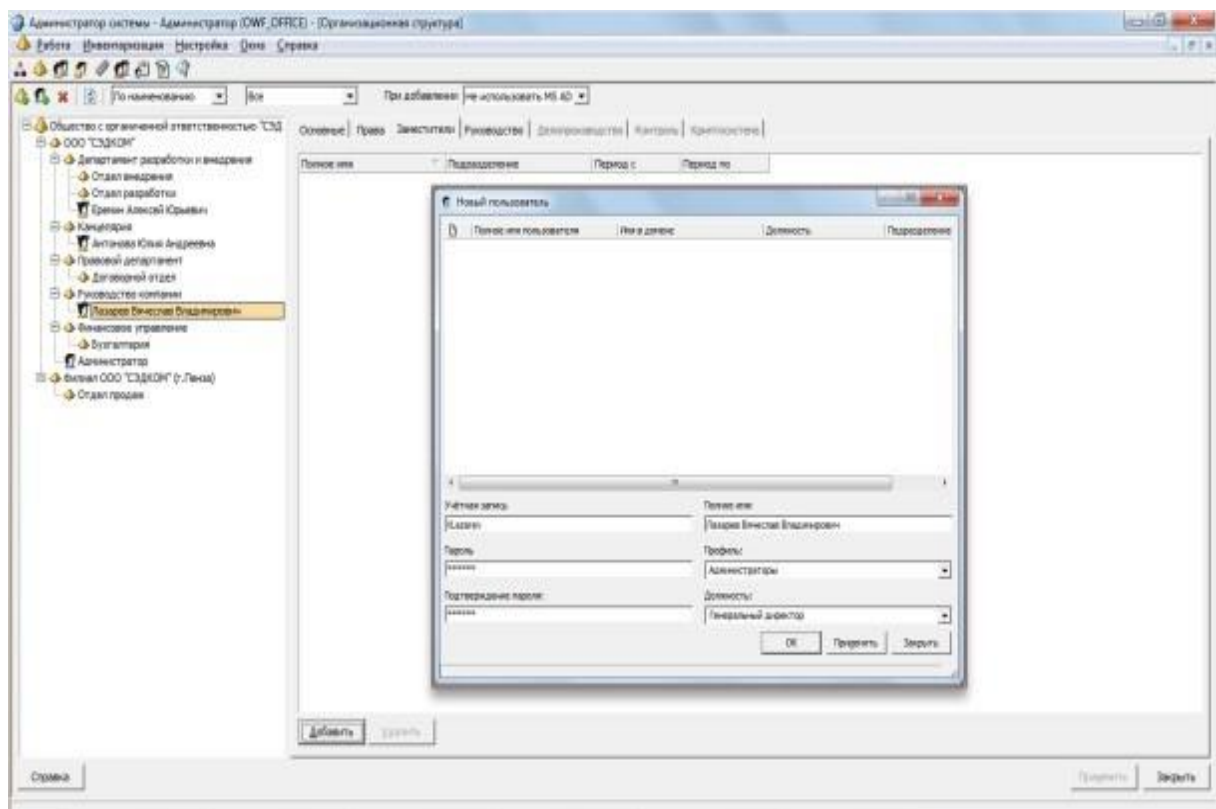


Рисунок 3.5 - Скіншот запису в базі прийнятого на роботу співробітника банку (система OPTIMA-WorkFlow)

Джерело: офіційний сайт програмного продукту [64]

Система OPTIMA-WorkFlow в АТ КБ «Приватбанк» забезпечуватиме автоматизацію діловодства й організацію документообігу при традиційній

«паперовій» технології роботи, але і створюватиме умови для переходу до електронних аналогів документів.

Система OPTiMA-WorkFlow має певні функціональні можливості.

1) Маршрутизація є повнофункціональною, наявні засоби опису сценаріїв руху документів. Наявний графічний редактор – CASE-подібний інструмент, що дозволяє формувати технологічні маршрутні схеми, тобто описувати процеси руху документів і операцій на етапах роботи з ними (рис. 3.6). OPTiMA-WorkFlow є інструментом для створення моделей, стандартизації та оптимізації всіх регулярно виконуваних процесів обробки типових документів [64].

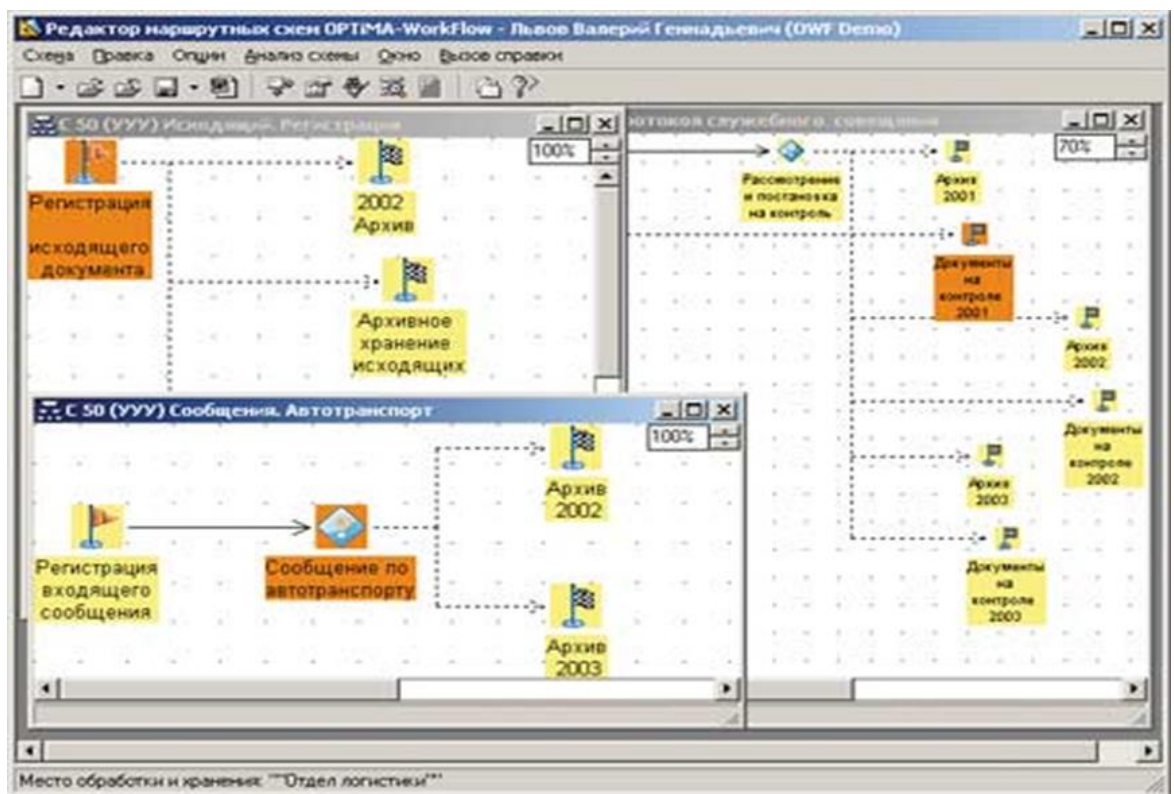


Рисунок 3.6 - Візуальне проектування схем для обробки документів

Джерело: офіційний сайт програмного продукту [64]

2) Контролювання виконання доручень. Окрім механізмів контролювання виконання робіт над документами, система OPTiMA-WorkFlow містить певні функції для контролювання за виконанням доручень. Вони реалізуються через створення спеціалізованих видів документів – «документ на контролі», що містяться

на «дошці оголошень». Вказані документи можуть бути доступні виконавцям лише в тій частині, в якій ці виконавці згадуються. Виконавці мають змогу ознайомлюватись зі змістом, який підлягає виконанню, а також вносити в документ відомості про процес виконання тощо. Вказані механізми інтегровані з такими додатками, як Microsoft Outlook і Microsoft Project [64].

