



**Вищий навчальний заклад «Приватне акціонерне товариство
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ___ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення в
акціонерному товаристві «Кредобанк»**

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу,
групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Диди Наталії Степанівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Козак Богдан Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник директора департаменту
персоналом АТ «Кредобанк»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу

Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення в акціонерному товаристві «Кредобанк»

Здобувачки вищої освіти Диди Н. С. групи ММОА-21з
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Козак Б. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В.І.
«___» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Диді Наталії Степанівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення в акціонерному товаристві «Кредобанк»**
- Керівник роботи: **Копитко Василь Іванович**
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50
2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.4 і табл. 1.1-1.2 – теоретичні основи фінансового менеджменту комерційного банку
Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.8 – аналіз організації стану фінансового менеджменту в АТ «Кредобанк»
Рис. 3.1-3.7 - основні шляхи вдосконалення схем фінансового менеджменту в АТ «Кредобанк»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Дида Н. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дида Н. С. Організація фінансового менеджменту та напрямки її вдосконалення в акціонерному товаристві «Кредобанк». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 118 сторінок, включаючи 10 таблиць, 16 рисунків.

Автором обґрунтовано економічну сутність фінансового менеджменту банків; вивчено організаційні аспекти фінансового менеджменту комерційного банку; розглянуто загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Кредобанк»; здійснено діагностику фінансового стану установи; досліджено організаційну побудову і структуру фінансового менеджменту в банку; проаналізовано основні шляхи вдосконалення фінансового менеджменту формування капіталу АТ «Кредобанк»; надано рекомендації покращення управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку; розроблено пропозиції вдосконалення управління кредитними операціями установи; проведено огляд методів вдосконалення управління прибутковістю АТ «Кредобанк».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: фінанси, менеджмент, фінансовий менеджмент, банк, чинники впливу, ліквідність, фінансові чинники, фінансові важелі.

ANNOTATION

Natalia Dida. Organization of financial management and directions of its improvement in the joint-stock company "Kredobank". – Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 118 pages, including 10 tables, 16 figures.

The author substantiates the economic essence of financial management of banks; he studies the organizational aspects of financial management of a commercial bank; considered the general organizational and economic characteristics of JSC "Kredobank"; carried out diagnostics of the financial condition of the institution; studied the organizational structure and structure of financial management in the bank; analyzed the main ways to improve the financial management of capital formation of JSC "Kredobank"; provided recommendations for improving the management of the bank's cash position and mandatory reserves; developed proposals for improving the management of the institution's credit operations; conducted a review of methods for improving the profitability management of JSC "Kredobank". On the basis of elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: finance, management, financial management, bank, influence factors, liquidity, financial factors, financial leverage.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	12
1.1 Економічна сутність фінансового менеджменту банків.....	12
1.2 Організаційні аспекти фінансового менеджменту комерційного банку.....	19
1.3 Розвиток фінансового менеджменту в банківських установах.....	25
1.4 Методика наукового дослідження.....	33
Висновки до I розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КРЕДОБАНК».....	41
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика банку.....	41
2.2 Аналіз фінансового стану в АТ «Кредобанк».....	52
2.3 Організаційна побудова і структура фінансового менеджменту в банку.....	65
Висновки до II розділу.....	71
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СХЕМ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КРЕДОБАНК».....	74
3.1 Основні шляхи покращення фінансового менеджменту формування капіталу банку.....	74
3.2 Вдосконалення управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку.....	83
3.3 Поліпшення управління кредитними операціями банку.....	93
3.4 Методи вдосконалення управління прибутковістю банку.....	97
Висновки до III розділу.....	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. В умовах війни з Росією банківська система України працює з обмеженнями, встановленими Постановою Правління Національного банку України № 18 від 24.02.2022 року «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». Ці обмеження стосуються зняття готівки з рахунків клієнтів, видачі готівкових коштів в іноземній валюті, роботи валютного ринку, офіційного курсу іноземної валюти тощо. Разом з тим Постановою зняті обмеження щодо здійснення безготівкових розрахунків, поповнення банкоматів, доступу до сейфових скриньок та урядових платежів.

Вистояти в умовах воєнного стану допомагають регулятивні заходи Національного Банку України. Завдяки цьому, а також новим підходам, принципам і заходам, які знайшла банківська система України, в країні утримується відносна стійкість національної валюти та забезпечується ділова активність.

Головною метою фінансового менеджменту є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Ця мета отримує конкретний вираз в забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства, що реалізує фінансові інтереси його власників. Банки організують обіг значної частини кредитних грошей, що займають домінуюче положення в загальному обсязі грошової маси.

Сьогодні, в умовах розвинутих фінансових, товарних ринків, структура банківської системи різко ускладнюється. З'явилися нові види фінансових установ, нові кредитні інструменти і методи обслуговування клієнтів. Тому з метою управління фінансами банку застосовується фінансовий механізм, як ефективна система управління, призначена для організації фінансових відносин і фондів грошових коштів з метою їх ефективного впливу на кінцеві результати роботи. Фінансовий механізм складається з п'яти взаємозв'язаних елементів: фінансових методів, фінансових важелів: правового, нормативного та

інформаційного забезпечення. Фінансовий механізм це елемент всього господарського механізму сукупність фінансових важелів форм і способів регулювання економічних процесів який включає в себе ціни, податки, пільги, штрафи, дотації, субсидії, банківські кредити, відсотки і т.д.

У своїй магістерській роботі ми намагатимемось показати деякі аспекти цієї широкої теми, це стосується оцінки фінансового стану банку, тобто аналіз діяльності банку та визначення важливих факторів на вплив діяльності банку.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Ефективна діяльність будь-якої підприємницької структури залежить від якості управління її фінансами. Це обумовлює необхідність розвитку та вдосконалення теоретичних засад фінансового менеджменту, метою якого є управління фінансовими активами підприємств. так, як суб'єкти господарювання повинні самостійно й вирішувати проблеми фінансового забезпечення власної виробничо-господарської діяльності. Тому роль фінансового менеджменту відіграє вагомую роль при управлінні їх діяльністю. За період свого існування фінансовий менеджмент значно розширив коло проблем, які потребують досконалого вивчення.

На сучасному етапі він включає практично всі напрями керування фінансами підприємства. На нашу думку зміст фінансового менеджменту полягає в ефективному використанні фінансового механізму – системи управління фінансами, призначеної для організації взаємодії фінансових відносин і грошових фондів із метою оптимізації їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства, що забезпечить досягнення його стратегічних і тактичних цілей. До головних завдань фінансового менеджменту учений відносить: виявлення фінансових джерел розвитку виробництва; визначення ефективних напрямків інвестування фінансових ресурсів; раціоналізацію операцій з цінними паперами; налагодження оптимальних стосунків із фінансово – кредитною системою, суб'єктами господарювання.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідженню проблем організації та методології впровадження фінансового менеджменту приділили увагу у своїх працях провідні вітчизняні вчені-економісти: Бутинець

Ф.Ф., Герасимович А.М., Гуцайлюк З.В., Дем'яненко М.Я., Кірейцев Г.Г., Коцупатрий М.М., Кужельний М.В., Лінник В.Г., Моссаковський В.Б., Рудницький В.С., Сук Л.К., Чумаченко М.П. та інші. Значний внесок у вирішення зазначених проблем внесли зарубіжні вчені: Бабо А., Бансал В.К, Безруких П.С. та інші.

Як вважає І. А. Бланк, процес управління фінансовою діяльністю підприємства спирається на певний механізм, який складається з таких елементів: державного нормативно-правового регулювання фінансової діяльності; ринкового механізму регулювання фінансової діяльності підприємства; внутрішнього механізму регулювання окремих аспектів фінансової діяльності підприємства; системи методів та прийомів здійснення управління фінансовою діяльністю підприємства [50].

Хоча складові механізму фінансового менеджменту, які визначив І. А. Бланк, начебто відрізняються від розглянутих вище, більш детальний аналіз свідчить про такі спільні риси: державне нормативно-правове регулювання фінансової діяльності відповідає нормативно-правовому забезпеченню; – внутрішній механізм регулювання окремих аспектів фінансової діяльності підприємства і система методів та прийомів здійснення управління фінансовою діяльністю підприємства є близькими за змістом до фінансових методів. Загалом фінансовий механізм відображає практичне використання фінансів в економіці держави, хоч у вузькому розумінні існують суттєві відмінності, що визначаються рівнем застосування, галузевими особливостями діяльності.