3) Динамічна модифікація системи OPTiMA-WorkFlow форм і змісту облікових даних, а також процедур реєстрації. Система надає користувачам механізми налаштування, це сприяє оперативному відстеженню змін методології та стандартів ведення діловодства, надає можливості підлаштовування під специфіку нових типів документів.

4) Створення різноманітних форм звітності, а також приєднання макетів звіту до системи. З використанням пакету Crystal Report є можливість створювати різні форми звітності. Форму звіту можна додавати до системної бібліотеки звітів. Виконуватись звіт може напряму з автоматизованого робочого місця.

5) В системі OPTiMA-WorkFlow є можливість виконувати роботу з будь-якими електронними об'єктами. Засоби представлення даних формуються в електронному форматі, що додає багато додаткових можливостей. В системі OPTiMA-WorkFlow максимально розширено поняття «документ» це може бути текстовий файл, таблиця, зображення, факс, звук, тобто є можливість використання навіть голосових розпоряджень [65].

6) Система може працювати в розділених мережах, адже об'єкти обробки зберігаються на базі поштового сервера Microsoft Exchange, тому процес обробки документів стає єдиним і «прозорим» для всіх користувачів системи, незалежно від територіального розташування робочих станцій, серверів, ступеня їх віддаленості та використовуваних видів зв'язку. Дана можливість є надзвичайно важливою для АТ КБ «Приватбанк», адже банк має багато філій по всій країні. Це буде спільна, багатоетапна обробка документів багатьма виконавцями, що перебувають на різних територіальних місцях, що виключає необхідність їхньої постійної присутності чи безпосереднього спілкування, адже досліджувана інноваційна система самостійно спрямовує дані про необхідність виконання роботи певним виконавцем.

Тобто, можна зазначити, що основне призначення системи OPTiMA-WorkFlow для АТ КБ «Приватбанк» є :

- автоматизація діяльності і служби діловодства та архівів банку;
- автоматизація оброблення документів з використанням «електронних адміністративних регламентів»;
- покращення ефективності обліку, аналізу та контролювання результатів діяльності банку з обробки документів;
- безперервний моніторинг виконаних робіт та доручень;
- гарантоване збереження інформації від несанкціонованих доступів;
- забезпечення робіт по електронній документації.

Організація діловодства в АТ КБ «Приватбанк» відбуватиметься з допомогою автоматизації з використанням засобів обчислювальної техніки, інформаційних технологій, що реалізовуватимуться в рамках платформи «OPTiMA-WorkFlow», де будуть створюватись, оформлюватись, реєструватись та обліковуватись документи, відбуватиметься їх класифікація та систематизація, збір і виконання резолюцій менеджерів [65].

Спеціалісти компанії «Оптіма» розробили методику впровадження програми OPTiMA-WorkFlow в організаціях (рис. 3.7). Система має впроваджуватись в роботу банку поступово, першочергово охоплюючи надзвичайно важливі сектори діловодства, поширюючись у всю структуру банку. Роботу з системою можна розпочинати майже відразу, налаштувавши систему.

Платформа «OPTiMA-WorkFlow» може охоплювати управління документами загалом, або ж частково, починаючи з критичних секторів діловодства. Під час використання система OPTiMA-WorkFlow самостійно та автоматично збирає інформацію про рух документів в банку, оцінка цієї інформації сприяє раціоналізації документообігу. Якщо в банку відбуватимуться зміни структури або методів в документообігу, то налаштування системи OPTiMA-WorkFlow може проводитися без зупинки системи [64].

Функціонування системи електронного документообігу сприятиме отриманню значного економічного ефекту. Економічний ефект буде зростати в міру збільшення кількості документів, що знаходяться в електронному архіві, і числа співробітників, які використовують у своїй діяльності електронний документообіг.

Переваги, які отримає АТ КБ «Приватбанк» якщо впровадить у свою діяльність OPTiMA-WorkFlow наведені нижче, їх необхідно групувати за трьома напрямками, а саме:

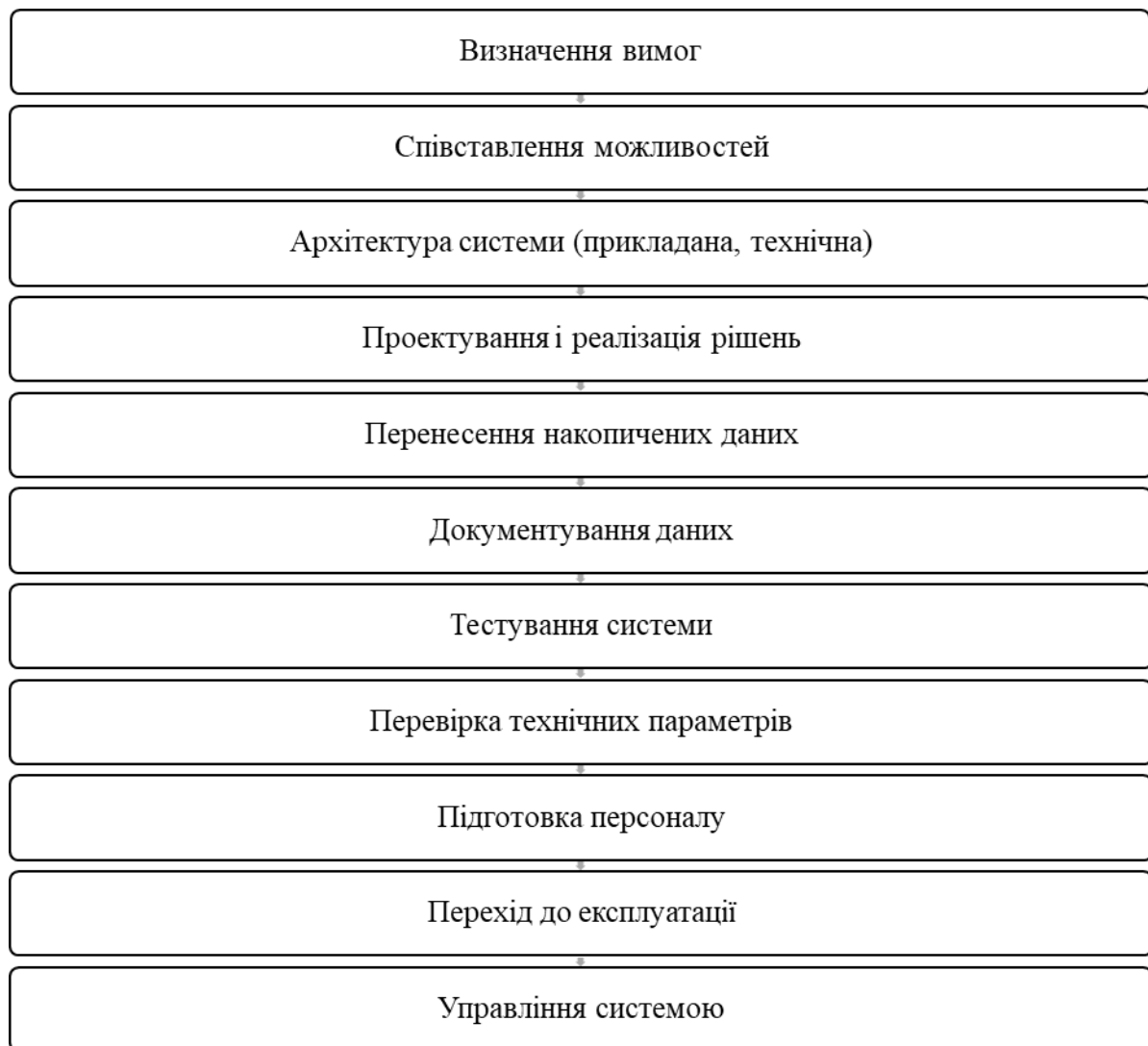


Рисунок 3.7 – Етапи впровадження OPTiMA-WorkFlow в банку
Джерело: офіційний сайт програмного продукту [64]

Перший напрямок – економічний ефект, який отримає банк завдяки:

1) Економії ресурсів (використання більш дешевшої технології для оброблення документів в електронній формі):

- на матеріали (папір, тонер тощо);
- на оргтехніку (копіювальну, розмножувальну техніку тощо);
- на отримання інформації в паперовому вигляді;
- на зберігання документів.

2) Економії часу співробітників банку:

- на обробку даних в ручному режимі та виконання обслуговуючих функцій ;
- на передачу документів;
- на знаходження необхідних документів;
- на використання документів повторно.

Другим напрямком переваг від функціонування системи електронного документообігу є отримання соціального ефекту, адже:

- відбуватиметься прискорення процесу проходження документів і надання послуг, що пов'язане зі своєчасним та оперативним прийняттям рішень у випадках, коли ситуація залежить від інформації, що є в документі. Також пришвидшуються процеси колективної роботи з документами (узгодження й затвердження й т.п.);

- підвищуватиметься якість роботи з інформаційними потоками, що надасть можливості для виконання нових типів або способів виконання робіт. Система електронного документообігу для співробітників розширить області застосування інформації, зросте використання даних, які впливають на прийняття рішень, що, у свою чергу, призведе до поліпшення роботи банку;

- сформується єдиний інформаційний простір в масштабах відокремленості структурних підрозділів банку. Досліджувана система сприятиме вирішенню проблем географічного знаходження співробітників і забезпечуватиме можливість їх спільної роботи в рамках єдиної організаційної структури;

- відбуватиметься розвиток корпоративної культури через стимулювання використання сучасних інформаційних технологій та комунікаційних можливостей для досягнення стратегічних завдань банку [65].

Третім напрямком отримання переваг від функціонування системи електронного документообігу OPTiMA-WorkFlow в АТ КБ «Приватбанк» буде

отримання екологічного ефекту, завдяки зменшенню до мінімуму використовуваного паперу, що сприятиме зменшенню тиску на навколишнє середовище.

Значними перевагами системи електронного документообігу OPTiMA-WorkFlow для АТ КБ «Приватбанк» є те, що система розроблена для надання користувачам простого способу спільної роботи з документацією банку. Технологія WorkFlow в АТ КБ «Приватбанк» дозволить автоматизувати процес перевірки виконання завдань, стане технологічною основою автоматизації обробки даних, дозволить здійснювати моделювання діяльності банку та організовувати й керувати взаємопов'язаною діяльністю всіх співробітників банку, що у свою чергу позитивно впливатиме на фінансове управління банком та його фінансову результативність.

3.3. Прогнозування тенденцій змін ефективності діяльності банку при реалізації запропонованих заходів

Застосування системи «OPTiMA-WorkFlow» в АТ КБ «Приватбанк» формуватиме умови для ефективного фінансового планування, для контролю за документальним забезпеченням діяльності банку, для здійснення їх перевірки, для впливу на процес обробки документів і виконання в разі виникнення відхилень від нормативних показників.

В загальну вартість впровадження проекту необхідно включити наступні витрати: вартість програмної платформи – 25000 грн.; вартість ліцензії для системи електронного документообігу – 44000 грн.; вартість додаткового обладнання – 48000 грн.

Необхідним також є врахування витрат на адміністрування та супроводження системи. Величина витрат на супровід складає 20% від вартості придбаних ліцензій, тобто, витрати на адміністрування та супроводження системи – 8800 грн.

Також внаслідок впровадження програмного продукту пропонується на підприємстві вивільнити 11 спеціалістів з документообігу, адже на АТ КБ «Приватбанк» працюють 25 спеціалістів з документообігу заробітна плата кожного з

яких складає близько 10500 грн. в місяць. Таким чином економія на фонді оплати праці складе $10500 \cdot 11 \cdot 12 = 1386$ тис.грн. в рік.

Економічні розрахунки по досліджуваному проекту виконані з допомогою методики [37]. Кошторис витрат на впровадження у діяльність АТ КБ «Приватбанк» автоматизації процесу управління документообігу в банку включатиме розрахунок наступних основних статей витрат:

Розрахунок основної заробітної плати інженера та його помічника:

$$Z_o = \frac{M}{T_p} \times t, [\text{грн.}] \quad (3.1)$$

де М – місячний посадовий оклад працівника, грн;

T_p – число робочих днів в місяці (21 ÷ 22);

t – число днів роботи розробника.

$$Z_o \text{ інженера} = \frac{12500}{21} \times 14 = 8333,3 \text{ (грн)}$$

$$Z_o \text{ спеціаліста} = \frac{11600}{21} \times 14 = 7733,33 \text{ (грн)}$$

Зроблені розрахунки заносимо до табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок основної заробітної плати

Найменування посади	Місячний посадовий оклад, грн.	Оплата за робочий день грн.	Число днів роботи	Витрати на заробітну плату
Інженер - програміст	12500	595,23	14	8333,33
Спеціаліст з комп'ютерної техніки	11600	552,38	14	7733,33
Разом	-			16066,66

Джерело: розраховано автором

Розрахунок додаткової заробітної плати:

Додаткова заробітна плата приймається як $10 \div 12\%$ від основної заробітної плати розробників.

$$З_{\partial} = \frac{З_0}{100} \times 10 \text{ [грн.];} \quad (3.2)$$

$$З_{\partial} = \frac{16066,63}{100} \times 10 = 1606,66 \text{ (грн)}$$

Розрахуємо нарахування єдиного соціального внеску на фонд заробітної плати

Нарахування єдиного соціального внеску на заробітну плату даного класу ризику організацій складає 22%.

$$Н_{з.п.} = (З_0 + З_{\partial}) \times \frac{22}{100}, \text{ (грн)} \quad (3.3)$$

$$Н_{з.п.} = (16066,66 + 1606,66) \times \frac{22}{100} = 3888,14 \text{ (грн)}$$

Розрахуємо амортизаційні нарахування на комп'ютерну техніку

Амортизаційні відрахування можуть бути розраховані за формулою:

$$A = \frac{Ц \times H_a}{100} \times \frac{T}{12}, \text{ (грн./рік)} \quad (3.4)$$

де Ц - балансова вартість персональних комп'ютерів, грн.;

H_a – норма амортизації, % за рік, $H_a=22\%$

T – термін використання комп'ютера, цілі місяці.

$$A = \frac{48000 \times 22}{100} \times \frac{1}{12} = 880 \text{ (грн.)}$$

Розрахуємо витрати на електроенергію.

Витрати на силову електроенергію розрахуємо за формулою:

$$B_c = B \times \Pi \times \Phi, (\text{грн.}) \quad (3.5)$$

де B – вартість 1 кВт - години електроенергії, $B = 2,42$ грн/кВт. Тариф для підприємств та організацій;

Π – встановлена потужність комп'ютерів та інших пристроїв необхідних для впровадження системи – 1,2 кВт;

Φ – фактична кількість годин роботи персональних комп'ютерів та інших пристроїв при створенні автоматизованої системи документообігу, годин.

$$B_c = 2,42 \times 1,2 \times 95 = 275,88 (\text{грн})$$

Розрахуємо накладні витрати.