Специфіка фінансового механізму банку впливає з відносин розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів у процесі здійснення комерційної діяльності, пов'язаної з рухом, мобілізацією та розподілом грошових капіталів. У контексті особливостей банківської діяльності фінансовий механізм банку, як стверджує Ю. О. Заруба, треба розуміти як спосіб організації та регулювання фінансових відносин для формування і використання банком фінансових ресурсів [72].

Фінансовий механізм банку представляє собою сукупність форм, методів і важелів використання фінансів з метою вирішення завдань економічного та

соціального розвитку банку. При цьому фінансовий механізм банку тісно пов'язаний з процесом прийняття та виконання управлінських рішень [14]. Фінансовий механізм банку, з одного боку, зумовлений діяльністю банківської установи, а з іншого – він активно впливає на неї. Фінансовий механізм банку є реальним втіленням банківської політики і може забезпечити досягнення поставленої мети лише за умови поєднання взаємовпливу всіх його елементів.

Фінансовий механізм банку з точки зору управлінської функції є системою управління фінансовою діяльністю банку і включає фінансові механізми, які стосуються різних напрямків діяльності банку: формування фінансових ресурсів, прибутку, кредитного портфеля та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад фінансового менеджменту банку та пошук ефективних шляхів удосконалення фінансового управління у досліджуваній установі.

У ході дослідження було поставлено *такі завдання:*

- обґрунтувати економічну сутність фінансового менеджменту банків;
- вивчити організаційні аспекти фінансового менеджменту комерційного банку;
- розглянути загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Кредобанк»;
- здійснити діагностику фінансового стану банківської установи;
- дослідити організаційну побудову і структуру фінансового менеджменту в банку;
- проаналізувати основні шляхи вдосконалення фінансового менеджменту формування капіталу АТ «Кредобанк»;
- надати рекомендації вдосконалення управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку;
- розробити пропозиції вдосконалення управління кредитними операціями банківської установи;
- провести огляд методів вдосконалення управління прибутковістю АТ «Кредобанк».

Об'єкт дослідження є напрямки забезпечення стабільності і діяльності і процес формування та аналіз ведення фінансового менеджменту в підприємстві.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних і методичних аспектів щодо фінансового менеджменту банку, виявлення особливостей фінансового менеджменту підприємств, проведення аналізу фінансового стану підприємства та розробка рекомендації щодо удосконалення організації фінансового менеджменту.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту, матеріали наукових конференцій, звітно-статистичні дані установи.

Наукова новизна. Важливість даної теми полягає у вивченні банківської системи через призму оцінки фінансового стану банку, аналізуючи його діяльність. На сьогодні надійність і фінансова стійкість - основні фактори, які впливають на свідомість клієнта при виборі банку.

Практичне значення одержаних результатів. Результатом магістерської роботи є розробка пропозиції по удосконаленню фінансового менеджменту та розробка основних шляхів підвищення ефективності економічних явищ та процесів, що впливають на діяльність підприємства.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а також метод наукової абстракції. Індукція і дедукція, аналіз і синтез застосовувались в процесі дослідження фінансових ресурсів як об'єкта фінансового менеджменту.

При обґрунтуванні рекомендацій з удосконалювання системи управління фінансами підприємств були застосовані методи системності, комплексності та логічного моделювання.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 118 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 10 таблиць і 16 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 98 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1 Економічна сутність фінансового менеджменту банків

За передумов ринкової економіки, ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Для досягнення раціонального управління фінансовими потоками, необхідно мати знання про методологію фінансового менеджменту та вміти застосовувати її на практиці.

Фінансовий менеджмент є цілісною системою знань про фінансові відносини в господарському процесі, фінансовий механізм та технології управління фінансовою діяльністю підприємства. У колишньому СРСР фінансовий менеджмент, разом із менеджментом загалом, не розвивався як наука, оскільки це суперечило політичним догмам, стилю та методам управління соціалістичним виробництвом. Запровадження основних підходів фінансового менеджменту в Україні та інших країнах СНД стало можливим завдяки розбудові ринкової економіки та розширенню самостійності суб'єктів господарювання на мікрорівні [10].

Тому тлумачення суті фінансового менеджменту може розрізнятися в теорії та практиці в залежності від контексту, автора та підходу. Основні визначення поняття, що розглядається представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування економічної категорії «фінансовий менеджмент»*

Автор	Визначення
Кнейслер О. В.	Сукупність процесу, що утворюють загальну схему управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання.
Скаско О. І.	Система цілеспрямованих дій з управління, формування, використання, розподіл фінансових ресурсів підприємства та оптимізації їх обігу.
Лапіна І. С. Гончаренко О. М.	Система принципів і методів, розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням і розподілом, а також з використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів.
Поддерогін А. М. Бабяк Н. Д. Білик М. Д.	Процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів

* Джерело: розробка автора на основі джерел [32].

Узагальнюючи наведені вище визначення, можна сказати, що фінансовий менеджмент можна охарактеризувати як систему наукових підходів, професійних навичок та цілеспрямованих дій, спрямованих на оптимізацію фінансових рішень з метою забезпечення високої конкурентоспроможності господарського суб'єкта в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Разом з тим, ефективна функція системи управління фінансово-господарською діяльністю економічного суб'єкта базується на конкретних економічних, організаційних, правових та соціально-культурних передумовах (див. рис. 1.1).

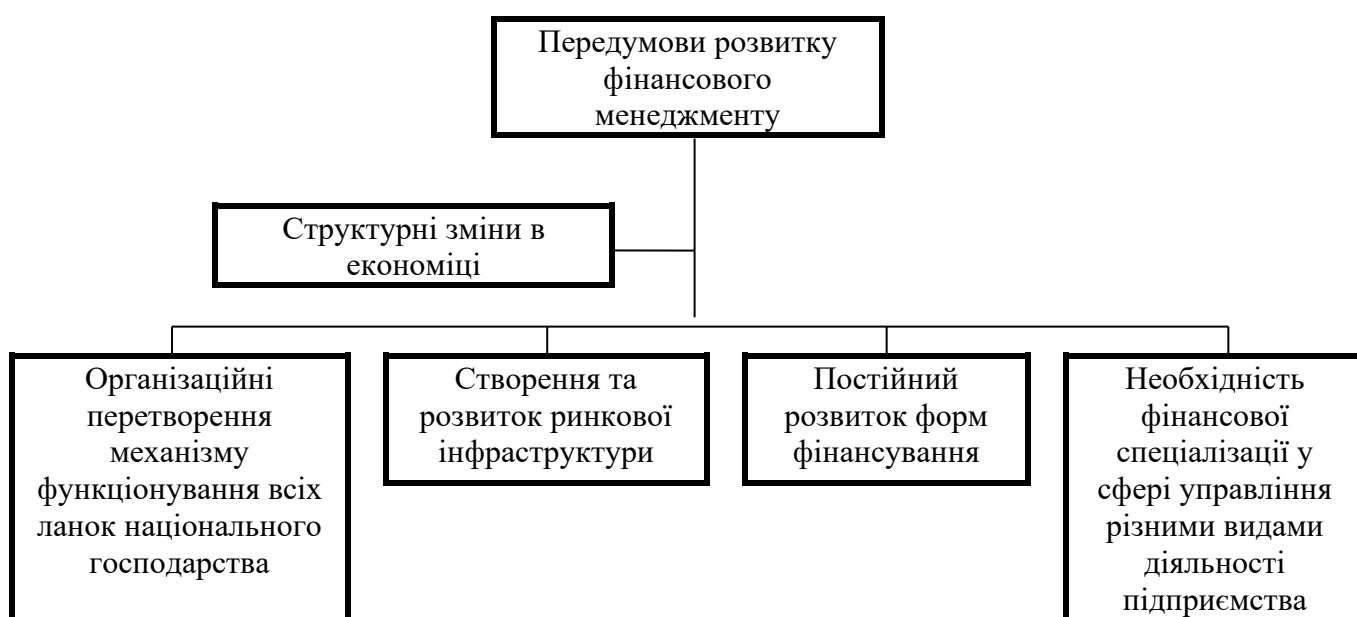


Рис. 1.1. Передумови розвитку фінансового менеджменту*

*Джерело: розробка автора на основі джерела [8].

Проте у різні етапи економічного розвитку суспільства елементи фінансового менеджменту використовувались для забезпечення стійкості та успіху суб'єктів господарювання.