Приймаються як 30-50% від суми основної заробітної плати робітників.

$$B_n = \frac{30}{100} \times 3\Pi_o, (\text{грн}) \quad (3.6)$$

$$B_n = \frac{30}{100} \times 16066,66 = 4819,99 (\text{грн})$$

Розрахуємо капітальні витрати.

Сума всіх попередніх витрат складатиме загалом величину капітальних витрат на автоматизацію системи документообігу «OPTIMA-WorkFlow» в АТ КБ «Приватбанк». Склад витрат та порядок їх розрахунку наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на впровадження системи документообігу «OPTIMA-WorkFlow» в АТ КБ «Приватбанк»

Статті витрат	Умовне позначення	Сума, грн.
Заробітна плата основна	3_o	16066,66

Заробітна плата додаткова	Z_d	1606,66
Нарахування на заробітну плату	$H_{зп}$	3888,14
Амортизація	A	880,00
Витрати на силову електроенергію	B_c	275,88
Накладні витрати	H_c	4819,99
Разом		27537,33

Джерело: розраховано автором

До капітальних витрат віднесемо також вартість програмної платформи – 25000 грн.; вартість ліцензії для системи електронного документообігу – 44000 грн.

Витрати на автоматизацію процесу управління документообігу в АТ КБ «Приватбанк» та капітальні витрати разом складуть: $69000 + 27537,33 = 96537,33$ (грн.)

Розрахунок заробітної плати обслуговуючого персоналу проводиться за формулою:

$$Z_{обс} = 12 \times M \times \beta, \quad [\text{грн.}] \quad (3.7)$$

де 12 – число місяців;

M – місячний посадовий оклад інженерно-технічного працівника, грн. (приймається в розмірі 12000 грн.);

β – доля часу, який втрачає працівників на виконання конкретних робіт з застосуванням даного програмного продукту, в загальному часі своєї роботи – 15%.

$$Z_{обсл} = 12 \times 12000 \times 0,15 = 21600 \text{ (грн/рік)}$$

Розрахунки додаткової заробітної плати обслуговуючого персоналу

Додаткова заробітна плата розраховується як 10-12% від основної заробітної плати обслуговуючого персоналу.

$$Z_d = \frac{Z_{обс} \times 10}{100}, [\text{грн.}] \quad (3.8)$$

$$Z_d = \frac{21600 \times 10}{100} = 2160 \text{ (грн/рік)}$$

Розрахуємо нарахування єдиного соціального внеску на фонд оплати праці обслуговуючого персоналу:

$$H_{3.п.}=(3_0 + 3_д) \times \frac{22}{100}, (\text{грн}) \quad (3.9)$$

$$H_{3.п.}=(21600 + 2160) \times \frac{22}{100} = 5227,2(\text{грн})$$

Витрати на електроенергію (при живленні з електромережі) розраховують за формулою:

$$B_c = B \times \Pi \times \Phi \times K_{\pi} \times \beta, [\text{грн.}] \quad (3.10)$$

де B – вартість 1 кВт - години електроенергії;

Π – потужність комп'ютера разом з принтером та іншими приладами;

Φ – фактична кількість годин роботи комп'ютерного обладнання разом та іншими приладами за рік, годин;

K_{π} – коефіцієнт використання потужності. $K_{\pi} < 1$;

β – доля часу, який витрачає працівник на виконання конкретних робіт з застосуванням даного програмного продукту, в загальному часі своєї роботи – 42%.

$$B_c = 2,42 \cdot 5,2 \cdot 1800 \cdot 0,8 \cdot 0,42 = 7610,8 (\text{грн}).$$

Розрахунок амортизаційних відрахувань проводимо за формулою:

$$A = \frac{\Pi \times H_a \times \beta}{100}, [\text{грн.}] \quad (3.11)$$

де Π – балансова вартість придбаних персональних комп'ютерів, грн.;

H_a – норма амортизації, % за рік. $H_a = 25\%$;

β – доля часу, який витрачає працівник на виконання конкретних робіт з застосуванням даного програмного продукту, в загальному часі своєї роботи.

$$A = \frac{59500 \times 25 \times 0,42}{100} = 6247,5 (\text{грн./рік})$$

Розрахунок витрат на поточний ремонт комп'ютерної техніки можна провести за допомогою формули:

$$P = [0,1 \times Ц + З_p] \times \beta, [\text{грн.}], \quad (3.12)$$

де Ц - балансова вартість комп'ютерної техніки, грн.;

$З_p$ – заробітна плата робітників, що зайняті проведенням ремонтних робіт, грн., якщо для проведення ремонту окремо наймаються робітники;

β – доля часу, який витрачає працівник на виконання конкретних робіт з застосуванням модернізованої комп'ютерної техніки, в загальному часі своєї роботи.

$$P = [0,1 \times 59500 + (21600 + 2160)] \times 0,42 = 12478,2 \text{ (грн)}$$

Накладні витрати розраховуються як 5-10% від загальної суми всіх попередніх витрат:

$$I_v = (З_{обс} + З_d + Н_{зп} + В_c + A + P) \times \frac{10}{100}, [\text{грн.}] \quad (3.13)$$

$$I_v = (21600 + 2160 + 5227,2 + 7610,8 + 6247,5 + 12478,2) \cdot 0,1 = 5532,37 \text{ (грн)}$$

Сума всіх попередніх статей витрат складає величину експлуатаційних витрат:

$$E_2 = З_{обс} + З_d + Н_{зп} + В_c + A + P + I_v, [\text{грн.}] \quad (3.14)$$

$$\begin{aligned} E_2 &= 21600 + 2160 + 5227,2 + 7610,8 + 6247,5 + 12478,2 + 2232,37 \\ &= 60856,07(\text{грн.}) \end{aligned}$$

Далі необхідно визначити обсяг робіт Q_2 при використанні нової ситеми документообігу OPTiMA-WorkFlow в банку, для цього необхідно знати час виконання конкретної функції (роботи) в умовах, коли застосовується дана система. Для визначення обсягу робіт Q_1 без використання пропонованої системи документообігу OPTiMA-WorkFlow потрібно знати час конкретної функції (роботи) без застосування програмного продукту (або при застосуванні старого програмного продукту).

Обсяг робіт можна розраховувати за формулами :

$$Q_1 = \frac{F \times 60 \times \beta}{t_1} \text{ (умов. од.)} \quad (3.15)$$

$$Q_2 = \frac{F \times 60 \times \beta}{t_2} \text{ (умов. од.)} \quad (3.16)$$

де Q_1 – обсяг робіт при застосуванні попереднього програмного продукту, умовних одиниць;

Q_2 – обсяг робіт при застосуванні системи документобігу OPTiMA-WorkFlow, умовних одиниць;

F – ефективний фонд часу роботи за рік, (для однозмінної роботи $F=1700-1800$ годин) ;

B – частка часу, який витрачає працівник на виконання конкретних робіт з застосування даного програмного продукту, в загальному часі своєї роботи;

t_i – час виконання конкретної функції або роботи, хвилин.

$$Q_1 = \frac{1800 \times 60 \times 0.42}{18} = 2520 \text{ (функц./с)}$$

$$Q_2 = \frac{1800 \times 60 \times 0.42}{7} = 6480 \text{ (функц./с)}$$

Розрахунок річного економічного ефекту можна провести з використанням наступної методики:

$$\Delta E = \left(\frac{E_1}{Q_1} - \frac{E_2}{Q_2} \right) \times Q_2, [\text{грн.}] \quad (3.17)$$

де E_1 – експлуатаційні витрати при використанні існуючого програмного продукту, грн./рік;

E_2 – експлуатаційні витрати при використанні нового програмного продукту, грн./рік;

Q_1 – умовний обсяг, що виконується за рік при використанні існуючого програмного продукту, функц./с;

Q_2 – умовний обсяг, що виконується за рік при використанні нового програмного продукту, функц./с.

$$\Delta E = \left(\frac{34208,39}{2520} - \frac{60856,07}{6480} \right) \times 6480 = 27117,23 \text{ (грн./рік)}$$

Проведемо розрахунок терміну окупності капітальних витрат за формулою:

$$T_0 = \frac{B}{\Delta E}, [\text{р.}] \quad (3.18)$$

де B – загальна сума капіталовкладень;

ΔE – річний економічний ефект від процесу автоматизації процесу управління документообігом в банку, грн.

$$T_0 = \frac{96537,33}{27117,23} = 3,56 \text{ (р.)}$$

Отже, витрати на встановлення програми «OPTiMA-WorkFlow» окупляться через три роки після впровадження, а річний економічний ефект від її встановлення становить в перший рік складатиме **27117,23** грн в рік, що дозволяє стверджувати про економічну доцільність впровадження даної системи, головною економією від впровадження даної системи в банку буде вивільнення 11 спеціалістів з документообігу і економія фонду заробітної плати в сумі 1386 тис грн. за рік. Крім того, встановлення системи немає в собі потенційну вигоду щодо збільшення числа лояльних клієнтів, а отже, і до підвищення стійкості банку АТ КБ «Приватбанк» в цілому.

В основі прийняття рішення про прийнятність проекту лежить визначення його економічного ефекту. На впровадження програмного забезпечення «OPTiMA-WorkFlow» в АТ КБ «Приватбанк» доведеться вдатися до додаткового фінансування. Фінансові ресурси необхідно брати з прибутку банку. Спрямування коштів на проект – це своєрідне вирішення оптимізаційної задачі з великою кількістю змінних, вплив яких, як правило, не піддається точному обрахуванню, тобто ми маємо на увазі, що виконання даного завдання є типово прогностичним. Вплив змінних, які є нелінійними необхідно визначати емпіричним шляхом.

У табл. 3.3 наведені дані щодо капіталовкладень, прогнозованих в АТ КБ «Приватбанк» для здійснення проектних заходів. Також необхідно врахувати

вартість програмної платформи – 25000 грн, вартість ліцензії для системи електронного документообігу – 44000 грн, тобто вартість складає 69000 грн.

У ринковій економіці, за логікою економічних законів, банк має забезпечувати собі певний рівень доходів. Тобто чином, організація може існувати тільки в тому випадку, якщо весь час розвивається, йде в ногу з прогресом. АТ КБ «Приватбанк» може забезпечувати акумулювання коштів, що дозволяють утримувати себе, здійснювати оновлення та удосконалення своїх продуктів, і відповідно вести розширене відтворення. Однак ці заходи можна забезпечити тільки при успішній реалізації своїх продуктів на ринку.

Розглянемо оцінку ефективності запропонованих рішень у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності запропонованих рішень в АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Базові значення (2019 р.)	Проектні значення	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення (%)
Чистий процентний дохід (тис.грн)	19679 000	19679 000	-	0
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	19675 000	19675 000	-	0
Адміністративні та інші витрати (тис.грн):	14889 000	14860 668	-28332	-0,19
-з них витрати пов'язані з персоналом;	7315 000	7313 614	-1 386	-0,02
- амортизація основних засобів;	841 000	841 006,247	+6,247	+0,0007
інші витрати	6733 000	6733 048	+48	+0,0005
Прибуток до оподаткування	32700 000	32701332	+1332	+0,00005
Витрати з податку на прибуток	30 000	30 001	+1	+0,00003
Чистий прибуток за рік	32670 000	32671331	+1331	0,00004

Джерело: розраховано автором на основі [59] та власних розрахунків

Отже, аналізуючи дані табл. 3.4 слід зазначити, що чистий процентний дохід та чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності не

зазнали змін в базовому та проектному періоді. Щодо адміністративних витрат, то їх величина зменшилась в проектному періоді порівняно з базовим на 28332 тис грн. у відносному вираженні складає -0,19%. Одним з елементів адміністративних витрат є витрати пов'язані з персоналом, так як в процесі впровадження системи електронного документообігу планується вивільнити працівників, то і витрати пов'язані з персоналом зменшаться на 1386 тис грн, що у відносному вираженні складає -0,02 %, сума амортизації основних засобів збільшиться на 6,247 тис грн, інші витрати збільшаться на 48 тис грн. Відповідно до проведених змін прибуток до оподаткування збільшиться на 1332 тис грн, що у відносному вираженні складе + 0,00005. Відповідно і збільшиться чистий прибуток банку на 1331 тис грн. Динаміка зміни досліджених показників вказує на підвищення ефективності управління АТ КБ «Приватбанк» в результаті впровадження системи електронного документообігу «OPTiMA-WorkFlow».

Висновки до розділу 3

Фінансовий контролінг в банку це система менеджменту, спрямована на контролювання та спрямування діяльності банку задля удосконалення фінансового планування та досягнення стратегічних цілей. На основі бухгалтерської звітності та обліку фінансовий контролінг вивчає ситуацію, що відбувається в банку, здійснюючи порівняння запланованих та отриманих результатів, а також аналізуються причини відхилення та пропонуються шляхи покращення ситуації. Контролінг в АТ КБ «ПриватБанк» має стати специфічною концепцією спрямованою на фінансову ефективність діяльності й забезпечення досягнення стратегічних планів.

Головною роллю фінансового контролінгу в управлінні АТ КБ «ПриватБанк» буде підтримка та надання допомоги керівництву банку в управлінні та прийнятті рішень. Система контролінгу у банку покликана визначати стратегію поведінки задля досягнення стратегічних завдань банку, координувати діяльність підрозділів,

вирішувати завдання, що постають на шляху фінансового планування та ведення ефективної діяльності.

Результативність фінансового планування та управління АТ КБ «ПриватБанк» значною мірою залежить від вирішення поставлених завдань та оперативного формування електронної документації, контролю за виконанням доручень, від організації збереження документів, та їх пошуку і використання. Електронний документообіг системи OPTiMA-WorkFlow в АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню ефективності роботи, надасть можливості для скорочення часових витрат для розв'язування задач, пов'язаних із банківською діяльністю. Основним призначенням системи OPTiMA-WorkFlow для банку є: автоматизація діяльності і служби діловодства та архівів банку; автоматизація оброблення документів з використанням електронних управлінських регламентів, покращення ефективності обліку, аналізу та контролювання результатів діяльності банку з обробки документів, безперервний моніторинг виконаних робіт та доручень, гарантоване збереження інформації від несанкціонованих доступів, забезпечення робіт по електронній документації.