Особливо важливим стало ефективне управління рухом фінансових ресурсів в умовах становлення ринкової економіки. Оскільки капітал повинен приносити прибуток, відсутність ефективного фінансового менеджменту може призвести до втрати позицій на ринку.

За понад століття розвитку фінансового управління підприємництвом, його сфера дослідження значно розширилась. Починаючи з фінансових питань

створення нових підприємств і управління фінансовими інвестиціями, воно тепер охоплює практично всі аспекти управління фінансами суб'єктів господарювання. Деякі проблеми фінансового менеджменту вивчаються в нових, самостійних галузях знань, таких як фінансовий аналіз, інвестиційний менеджмент, ризик-менеджмент, антикризове управління підприємством в умовах загрози банкрутства.

На сьогоднішній день ми можемо умовно поділити розвиток фінансового менеджменту на чотири етапи (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розвитку фінансового менеджменту*

Етап	Період	Характеристика
I етап	1890-1930 рр.	пов'язаний з механізмами залучення капіталу для створення нових підприємств та розширення діючих, фінансовими аспектами злиття компаній та розробкою системи показників для вивчення кон'юнктури фінансового ринку.
II етап	1931-1950 рр.	пов'язаний з ліквідацією наслідків Великої Депресії 1930 року, тому акцент зроблено на розробці напрямків антикризового фінансового менеджменту, комплексній діагностиці фінансового стану підприємств та регулюванні ринку цінних паперів.
III етап	1951-1980 рр.	пов'язаний зі становленням концептуальних засад фінансового менеджменту, розробкою принципів та методів фінансового управління підприємствами в умовах активної інтеграції національних економік в систему світового економічного простору. Цей етап є найбільш значимим для теорії та практики сучасного фінансового менеджменту.
IV етап	1981 р.- сьогодення	пов'язаний з розвитком процесів глобалізації, прискоренням науково-технічного та інноваційного розвитку, нестабільністю національних та світових ринків, інтеграцією різних наукових шкіл фінансового менеджменту та вдосконаленням підходів за всіма напрямками управління фінансами підприємства

*Джерело: розробка автора на основі [13]

Варто зазначити, що фінансовий менеджмент - це також одна з підсистем банківського менеджменту, яка базується на тих самих принципах і концепціях, що і вся система банківського менеджменту.

Якщо розглядати банківський менеджмент в загальному, то можна говорити, що банківський менеджмент є процесом управління взаєминами, пов'язаними зі стратегічним та тактичним плануванням, аналізом, регулюванням та контролем діяльності банку. Він також охоплює управління фінансами,

маркетинговою діяльністю та керуванням персоналом, який забезпечує надання банківських послуг, розробку банківських продуктів та здійснення банківських операцій [8].

Об'єктом управління в рамках банківського менеджменту є комерційний банк разом з усіма аспектами банківської діяльності, взаємодії з політико-правовим та соціально-економічним середовищем.

Поняття «банк» має широкий зміст, тому об'єкти управління уточнюються, включаючи капітал, залучені та запозичені ресурси, активи, фінансовий інструментарій, методологію, організаційні структури, банківські продукти, персонал, інформаційні потоки, внутрішньобанківські операції, матеріально-технічну базу, фінансові результати, безпеку та інше [8].

Суб'єктами банківського менеджменту є відповідальні особи або групи осіб, які мають право приймати управлінські рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу управління банком.

В банку суб'єктами управління можуть бути члени Ради банку, члени Правління банку, особи на керівних посадах, а також менеджери, що безпосередньо здійснюють процес управління [8].

Основну мету банківського менеджменту можна узагальнити наступним чином: досягнення прибутку шляхом здійснення банківських операцій та надання фінансових послуг, що підтримують життєдіяльність банку, та збереження коштів кредиторів і вкладників. Прибутковість є основним показником ефективності роботи банку, що доречно і для будь-якого іншого комерційного підприємства; забезпечення високого рівня надійності банківської установи. Рівень надійності визначається розміром загального ризику, з яким зіштовхується конкретний банк. Тому пошук реальних шляхів мінімізації ризиків є важливою метою банківського менеджменту [8].

Таким чином, основними критеріями оцінки рівня банківського менеджменту є економічні категорії, такі як прибуток і ризик. Збільшення прибутковості та зниження ризику виступають як дві основні категорії, на які спрямовані зусилля банківського менеджменту.

В свою чергу основні завдання банківського менеджменту можна класифікувати за макро- та мікрорівнем (див. рис. 1.2).

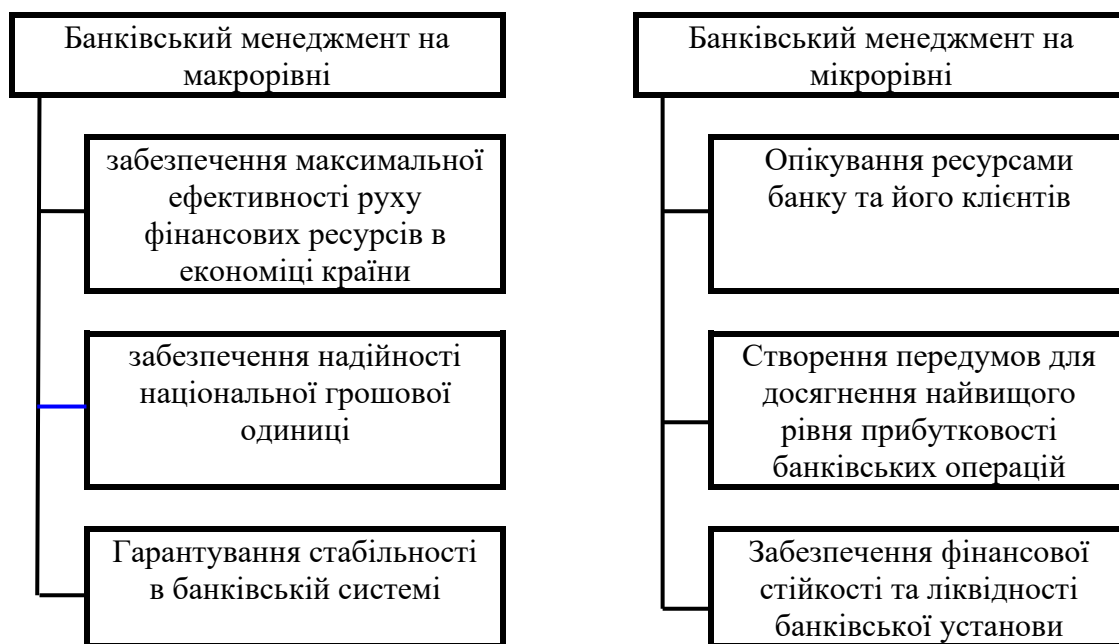


Рис. 1.2. Завдання банківського менеджменту на макро- та мікрорівнях*

*Джерело: розробка автора на основі [59]

Також варто зазначити, що банківський менеджмент має свої особливості, пов'язані зі специфікою банківської діяльності. Відмінності полягають в тому, що, на відміну від підприємств, чиє головне призначення - виробництво товарів, послуг або торгівля, банки є інститутами, основна діяльність яких зосереджена на фінансових ринках. Для підприємств фінансові операції є засобом ефективного управління основною виробничою діяльністю, тоді як для банків фінансові операції є основним видом діяльності, і управління фактично зводиться до управління фінансами. Крім того, в банківському менеджменті можна виділити наступні галузеві особливості:

- об'єктивна необхідність управління залученими фінансовими ресурсами, що відрізняється від інших видів бізнесу;
- більш жорсткий рівень державного регулювання банківської діяльності, оскільки банки підлягають спеціальним правилам та вимогам з боку регуляторів;

– широка номенклатура операцій, пов'язаних з функціонуванням банків на різних фінансових ринках, що вимагає від банківського менеджменту комплексного розуміння різних видів операцій;

– пряма залежність банків не тільки від кон'юнктури чи стану ринку банківських послуг, але також від стану національної та світової економіки, що вимагає постійного аналізу та врахування зовнішнього середовища;

– високий рівень потенційних ризиків під час діяльності [72].

Отже, можна стверджувати, що банківський менеджмент складається з управління операціями банку, а також взаємопов'язаними процесами, такими як управління ліквідністю, фінансовими ризиками, прибутком, інформацією та внутрішньою організацією. Тому можемо виділити такі види банківського менеджменту як: фінансовий та організаційний (див. рис. 1.3).