Досліджено, що витрати на встановлення програмного забезпечення «OPTiMA-WorkFlow» окупляться через три роки після впровадження в діяльність банку, а річний економічний ефект від її встановлення складе близько 27 тис грн в рік, що свідчить про економічну доцільність впровадження даної системи, також слід врахувати економію фонду заробітної плати банку на 1386 тис грн за рахунок вивільнення частини спеціалістів з документообігу в структурі банку. Прорахована динаміка зміни показників фінансової діяльності банку внаслідок функціонування інноваційної системи документообігу вказує на зростання чистого прибутку банку на 1331 тис грн, тобто функціонування системи «OPTiMA-WorkFlow» в банку сприятиме підвищенню стійкості установи в цілому.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У магістерській дисертаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо управління фінансовою політикою АТ КБ "Приватбанк" з метою підвищення стабільності діяльності. Проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Досліджено, що функціонування ефективної системи фінансового менеджменту організації можна досягти завдяки формуванню та ефективному функціонуванню фінансової політики в організації. Фінансова політика організації – це багатогранне поняття, що включає сукупність цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, організацію та використання фінансів організації. Основними напрямками фінансової політики організації є аналіз фінансово-економічного стану, розробка кредитної політики, управління оборотними коштами та заборгованістю, управління витратами та дивідендна політика. Ефективне управління фінансовою політикою організації залежить від наявності достовірної фінансової інформації щодо діяльності організації. Інформаційне забезпечення процесу управління фінансовою політикою пов'язане з використанням різноманітної економічної, комерційної, фінансової та іншої інформації. Управління фінансовою політикою банку сприяє ефективній роботі, а недостатня увага до фінансової політики спричинить негативні наслідки, адже будуть незрозумілі цілі, здійснений не правильний вибір засобів та прийомів у фінансовому менеджменті, що сприятиме втраті фінансової стійкості організації.

2. З'ясовано, що процес управління фінансовою діяльністю організації відноситься до ефективного і дієвого планування, організації, управління і контролю фінансової діяльності та процесів організації. Головною ціллю управління фінансовою діяльністю організації є максимізація прибутку та збільшення фінансової рентабельності організації. Основними завдання управління фінансовою діяльністю підприємства є формування необхідної величини фінансових ресурсів, використання методів та способів найбільш ефективного використання фінансових ресурсів, оптимізація грошових потоків організації, зведення до мінімуму витрат

організації, стійкі темпи зростання економічного потенціалу організації, гарантування прибутковості та економічної ефективності, закріплення стійких позицій на ринку.

Функціями управління фінансовою діяльністю як спеціальною галуззю управління є управління власним капіталом, управління активами, управління інвестиціями, управління грошовими потоками та управління фінансовими ризиками.

3. Досліджено, що завданнями аналізу фінансової діяльності організації є: контролювання за виконанням планів щодо прибутковості, виявлення факторів впливу на формування прибутку, вивчення напрямків і тенденцій розподілу прибутку, дослідження резервів зростання прибутку, розроблення заходів щодо використання виявлених резервів.

Діагностику фінансово-господарської діяльності банку варто розпочинати з оцінки фінансового стану за даними балансу. У фінансовому аналізі банку особливе місце відводиться капіталу банку. Саме капітал – є основою діяльності банку і відіграє провідну роль у діяльності банку. Фінансовий стан банку можна охарактеризувати такими показниками як доходи, витрати та прибуток чи збиток, чистий прибуток. Для оцінки фінансового стану банку використовують такі основні індикатори як: капіталізація, фондування, якість активів, ліквідність, рентабельність. Важливими характеристиками банку є ліквідність та платоспроможність.

4. З'ясовано, що АТ КБ «Приватбанк» утворено відповідно до установчого договору від 7 лютого 1992 р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю КБ «Приватбанк» (реєстрація Національним банком України 19 березня 1992 р.). Відповідно до рейтингу Міністерства фінансів України за результатами 2019 р. АТ КБ «ПриватБанк» входив в десятку кращих банків України і є кращим на банківському ринку України, 2019 рік для АТ КБ «ПриватБанк» був трансформаційним, було впроваджено багато інноваційних проектів. Головне завдання банку – це неперервне підвищення якості обслуговування клієнтів з дотриманням законодавчих вимог. АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.07.2020 р. мав в наявності 19994 одиниць банкоматів і терміналів самообслуговування. Частка

вкладників складала - 61,00% Кількість відділень складала 1750 одиниць, кількість карток складала – 23961396 одиниць, частка кредитів на товари - 44% від загального обсягу кредитів на товар в Україні.

5. В роботі досліджено, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. відбулось зростання банківських активів відбувалось в першу чергу за рахунок приросту високоліквідних активів (+82 млн грн) та приросту вкладів в цінні папери (+58 млрд грн). Щодо кредитного портфеля банку, то його величина зменшилась на 7,6%, більшою мірою через зменшення величини кредитування суб'єктів господарювання на 97 млрд грн. (10,6%). Кредити фізичних осіб збільшились за 2019 рік на 10 млрд грн, що у відсотковому вираженні склало 5%.

Капітал АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2019 рр. збільшився на 31,007 млн грн, Величина депозитів юридичних осіб збільшилась за аналізований період на +22,3 %, або на 2136 млн грн. Депозити фізичних осіб збільшились за аналізований період на 18983 млн грн. Чистий прибуток зріс з 397 млн грн у 2017 р. до 12846 млн грн. у 2018р. і до 32670 млн грн. у 2019 р. Загалом банк працює ефективно та приносить неабиякі прибутки для держави.

6. Стратегія банку до 2022 р. включає основні завдання фінансового спрямування: максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів (відшкодування допомоги, наданої державою), здійснити перетворення на банк, який сфокусований на роздрібному сегменті зі значною часткою МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті, підготуватися до виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року. Фінансове планування включає досягнення таких показників: чистий прибуток 8,4 млрд грн, витрати / доходи – 48 %, рентабельність власного капіталу – 25%, СДА (сумарний дохід акціонерів) – 81 млрд грн. Загалом діяльність банку налагоджується, фінансове планування спрямоване в правильне русло, але надалі керівництву банку потрібно дотримуватись стратегічного плану та створювати стійку фінансово-економічну платформу для розвитку ПАТ КБ «Приватбанк».

7. Проведений кореляційно-регресійний аналіз банківської діяльності надав можливість для формулювання висновків, щодо залежності показників банку: якщо процентні витрати зростуть на 1%, то процентні доходи зменшаться на 0,6%; якщо витрати за виплатами зростуть на 1%, то процентні доходи збільшаться на 1,1%; зростання адміністративних та операційних витрат майже не вплине на зміну процентних доходів.

8. В роботі запропоновано в банку впровадити фінансовий контролінг для удосконалення управління фінансовою політикою Головною роллю контролінгу в фінансовому плануванні АТ КБ «ПриватБанк» має бути підтримка та надання допомоги керівництву банку в управлінні, плануванні та прийнятті рішень. Система фінансового контролінгу у банку покликана визначати фінансову стратегію поведінки задля досягнення стратегічних фінансових завдань банку, координувати діяльність підрозділів, вирішувати завдання, що постають на шляху ведення ефективної діяльності. Ціллю впровадження системи контролінгу в АТ КБ «ПриватБанк» є сприяння керівництву банку в прийманні правильних, обґрунтованих рішень, створених для досягнення стратегічних цілей банку. Основною функцією управління контролінгом в АТ КБ «ПриватБанк» є діяльність всього банку, так і окремих його структурних одиниць значною, яка має бути спрямована на збільшення прибутковості за рахунок ефективного фінансового планування з допомогою концепцій інтегрованого банківського менеджменту.

9. В роботі запропоновано в досліджуваному банку автоматизувати систему документообігу, що дозволить проводити вибір рішень у різноманітних неструктурованих і слабо структурованих завданнях, а також у багатокритеріальних задачах. Електронний документообіг в АТ КБ «Приватбанк» сприятиме покращенню фінансового планування, підвищенню ефективності роботи банку, надаватиме можливість скорочення часових витрат для розв'язування завдань, що пов'язані з функціонуванням банку. Головним результатом від автоматизації документообігу в АТ КБ «Приватбанк» буде порядок при роботі з документами, оптимізація бізнес-процесів, зменшення терміну прийняття управлінських рішень, а також підвищення фінансової ефективності та

результативності банку загалом. Саме тому запропоновано впровадити інновації в системі документообігу, з використанням системи «OPTIMA-WorkFlow». OPTIMA-WorkFlow - це програмна платформа для створення систем управління документами. Здійснені розрахунки витрат на впровадження системи електронного документообігу «OPTiMA-WorkFlow в банку окупляться через три з половиною роки після впровадження в діяльність банку, також розраховано річний економічний ефект, який складе близько 27 тис грн в рік, що свідчить про економічну доцільність впровадження даної системи, також слід врахувати економію фонду заробітної плати банку на 1386 тис грн за рахунок вивільнення частини спеціалістів з документообігу в структурі банку. Прорахована динаміка зміни показників фінансової діяльності банку внаслідок функціонування інноваційної системи документообігу вказує на зростання чистого прибутку банку на 1331 тис.грн., тобто функціонування системи «OPTiMA-WorkFlow» в банку сприятиме підвищенню стійкості установи в цілому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Алексеев М.Д. Ощадні банки: сутність та особливості регулювання їх діяльності в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. №6. С.18-20.
2. Аржевітін С. Сукупні заощадження населення в умовах державного регулювання ресурсного потенціалу банків України. *Економіст*. 2010. № 10. С. 20-22.
3. Батаев А.В. Перспективы внедрения облачных автоматизированных банковских систем в финансовых институтах. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 404-413.
4. Барабанова И.Ю. Цели и задачи разработки финансовой стратегии на предприятии URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-i-zadachi-razrabotki-finansovoy-strategii-na-predpriyatii> (дата звернення: 12.10.2020).
5. Безклубий І. Поняття банківської таємниці *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 7. С. 39–44.
6. Безштанько Д.В. Використання стрес-тестування для перевірки ефективності управління операційним ризиком банку *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2012. №4. С. 40-44.
7. Бербека В.Є. Банківське фінансування інноваційного підприємництва в Україні. *Регіональна економіка*. 2007. №4. С. 146-153.
8. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2007. №4. С.112-118
9. Благун І.І. Конгитивна модель розвитку банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 209-217.
10. Бобиль В. Механізм стабілізації банківської системи України в період фінансової кризи. *Банківська справа*. 2009. №5. С. 25-32.
11. Бобылева М.П. Система электронного документооборота в банке : уровни и критерии зрелости. *Деньги и кредит*. 2009. №5. С. 45-52
12. Боголіб Т.М. Фінансове планування та прогнозування в системі вищої освіти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. №7. С.98-102.

13. Буйда К. Проактивне управління кредитними ризиками в банківській системі України *Економіст*. 2016. № 12. С. 18-21.
14. Бус О. Оцінка прибутковості банку органами банківського нагляду. *Банківська справа*. 2010. №1. С. 41-52.
15. Васильченко З.М. Кошти населення у формуванні фінансових ресурсів банків. *Фінанси України*. 2002. №4. С.94-103
16. Васюренко О.В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. — К.: Знання, 2006. 463 с. с.79
17. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. К.: Академія, 2001. 320 с.
18. Ведернікова С.В. Інформаційні технології як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №4. С. 78-85.
19. Верхуша Н.П. Концептуальні основи управління кредитним ризиком банку на основі системного і процесного підходів. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №4. С. 246-252.
20. Владимир О. М. Фінансовий менеджмент (опорний конспект лекцій для магістрів денної форми навчання спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю») Тернопіль. ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 128 с.
21. Вожжов А.П. Процессы трансформации банковских ресурсов: монография. - Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2006. 339с.
22. Волохов В.І. Економічна природа і зміст кредитної діяльності банку в аспекті оцінювання її ефективності. *Фінанси України*. 2009. №8. С. 109-117.
23. Гапонюк М. Тенденції вітчизняної банківської системи та розвиток корпоративного сектору в Україні. *Економіст*. 2015. №11. С. 3-6.
24. Гнатенко Є., Венгер Н. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-6-2016-10.pdf> (дата звернення: 11.10.2020).

25. Глибокий В. Природа економічного капіталу та його роль у діяльності банку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. №1. С. 83-92.
26. Гузенко О.П. Фінансове планування на промислових підприємствах. *Право України*. 2003. №11. С.73-76
27. Деякі питання діяльності акціонерного товариства комерційний банк “ПриватБанк” Верховна рада України: веб сайт . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення 17.10.2020)
28. Євтух О.Т., Євтух О.О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки: навчальний посібник К.: Центр навч. літератури. 2011. 408 с.
29. Жукова Н.К. Особливості споживчого кредитування комерційними банками в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №4. С. 39-41
30. Закон України «Про банки і банківську діяльність» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.30 зі змінами та доповненнями
31. Зянько В.В., Коваль Н.О., Спіфанова І.Ю. Банківський менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 126 с.
32. Инвестиционная политика: учеб. пособие / под ред. Ю.Н. Лапшина. М.: КноРус. 2005. 320 с.
33. Іржавський О. Розробка вебсервісу моніторингу банківських послуг / О.Іржавський, В.Озеранський *Proceedings Of the XII International Scientific-Practical Conference Internet-Education-Science - 2020*, 2020. С. 34-35.
34. Как разработать финансовую политику предприятия.Веб сайт. URL: https://www.profiz.ru/peo/1_2020/finansovaja_politika/ (дата звернення 01.10.2020)
35. Калініченко О.М. Фінансове планування: пора, чи ще почекає? *Економіка, фінанси, право*. 2005. №10. С.7-8
36. Кіндзерський Ю. До питання створення і забезпечення дієвості банку розвитку в Україні. *Економіст*. 2011. №5. С. 65-69.

37. Методичні вказівки до виконання студентами-магістрантами наукового напрямку економічної частини магістерських кваліфікаційних робіт за ред В. О. Козловського. ВНТУ, 2012. 22 с.
38. Колодій О.А. Вдосконалення корпоративного управління банку як елемента державного регулювання. *Регіональна економіка*. 2007. №4. 140-145
39. Кошель Н.В. Формирование и управление банковским капиталом. *Деньги и кредит*. 2010. №4. С. 54-59.
40. Кравчук Г.Т. Формування готовності до використання інформаційних технологій - важлива складова професійної підготовки фахівців банківської справи. *Регіональна економіка*. 2011. №3. С. 181-186.
41. Краснова І. Внутрішній контроль у банку: завдання та організація. *Вісник НБУ*. 2007. №9. С.40-43
42. Криклій А.С. Банківський капітал: соціально-економічна сутність, склад та призначення *Економіка та держава*. 2009. №6. С. 8-9.
43. Криклій О., Крухмаль О. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%281%29__84 (дата звернення: 05.09.2020)
44. Крухмаль О., Криклій О. Особливості фінансового аналізу банку. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(1). URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50064/1/Krukhamal_Krikley.pdf;jsessionid=185C10C2743643030EA91CBE5EDAAD8E (дата звернення: 15.09.2020)
45. Кузнєцова А. Оцінка впливу іноземного капіталу на функціонування банківської системи. *Вісник НБУ*. 2007. №1. С. 24-27
46. Кузнєцова С. Форма бухгалтерського обліку та фінансовий менеджмент: трансформація інформаційних можливостей. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. №6. С. 16-22.
47. Кузьменко Е.С. Методика рейтинговой оценки надежности банков. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №1. С. 164-175.