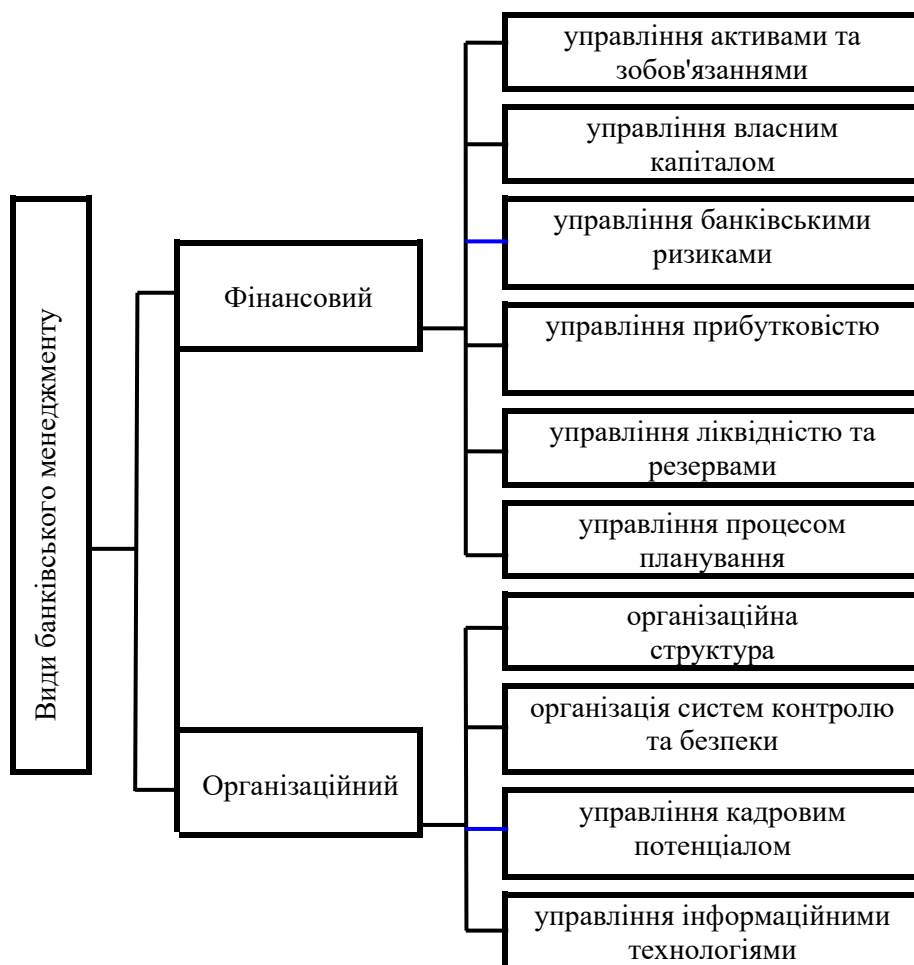


Рис. 1.3. Класифікація банківського менеджменту в сучасних умовах господарювання*

*Джерело: розробка автора на основі [10]

Таким чином, фінансовий менеджмент в банку є системою управління його грошовими потоками, що включає визначення перспективних і поточних цілей банківської установи, стратегічне і тактичне планування, моніторинг поточної діяльності та аналіз досягнутих результатів.

Фінансовий менеджмент у банківській установі, як будь-яка інша система управління, складається з двох підсистем: об'єкт управління - грошові потоки, що проходять через банк в результаті фінансових операцій. Цей процес включає правовий аспект, який здійснюється банком як юридичною особою; суб'єкт управління - комплекс підрозділів, які за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в банку.

Також можемо виділити такі функції фінансового менеджменту банківської установи як:

– планування, яке є центральною функцією управління банком, охоплює всі підрозділи та визначає перспективи розвитку банку. Цей багаторівневий процес дозволяє моделювати майбутнє установи, встановлювати цілі, масштаби та результати діяльності відповідно до ресурсів та витрат. Планування включає складання поточних та перспективних прогнозів, що допомагає співробітникам банку розуміти стратегію та тактику виконання завдань. Воно визначає межі роботи працівників, забезпечує взаємодію всіх сфер діяльності банку, поєднання інтересів керівництва та працівників, а також визначає напрями пошуку нових можливостей в умовах конкуренції на фінансовому ринку. Результатами планування є загальний план розвитку банку та оперативні плани за різними напрямками діяльності, такими як кредитна, депозитна, інвестиційна та інші;

– функція аналізу, яка спрямована на оцінку діяльності банку в цілому та окремих напрямках на основі порівняння фактичних результатів з прогнозними, результатами минулих періодів та діяльністю інших успішних банків. Шляхом аналізу динаміки показників діяльності банку вдається виявити позитивні та негативні тенденції, резерви та недоліки у плануванні. Отримані результати допомагають вдосконалити стратегію розвитку банку та приймати обґрунтовані рішення;

– регулююча функція, яка включає в себе оперативне управління, складовою якого виступає ухвалення поточних управлінських рішень. Оскільки банківська діяльність має ризиковий характер, особливості регулювання в цій галузі визначаються державним контролем за діяльністю комерційних банків. З метою забезпечення відповідності встановленим вимогам Національного банку України, державне регулювання встановлює економічні нормативи, які впливають на діяльність банку, зокрема на його показники. Тому внутрішнє регулювання фінансового менеджменту спрямоване на виконання встановлених вимог та забезпечення відповідності показників діяльності банку вимогам НБУ;

– контролююча функція в банківських установах полягає в перевірці виконання ухвалених управлінських рішень, що забезпечує можливість безперервного здійснення процесу управління. Контроль банківської діяльності розділяється на зовнішній, який здійснюється Національним банком України та незалежними аудитором, та внутрішній, який виконується самим банком. Основними завданнями внутрішнього контролю в банку є виявлення негативних тенденцій розвитку банківської установи та розробка заходів щодо їх мінімізації [8].

Фінансовий менеджмент у банківській установі є складним і важливим процесом, який включає управління грошовими потоками, визначення цілей, стратегічне та тактичне планування, моніторинг діяльності та контроль досягнутих результатів. Це система, що забезпечує ефективне функціонування банку, його стабільність та прибутковість, що є особливо важливим зважаючи на світові тенденції (в період відкритої економіки) та українські внутрішні чинники.

1.2 Організаційні аспекти фінансового менеджменту комерційного банку

Для економіки України, яка офіційно проголосила та реалізує стратегію європейської інтеграції як головний пріоритет зовнішньої та внутрішньої політики на коротко- та довгострокову перспективу, основним завданням є підвищення стійкості та стабільності вітчизняного банківського сектора, який

забезпечує фінансову рівновагу в країні та перехід до інноваційної моделі зростання національної економіки.

За цих обставин особливого значення набуває розробка якісно нових інструментів реалізації ефективного фінансового менеджменту комерційного банку, спрямованих на пошук, створення і використання можливостей конкурентного середовища для забезпечення його функціонування та розвитку в умовах інтернаціоналізації банківської конкуренції.

На даний час питання особливості фінансового менеджменту банківських установ вітчизняними та зарубіжними вченими розглянуто менше, ніж поняття загальний фінансовий менеджмент. Причиною є багатостороння діяльність комерційних банків як фінансового посередника в русі грошових потоків. Складність полягає не тільки в жорсткому регламентуванні вже існуючих, а й в постійному розширенні спектра наданих банком послуг.

У загальному підході сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний [14].

В. Краснова та Б. Жнякіна зазначають, що фінансовий менеджмент – це система принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямованих на управління його фінансово-господарською діяльністю, в яку входять: розроблення та реалізація фінансової політики, інформаційне забезпечення, оцінювання інвестиційних та інноваційних проєктів і формування «портфеля» інвестицій, а також поточне фінансове планування та контроль [25].

У праці Рясних Є. Г. фінансовий менеджмент визначається як підсистема загального управління господарсько-комерційною діяльністю, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління усіма аспектами його фінансової діяльності і спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей [13].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають фінансовий менеджмент комерційного банку, приділяючи більшу увагу питанню ситуаційного управління. Його суть зводять до того, що все в банківській установі визначається конкретною ситуацією, для якої повинні бути знайдені методи управління, цілі, засоби і стиль

роботи, упускаючи глобальні перспективи з урахуванням усіх можливих зовнішніх чинників.

Ситуаційний підхід не відкидає нічого, історичних аспектів, зокрема ідеї пірамідальної будови, наказових методів управління, жорсткого закріплення функцій і т. д.

Складність та різноманітність застосування підходу перш за все визначається рівнем ієрархії поставленої задачі з фінансового управління комерційним банком відповідно до визначеної мети та швидкоплинністю чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, де функціонує банк.

До найбільш відомих та розповсюджених підходів хочемо віднести:

– системний, який базується на структуруванні загальної задачі з управління банком на ряд окремих підзадач;

– інтеграційний, що припускає, насамперед, дослідження взаємозв'язку між окремими підсистемами і компонентами системи визначеного управління банком, до яких, як правило, відносяться множина структурних підрозділів банку, напрямків його діяльності, клієнтська база;

– маркетинговий, що передбачає орієнтацію системи управління на споживача, а саме залучення клієнтів до банківської установи та розширення спектра банківських послуг;

– ситуаційний, який визначає придатність та доцільність застосування різних методів управління банком з погляду існуючих умов щодо його функціонування;

– функціональний, який полягає в тому, що комплекс задач, що виникають у системі управління банком, розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення ефективності загального розвитку банку;

– процесний, що розглядає різноманітні функції управління банком як взаємозалежні;

– нормативний, який дозволяє обґрунтувати та встановити окремі обмеження в системі управління банком. З цим підходом досить тісно також взаємопов'язаний адміністративний, за допомогою якого визначається регламент

відповідної підсистеми управління та поведінковий, який визначає внутрішні аспекти організації управління з погляду існування та врахування в економічних системах людського фактора тощо [13].

У ситуації, яка склалася в Україні, неможливо зазначити, чи конкретизувати погані чи хороші методи управління, є тільки відповідність або невідповідність методу конкретній ситуації в конкретному комерційному банку. Однак, довіряючи точним технологіям управління і науковим рекомендаціям, на їх базі формуються методи управління комерційних банків, потрібно вивчати і використовувати головні інструменти управління досвід і креативні розробки колективу і його керівників. Основа ефективного фінансового менеджменту комерційного банку криється в такій формулі: необхідно постійно аналізувати, що відбувається, вислуховувати думку колективу з приводу показників і знову аналізувати.

Для ефективного аналізу управління банківською установою, на нашу думку, систему фінансового менеджменту банку слід представити із взаємопов'язаними елементами: метою, об'єктами, суб'єктами, завданнями, функціями, принципами, механізмом реалізації поставлених завдань (див. рис. 1.4).

Досліджуючи підходи до визначення сутності фінансового менеджменту в комерційному банку, можна зазначити, що його основною метою є захист від системних криз, збереження і зміцнення ринкових позицій, зростання конкурентоспроможності; запобігання банкрутству, ефективне і оптимальне використання та формування фінансових ресурсів, застосування інноваційних підходів до бізнес-процесів, розробка і використання механізмів раціонального планування та реалізації фінансових рішень.

Суб'єктами управління в системі фінансового менеджменту комерційної банківської установи є правління банку, топ-менеджмент і персонал банку, які за допомогою різних форм управлінського впливу здійснюють цілеспрямовані дії на ефективне функціонування об'єктів. Об'єктами фінансового менеджменту, у свою чергу, виступають підсистеми формування та розподілу фінансових потоків банку

(управління активами і пасивами, управління кредитним портфелем, прибутком, ліквідністю, ризиком та ін.).

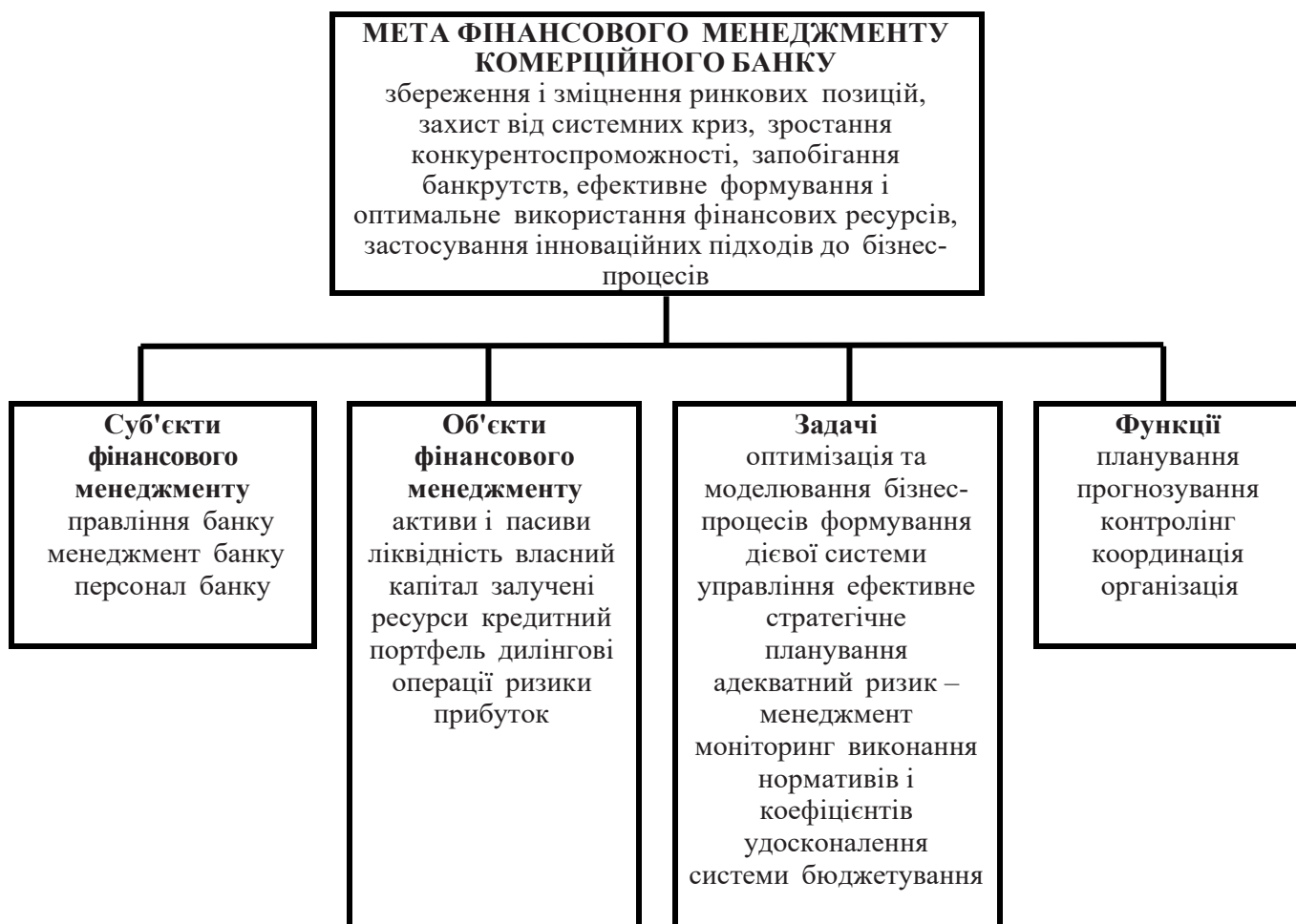


Рис. 1.4. Елементи системи фінансового менеджменту в комерційному банку*

*Джерело: розробка автора на основі [10]

Щоб реалізувати зазначену мету, необхідно визначити основні функції та задачі системи, фінансового управління. Це моніторинг виконання нормативів і коефіцієнтів; ефективне стратегічне планування; здійснення контролінгу, адекватний ризик-менеджмент, факторний аналіз отриманих результатів, оптимізація і моделювання бізнес-процесів, прогнозування та координація дієвої системи управлінської звітності.

Як і будь-яку систему, фінансовий менеджмент комерційного банку варто формувати за принципами [37]:

- системності;
- узгодженості;

- варіантності;
- збалансованості;
- пріоритетності;
- причинності;
- відповідальності.

У процесі фінансового менеджменту рішення, спрямовані на ефективне управління об'єктами, реалізуються за допомогою певних механізмів, що включають специфічні методи, інструменти, прийоми, способи, алгоритми дій тощо.

До висвітлення питань фінансового менеджменту в банківських установах вчені, як правило, підходять з позицій дотримання чинних вимог і нормативів державних регулюючих органів, що відповідають за ліквідність банківської системи в цілому.

Розглядаючи підходи до визначення сутності фінансового менеджменту в комерційному банку, можна зазначити, що його основою є розробка та використання систем і методик раціонального планування реалізації фінансових рішень. Тому фінансовий менеджмент в комерційному банку потрібно розглядати з позиції синтезу його складових елементів. Портфелі активів і пасивів, цінних паперів комерційних банків об'єднавши як єдине ціле, яке визначає роль сукупного, портфеля банку в досягненні загальних цілей – отримання прибутку і мінімізація ризику.