48. Кушнір І.М., Адноралова Т.А. Сутність і необхідність запровадження контролінгу в банківській системі (на прикладі ЗАТ "ПУМБ"). *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №8. С.143-149.
49. Лаптев С.М. Фінансове планування у банку. *Фінанси України*. 2001. №8. С.102-108
50. Лис І. Удосконалення управління ліквідністю банку в умовах світової фінансової кризи. *Банківська справа*. 2009. №4. С. 19-25.
51. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учеб. пособие. М.: Вузовский учебник. 2007. 288 с.
52. Ліневич Ю.В. Концентрація капіталу в банківській сфері: європейський досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №11. С.54-61
53. Лобачева І.Ф. Діагностика фінансового стану банківських установ в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. - 2015. - № 3. URL: nbuv.gov.ua › inek_2015_3_38 (дата звернення: 21.09.2020)
54. Лучаківський А.О. Використання генетичного алгоритму для оптимізації фінансової стійкості банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 411-420.
55. Матвієнко П. Капіталізація як дійовий інструмент підвищення надійності банківської системи України. *Економіка України*. 2008. №1. С.42-52
56. Надійні банки України 2020: рейтинг, детальний аналіз. Веб сайт. URL: <https://finsee.com>. (дата звернення: 28.09.2020)
57. Ови Н.А.А.Г. Анализ финансового состояния и прогнозирование риска банкротства банков. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2015. № 2. С. 59-74.
58. Овчарова Т.А., Мухарлямова А.И. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика общепитов Казани в современных условиях. *Инновационная наука*. 2016 №12-1. С.159-164.
59. Офіційний вісник України, 2016 р., № 101, ст. 3315) Деякі питання діяльності акціонерного товариства комерційний банк "ПриватБанк". Верховна рада України.: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення 06.10.2020)

60. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». Веб-сайт URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 01.10.2020)
61. Офіційний сайт НБУ. Веб-сайт URL: <https://bank.gov.ua/>, https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123427&cat_id=123316 (дата звернення 01.10.2020)
62. Офіційний сайт Федеральної резервної системи США (ФРС) Веб-сайт URL: <https://www.dw.com/uk> (дата звернення 05.10.2020)
63. Офіційний сайт Міністерства фінансів України .Веб-сайт URL: mof.gov.ua (дата звернення 04.10.2020)
64. Офіційний сайт OPTIMA-WorkFlow. Веб-сайт URL: <https://coba.tools/optima-workflow> (дата звернення 12.10.2020)
65. OPTIMA-WorkFlow Веб-сайт URL: <http://www.docflow.ru/market/products/detail.php?ID=15762>. (дата звернення 13.10.2020)
66. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент: навч. пос. К.: Центр навч. літератури, 2011. 408 с.
67. Партин Г.О., Заdereцька Р.І., Галечко І.Б. Управління грошовими потоками підприємства й оцінювання його ефективності Веб-сайт URL: www.economy.in.ua › 6.pdf. (дата звернення 13.10.2020).
68. Парфенюк М.В. Дергалюк Б.В. Економічна сутність поняття «фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві Веб-сайт URL: [...are.fmm.kpi.ua](http://are.fmm.kpi.ua). (дата звернення 13.10.2020)
69. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком Веб-сайт URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-5_0-pages-259_264.pdf (дата звернення 15.10.2020).
70. Петрук О.М. Банківська справа: Навч. посіб. К.: Кондор, 2004. - 461 с.
71. Приватбанк завершив третій квартал 2020 року з прибутком 21,3 мільярди Веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/>(дата звернення 13.10.2020)
72. Примостка О. О. Контролінг як інноваційна концепція управління банком. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* 2016. № 1(29). С. 115–119.

73. Романова М.В. Формирование финансовой политики предприятия. CYBERLENINRA. Веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-finansovoy-politiki-predpriyatiya-1>./ (дата звернення 25.09.2020)
74. Савченко Н. Л. Управление финансовыми ресурсами предприятия : учеб. пособ. Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. 164 с.
75. Сало І.В. Система управління конкурентоспроможністю банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №5. С. 279-286
76. Семенова М.В. Прозрачность банковской системы и рыночная дисциплина: поиск зависимости. *Деньги и кредит*. 2010. №10. С. 69-74.
77. Селіверстова Л. Структурно-функціональна модель системи управління корпоративними фінансами. Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(2). Веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12%282%29 (дата звернення 19.09.2020)
78. Система показателей устойчивости коммерческих банков. Веб-сайт. URL: <http://bankdata.ru/modules/Articles/article.php?storyid=110> (дата звернення 15.09.2020)
79. Скрипеч В.О. Підходи до оцінки фінансового стану комерційного банку. *Труди ЗИЭИТ*. 2015. с.45-46.
80. Старостіна А. Ефективне управління ризиками - важливий чинник формування сили банківського бренду. *Маркетинг в Україні*. 2010. №6. С. 16-23.
81. Сучасні тенденції електронного документообігу Веб-сайт. URL: <https://sites.google.com/site/elektrdokumentoobig/osnovni-principi-ta-perevagi-vprovadzenna-elektronnogo-dokumentoobigu>. (дата звернення 17.10.2020)
82. Сущность и виды финансовой политики организации. Веб-сайт. URL: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/34927/1/TPU254454.pdf>. (дата звернення 18.10.2020).
83. Управление финансовыми рисками: от выявления до укрощения. Веб-сайт. URL: <https://finacademy.net/materials/article/upravlenie-finansovymi-riskami>. (дата звернення 19.10.2020).
84. Ушаков В.Я. Финансовая политика предприятия: учебное пособие. «МУ им. С.Ю. Витте», 2015. 242 с.

85. Федик М.В. Сутність державного регулювання банківської інфраструктури в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. №4. С. 91-97.
86. Финансы, денежное обращение и кредит - Романовский М.В. - Учебник «Финансы и статистика» 544с. Веб-сайт. URL: <https://institutiones.com/download/books/1470-finansy-denezhnoe-obrawenie-ikredit.html> (дата звернення 16.10.2020).
87. Філонова І.Б. Перспективи створення спеціалізованого інноваційного банку в Україні. *Наука та інновації*. 2015. №2-11. С.83-93
88. Финансовая политика организации: понятие, цели и этапы формирования. Якушев М.Ф. *Финансы и кредит*. 2014. №36 (612). С.42-48.
89. Фінансовий менеджмент: конспект лекцій для студентів факультету менеджменту та маркетингу / Уклад.: О.В. Кам'янська, Ж.М. Жигалкевич. НТУУ «КПІ», 2014. 57 с.
90. Фостяк В. В. Теоретико-методичні підходи до аналізу власного капіталу банків України Веб-сайт. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20131\(99\)/sep20131\(99\)_303_FostyakVV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_303_FostyakVV.pdf) (дата звернення 08.10.2020).
91. Хусаинова Э.Р. CAMELS – Рейтинговая система оценки надежности коммерческого банка. Аудит и финансовый анализ. 2012 №4. Веб-сайт. URL: https://auditfin.com/fin/2012/4/2012_IV_10_25.pdf (дата звернення 19.10.2020).
92. Чайковська В. П. Фінансова політика: підходи до розуміння та значення в діяльності підприємства. Наукові записки. Серія «Економіка». Випуск 23. Веб-сайт. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/48.pdf> (дата звернення 21.10.2020).
93. Чернов В.А. Анализ финансовой политики предприятия. Аудит и финансовый анализ. Веб-сайт. URL: https://auditfin.com/fin/2003/2/fin_2003_21_rus_02_03.pdf (дата звернення 08.10.2020).
94. Череп А. В., Рурка Г. І. Методичні підходи до аналізу прибутку комерційного банку на прикладі ПуАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» Веб-сайт. URL: fkd.org.ua › article › view (дата звернення 23.10.2020).
95. Шеремет А.Д., Іонова А.Ф. Фінанси підприємств: менеджмент і аналіз. М.: Вид-во «ИНФРА-М». 2004. 538 с.

ДОДАТКИ