Найпоширенішим серед ризиків комерційного банку є кредитний ризик. А тому при видачі кредиту потрібно проводити ґрунтовну оцінку кредитоспроможності позичальника, враховуючи при цьому його характеристику і кредитну історію у цьому банку та інших установах, що діють на фінансовому ринку.

Характеризуючи наступну підсистему фінансового менеджменту в комерційному банку, а саме управління прибутком, зазначимо, що вона відіграє визначальну роль в розвитку банківської установи. Прибуток є основним фінансовим показником, результативності діяльності банку і представляє собою головне внутрішнє джерело розвитку банку. Тому необхідність його ефективного

використання, врахування усіх внутрішніх чинників дасть можливість комерційному банку в подальшому одержувати ще більший прибуток. При цьому, формуючи фінансовий менеджмент комерційного банку, потрібно враховувати, що в формуванні і управлінні прибутком банку беруть участь різні підрозділи, керівні органи, департаменти, управління та відділи.

Функціональні підрозділи, тобто управління та відділи, прямо беруть участь у проведенні активних і пасивних операцій банку, наприклад, управління позичкових операцій, цінних паперів, депозитних операцій, здійснюють аналіз рентабельності реалізованих товарів, контроль за рентабельністю окремих угод, подання інформації у зведені аналітичні управління для оцінки рентабельності банку в цілому.

Отже, елементи системи фінансового менеджменту в комерційному банку можна об'єднати в три стратегічних блоки: бізнес-планування; бюджетування і ризик-менеджмент.

Планування дозволяє менеджменту оцінити поточну ситуацію і відповідно зі стратегічними планами банку визначити орієнтири на майбутнє. Також слід виділити, що за допомогою бюджетування цільові показники бізнес-плану переводяться в площину декомпозиції та реалізації відповідних завдань. У свою чергу, контури ризик-менеджменту повинні проглядатися як у розрізі банківських операцій, так і при прийнятті, а також реалізації бюджетних планів (оперативних, короткострокових і довгострокових) з метою виявлення неврахованих (недооцінених ризиків) і фінансових витрат на управління ними.

Ефективний фінансовий менеджмент не тільки захищається від ризиків, керує ними, але й використовує їх як інструменти підвищення комплексності, якості банківських продуктів, диверсифікації банківської діяльності і навіть зростання доходів, отримання додаткового прибутку.

Таким чином, система фінансового менеджменту комерційного банку представлена взаємопов'язаними елементами: суб'єктами, об'єктами, метою, завданнями, функціями, принципами і механізмом реалізації поставлених завдань. Ефективна взаємодія всіх компонентів – процесів фінансового менеджменту в

банківській сфері дозволить підняти управління в банківських установах на якісно новий рівень.

Фінансовий менеджмент комерційного банку сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів з урахуванням кон'юнктури ринку.

1.3 Розвиток фінансового менеджменту в банківських установах

Фінансовий менеджмент у комерційному банку загалом визначається як система управління фінансовим напрямом його діяльності. Виступаючи найважливішим елементом банківського менеджменту, він націлюється насамперед на регулювання процесу руху грошових потоків. Функціонування банківської установи на відповідних сегментах фінансових ринків має у своїй основі процес мобілізації та подальшого використання тимчасово вільних коштів. Функціонуючи як спеціалізований фінансовий посередник, банк зобов'язаний забезпечити не тільки збереження довірених йому коштів, але й ефективну їх капіталізацію, тобто прибутковість здійснених вкладень. Управляючи власним, позиковим та залученим капіталом і надаючи специфічні банківські послуги, банк досягає основної своєї мети, що полягає у забезпеченні прибутковості власної діяльності.

Фінансовий менеджмент як наука базується на низці фундаментальних концепцій, теоретичних і методичних, розроблених у рамках сучасної теорії фінансів, а також слугує методологічною основою розуміння сутності тенденцій на фінансових ринках, логіки прийняття фінансових рішень.

Головна особливість фінансового менеджменту в комерційному банку в умовах нинішніх реалій випливає з того, що комерційний банк є єдиним економічним суб'єктом, що системно управляє всіма функціями грошей (засіб вартості, обігу, платежу й нагромадження), виступаючи в цьому ракурсі первинною ланкою ринкової економіки.

Система фінансового менеджменту представлена взаємозалежними елементами, а саме суб'єктами, об'єктами, цілями, завданнями, функціями,

принципами й механізмом реалізації поставлених проблем. Ефективна взаємодія всіх перерахованих вище компонентів-процесів фінансового менеджменту в банківській сфері дає змогу підняти управління у банківських установах на якісно новий рівень. Фінансовий менеджмент сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів [14].

Предметом діяльності фінансового менеджменту в комерційному банку є розробка систем і методів планування й реалізації фінансових операцій у процесі залучення й розміщення коштів.

Основним об'єктом фінансового менеджменту комерційного банку є кошти, що перебувають в його комерційному обігу. Також серед не менш важливих об'єктів фінансового менеджменту в комерційному банку виділяють:

- фінансову політику з конкретною стратегією й тактикою стосовно окремих сфер діяльності банку;
- активи й пасиви комерційного банку;
- власний капітал;
- кредитний портфель;
- ризик-менеджмент;
- банківський маркетинг;
- ліквідність;
- прибуток [14].

Між тим поняття «фінансовий менеджмент» у комерційному банку значно ширше, ніж поняття фінансового менеджменту на підприємстві. Можна стверджувати, що управління фінансами банку є, з одного боку, фактично управлінням його операціями, а з іншого боку, управлінням фінансами банку, тобто частиною взаємозалежного процесу, в якому можна виділити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю здійснення окремих видів банківських операцій. При цьому мета фінансового менеджменту банку полягає в побудові оптимальної організаційної структури, яка здатна забезпечувати планування й реалізацію фінансових операцій банку в рамках стратегії, яка спрямована на

підвищення фінансової стійкості або прибутковості за своєчасного збереження стабільності діяльності банку [32].

Механізм фінансового менеджменту як самостійної системи, охоплюючи завдання й мету, використовує функції та методи реалізації стратегії їх виконання та досягнення.

У загальній системі функцій фінансового менеджменту комерційного банку в більшості джерел виділяються такі, як стратегічне оперативне планування, що впливає з аналізу та діагностики, координація, контроль, інформаційне забезпечення, звітність, забезпечення ділової активності.

Стратегічне фінансове планування – це розробка перспективної моделі майбутньої поведінки керованої системи, що базується на оцінюванні стратегічних фінансових потреб, можливостей їх забезпечення та перспектив фінансової стабільності.

Поточне й оперативне фінансове планування визначається як процес оцінювання поточних фінансових ресурсів, необхідних для ефективної реалізації всіх напрямів розробленої фінансової стратегії банку.

Аналіз фінансового стану є глибоким, науково обґрунтованим дослідженням та оцінюванням фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у діловому процесі банку.

Фінансова діагностика здійснюється з метою своєчасного розпізнання можливої фінансової кризи та упередження негативних наслідків.

Координація є погодженістю робіт усіх ланок керованої системи й забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарата управління та окремого банківського працівника.

Фінансовий контроль передбачає регулярне спостереження за функціонуванням фінансової системи комерційного банку та її відповідністю фінансовій стратегії. Інформаційне забезпечення реалізації фінансового менеджменту банку – це процес формування, узагальнення, оцінювання й передачі інформації керуючій підсистемі.

Фінансова звітність забезпечує фіксацію параметрів фінансового становища банку на певний момент часу.

Фінансове забезпечення ділової активності здійснюється в процесі реалізації функцій фінансового менеджменту банку шляхом підтримки стабільності функціонування його фінансової системи.

Таким чином, фінансовий менеджмент комерційного банку можна розглядати як частину загальної системи управління банком та одночасно як самостійну локальну систему зі своєю структурою, цілями й стратегією, спрямованою на їх досягнення.

Сучасна банківська система має таку головну особливість, як відсутність головної технології управління економічними процесами. Кожен банк розробляє власні правила поведінки в умовах нестабільності фінансового ринку та жорстокої конкуренції в банківському секторі. Адже постійні зміни вимагають корегування та вдосконалення всіх прийомів управління, а також підвищують існування фінансового менеджменту банку в економічних ситуаціях.

Головним видом діяльності комерційного банку виступають його кредитні операції, від яких отримуються найбільші грошові надходження. З огляду на необхідність якісного оцінювання потенційного позичальника та прогнозування можливих кредитних ризиків банківський фінансовий менеджмент має відігравати вирішальну роль в банківській діяльності.

У фінансовому регуляторі стверджують, що проблемні чи недіючі кредити становлять один з основних фінансових показників банку. Міжнародний валютний фонд визнає кредити нечинними, якщо сплата основної суми та відсотків за ними прострочена на три місяці або більше. Проблемними є також кредити, сплата за якими прострочена менш ніж на 90 днів, однак, відповідно до національних норм нагляду, вважається, що обслуговування такого кредиту є слабким або незадовільним. Зазначений факт безпосередньо впливає на кредитні ризики банку, а зниження рівня тиску таких ризиків є однією з функцій фінансового банківського менеджменту.

Щодо зниження банківських ризиків серед інструментів фінансового менеджменту комерційного банку сьогодні все важливішу роль відіграють інформаційні технології. Використання ІТ дає змогу організувати ефективну модель фінансового менеджменту банку, завдяки чому можна не тільки знизити вплив відповідних фінансових ризиків, але й забезпечити стабільний розвиток банківської установи та підвищити ефективність її роботи.

Зокрема, використання технології еджайл дає можливість створити інфраструктуру, що буде гнучким чином реагувати на мінливі в процесі розроблення вимоги й запити клієнтів. Гнучке планування має супроводжуватись розумінням та аналізом усіх бізнес-процесів економічного суб'єкта. Гнучкий менеджмент повинен супроводжуватись можливістю розробки, доробки та пристосованістю під конкретику певної клієнтури.

До останнього часу еджайл ототожнювався виключно з ІТ-компаніями, проте розвиток інформаційних технологій змушує банківський сектор також шукати новітні підходи до управління. Основні принципи, на яких побудований еджайл в банківській діяльності, є головними цінностями “agile”:

- 1) клієнти та взаємодія важливіші за процеси й інструменти;
- 2) продукт, що працює, важливіший за вичерпну документацію;
- 3) співпраця з клієнтом важливіша за погодження умов контракту;
- 4) здатність до змін важливіша за дотримання плану.

З огляду на успішність такого досвіду, про що неодноразово писалось у журналі «Форбс», у 2015 році в Лондоні відбулась перша конференція зі впровадження еджайл-технологій в банківську діяльність. Впровадження цієї технології дало можливість значно покращити фінансові результати діяльності банківських установ.

Іншим напрямом є впровадження блокчейнтехнологій. Він ґрунтується на тому, що користувачі самостійно проводять анонімні платежі без участі посередників на умовах незворотності транзакцій. Технологія стала відома як платформа для обігу біткойнів. Банк Англії першим створив консорціум з 50 англійських банків, які повністю перебудовують модель банківського бізнесу за

технологією “blockchain”. Якщо технологія буде активно розвиватися, то, на думку багатьох фахівців, до 2026 року банківська система в нинішньому вигляді втратить свою актуальність [35].

Блокчейн – це загальний цифровий grosбух. Іншими словами, це постійно оновлюваний список транзакцій. Блокчейн підтримується мережею з P2P-структурою, яка може бути публічною або приватною. Кожен учасник спільноти використовує один і той же «механізм консенсусу» для верифікації кожної транзакції, здійсненої через мережу. Також це створює перманентний аудиторський ланцюжок. Немає жодної точки входу для шахраїв, неможливим є внесення змін до записаних транзакцій.

Отже, “blockchain” – це технологія, що є основою Bitcoin, Ethereum та інших криптографічних валют. Наприклад, за використання блокчейнтехнології грошовий переказ може йти від кількох хвилин до півгодини замість кількох годин або навіть кількох банківських днів. У 2016 році британський банк “Barclays” зміг за чотири години провести міжнародний акредитив, хоча зазвичай це займало близько п’яти робочих днів.

Слід відзначити, що у вересні 2016 року в Україні презентували систему державних аукціонів з продажу конфіскованого майна «Сетам», побудовану на основі блокчейн-технології, а в жовтні запрацював Державний земельний кадастр України теж з використанням блокчейну. На думку експертів, щоб якісно змінити відносини між державою та її громадянами, треба також перевести на цю технологію решту баз даних: від Держреєстру речових прав на нерухоме майно до Державного реєстру виборців [14].

На платформі “OpenMarket” (ДП «Сетам» Міністерства юстиції України) з використанням технології “Blockchain” протягом року відбулося 11 310 успішних торгів на 2 091 861 083,5 грн. «Рік тому в Україні презентували перший в світі електронний аукціон – “OpenMarket” з використанням технології “Blockchain”, а вже сьогодні раді повідомити вам, що за рік пройшло 11 310 успішних торгів на 2 091 861 083,5 грн», – йдеться в повідомленні. Наголошується на тому, що за цей час середнє підвищення ціни від стартової за проданими лотами збільшилося з

12% до 18%, що свідчить про істотне підвищення довіри до електронного майданчику [75].

В Україні вже сьогодні на блокчейн частково перевели Державний земельний кадастр. Зокрема, на цій технології працює процес перевірки виписки. На другому й третьому етапах блокчейнізації кадастру на розподілений реєстр переведуть наявну базу даних, а потім приступлять до хешування всіх транзакцій. На черзі на оновлення також Державний реєстр речових прав на нерухоме майно [76].

Використання блокчейн також цікаве перш за все тим, що зникає необхідність в посередниках в особі платіжних систем, що здійснюють процесування транзакцій, як наслідок, підвищується швидкість оброблення операцій, знижується вартість для кінцевого споживача. Наприклад, для банків блокчейн може стати реальною альтернативою системі SWIFT, яка нині є не дуже гнучкою та досить дорогою. Центральні та світові приватні банки останніми роками активно вивчають та впроваджують блокчейн для трансформації глобальної фінансової системи в новий технологічний вимір [38].

До кредитних платформ дуже скептично ставились ще у 2013 році, проте успішний досвід таких платформ, як «Софі» (“Sofi”), оберти якої за 3 роки сягають більше 8 млрд. дол. та «Лендінг-клуб» (“Lendingclub”) з обортом більше 15 млрд. дол. США, змусив вітчизняні банки працювати у цьому напрямі. Так, «Приватбанк» першим створив КУБ (кредити українському бізнесу), де можна як інвестувати кошти, так і отримувати фінансову підтримку. Платформа “kub.pb.ua” працює в рамках загальнонаціональної програми розвитку малого бізнесу «Країна підприємців», що ініційована «Приватбанком». Цей проект допоможе всім бажаючим почати свою справу, а підприємцям – користуватися безкоштовними консультаціями та допомогою фахівців [72].

На тлі партнерства та кооперації банків з високотехнологічними компаніями розвитку набуває використання «великих даних», або “Big Data”. Якщо в минулому банківські установи тільки накопичували інформацію про власних клієнтів та їх уподобання, то нині вони активно використовують її для захисту

себе від шахрайства, формування правильного іміджу серед потенційних клієнтів, створення персональних банківських продуктів та послуг. Використання “Big Data” може привести до кардинальних змін у банківському маркетингу, виводячи концепцію персонального обслуговування на якісно новий рівень.

«Великі дані – це інформаційні активи великого обсягу, високої швидкості та/або високої різноманітності, які вимагають нових форм обробки, щоб дати змогу здійснювати покращення прийняття рішень, відкриття ідей і оптимізацію процесів» [8].

Технологія “Big Data” – це комплекс підходів, інструментів або методів обробки даних великих обсягів та значного різноманіття для отримання значимої та критично важливої бізнес інформації. Існує певний набір характеристик, у яких закладено ключове поняття “Big Data”, що вміщуються в «три V» [59]:

- 1) “Volume” (обсяг оброблюваної інформації);
- 2) “Velocity” (швидкість накопичення даних та оброблення потоку даних);
- 3) “Variety” (різноманіття і недостатня структурованість даних).

Нині розробленням інструментарію для роботи з “Big Data” займаються компанії, відомі у всьому світі, а саме “Oracle”, “Microsoft”, “IBM”, “SAP”. “Big Data” є одним з основних драйверів формування інформаційно-комунікаційних технологій у сучасних умовах високотехнологічного виробництва [10].

З 2015 року (тоді прийнято Закон про доступ до публічної інформації у форматі відкритих даних) в Україні з’явилося багато електронних сервісів з відкритою інформацією про роботу урядових організацій та державних підприємств. Ці відкриті дані можна вільно копіювати, публікувати, поширювати та доповнювати. Їх можна аналізувати чи використовувати в додатках. Єдине, чого необхідно досягти, так це підтримки даних в актуальному вигляді (частота, регулярність оновлення, формат) та доступу до них для сторонніх API та сервісів. Також позитивним є створення програми національної мережі тренерів з відкритих даних, яка сприяє розвитку відкритих даних у містах України. За результатами програми очікуються підвищення доступності та якості відкритих даних і збільшення ролі даних під час прийняття рішень [14].

Також в Україні запущено некомерційний інкубатор ІТ-проектів на основі відкритих даних “1991 Open Data Incubator”. Метою проекту є трансформація великих обсягів державних та корпоративних відкритих даних в ресурс для створення сервісів для громадян та компаній. Співробітництво стартапів та корпорацій сприяє розробленню продуктів, заснованих на обробленні великих даних. Наприклад, компанія “Vodafone Україна” запустила проект “Big Data Lab”, в рамках якого відкриває масив своїх реальних даних стороннім ІТ-розробникам.

Одним з прикладів є спосіб збору інформації з великих баз даних від «Київстара», що допомагає «Правексбанку» знаходити клієнтів. Тобто за допомогою аналізу великих баз даних (“Big Data”) експерти «Київстара» створюють так звані теплові карти, які допомагають представникам різних сфер бізнесу та державних органів визначати місця найбільш вигідного розміщення своїх магазинів, відділень, банкоматів, туристичної міграції тощо. «Правексбанк» в рамках нової стратегії вирішив переглянути розташування своїх відділень та розмістити їх відповідно до того, де перебуває найбільше цільового сегменту клієнтів. За зверненням банку «Київстар» зміг розробити теплову карту та спрогнозувати найбільш вірогідні місця скупчення таких клієнтів, що визначались на основі розробленої аналітичної моделі. В результаті «Правексбанк» вирішив перемістити в нові точки вісімнадцять відділень: шість із них уже перенесені, п’ять перебувають у процесі переміщення, для сімох нові місця розташування ще визначаються [72].

Ефективна взаємодія всіх складових менеджменту в банківській сфері дасть змогу підняти управління в банківських установах на якісно новий рівень. Фінансовий менеджмент комерційного банку сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів з урахуванням ситуації на ринку.

1.4 Методика наукового дослідження

Організація і проведення наукового дослідження неможливі без опори на наукову методологію, без використання відповідних методів. Вибудовуючи

методологічну базу для наукового дослідження, слід уточнити основні поняття (метод, методика, методологія та ін.).

Методологія наукового дослідження дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ.

В свою чергу вищенаведене вимагає уточнення окремих теоретичних положень, особливо застосування методів та прийомів дослідження. Звідси, теоретичною і методологічною основою проведених автором досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципи системності і послідовності у пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, фундаментальні теоретичні роботи та прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування теоретичних основ ринкових відносин і практичних засад.

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Діалектичний метод пізнання заміняє спеціальних методів науки а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового із старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанта.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про

принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в підприємствах.

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження.

Основою методології, використаної в процесі дослідження, було застосування діалектичних підходів до явищ, що вивчалися, згідно з якими всі сторони їх життя, як єдиного організму, розглядались у взаємодії, взаємозв'язку, в процесі розвитку, відкидання старих і виникнення нових форм зв'язку. Діалектичний метод дозволив проілюструвати розвиток об'єкта дослідження і спрогнозувати його тенденції та перспективи.

Одержати в достатній мірі науково обґрунтовані висновки допомогло також застосування історичного і логічного методів пізнання. Історичний і логічний методи пізнання це взаємопов'язані елементи і способи діалектичного методу дослідження і відображення історичного розвитку дійсності. Історичний спосіб пізнання конкретних умов розвитку економічних явищ і процесів, самої економічної системи в їх історичній послідовності від простих і абстрактних категорій до складніших і конкретніших.

Логічне – це абстрактне, теоретично-послідовне викладення процесу розвитку особистих селянських господарств, як явищ, яке в даному випадку, досить органічно поєднується з історичною його послідовністю хоча в практиці досліджень нерідко мають місце випадки, коли вони не збігаються. Логічний спосіб пізнання економічної системи, окремих її елементів у період досягнення повної зрілості найбільш розвинених форм.

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання природи і суспільства. При вивченні питань фінансового менеджменту в даному підприємстві ми використовували такі методи і прийоми дослідження: аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний, математичний.

Аналіз – це розкладання предмету чи явища на складові частини з метою

детального вивчення кожної частини окремо та дослідження всього зв'язку між ними. Аналіз є одним з головних найбільш розповсюджених прийомів наукового пізнання. Головне його завдання полягає в тому, щоб викрити глибинні процеси, характерні риси і особливості в тих чи інших ланках і галузях виробництва.

Аналіз підприємства базується на співставленні результатів роботи і впливаючих на них факторів. Для цього цифровий матеріал обробляють і приводять в систему різних показників: натуральних (га, ц, кг), вартісних (грн) і відносних (%).

Основним критерієм аналізу є порівняння показників господарства за ряд років в динаміці за ряд останніх років, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками того чи іншого підприємства і успішних підприємств, які працюють в рівних природно - економічних умовах і досягли кращих результатів. Вихідними даними для аналізу господарської діяльності підприємств є показники річних і квартальних звітів, первинного бухгалтерського обліку.

Однак сам по собі аналіз не досліджує всієї проблеми, не дає повної відповіді на поставлені завдання перед дослідженням. Він обов'язково повинен бути доповнений синтезом, який характеризується з'єднанням окремих частин об'єкту в єдине ціле і розглядає їх в єдиному цілому. Без аналізу не може бути синтезу, як і без синтезу неможливо проаналізувати і досягнути повного пізнання складних явищ природи і суспільства.

Монографічний метод – це детальне вивчення досвіду роботи типових передових підприємств різних форм власності. Застосування даного дослідження дає можливість правильно вирішити ряд організаційних питань. Передові господарства відображають найближчі перспективи розвитку виробництва, а тому їх форми і методи роботи служать прикладом для більшості господарств, розташованих в подібних природно - економічних умовах.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

Розрахунково-конструктивний метод в основному використовують при порівнянні декількох варіантів тих або інших організаційно-економічних задач і вибрати з них той, який при інших рівних умовах дає найбільший ефект. Варіантні розрахунки можуть бути широко використані при виборі і обґрунтуванні найбільш ефективних сівозмін, правильної спеціалізації і поєднання галузей.

Експериментальний метод використовують при обґрунтуванні ефективності нових тенденцій в розвитку форм організації праці і виробництва в цілому. Головною умовою проведення експерименту є розробка науково - обґрунтованої методики, яка включає весь комплекс питань вирішення даної проблеми.

Балансовий метод використовують при зіставленнях даних, коли загальна величина показника повинна дорівнювати сумі окремих його частин. Поєднання всіх цих методів є важливим інструментом організаторів виробництва, який дозволяє виявити недоліки і резерви виробництва, накреслити шляхи поліпшення господарської та фінансової діяльності підприємства.

Висновки до 1 розділу

Фінансовий менеджмент можна охарактеризувати як систему наукових підходів, професійних навичок та цілеспрямованих дій, спрямованих на оптимізацію фінансових рішень з метою забезпечення високої конкурентоспроможності господарського суб'єкта в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Фінансовий менеджмент в банку є системою управління його грошовими потоками, що включає визначення перспективних і поточних цілей банківської установи, стратегічне і тактичне планування, моніторинг поточної діяльності та аналіз досягнутих результатів.

Фінансовий менеджмент у банківській установі, як будь-яка інша система управління, складається з двох підсистем: об'єкт управління - грошові потоки, що проходять через банк в результаті фінансових операцій. Цей процес включає правовий аспект, який здійснюється банком як юридичною особою; суб'єкт

управління - комплекс підрозділів, які за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в банку.

Фінансовий менеджмент у банківській установі є складним і важливим процесом, який включає управління грошовими потоками, визначення цілей, стратегічне та тактичне планування, моніторинг діяльності та контроль досягнутих результатів.

Суб'єктами управління в системі фінансового менеджменту комерційної банківської установи є правління банку, топ-менеджмент і персонал банку, які за допомогою різних форм управлінського впливу здійснюють цілеспрямовані дії на ефективне функціонування об'єктів. Об'єктами фінансового менеджменту, у свою чергу, виступають підсистеми формування та розподілу фінансових потоків банку (управління активами і пасивами, управління кредитним портфелем, прибутком, ліквідністю, ризиком та ін.).

Як і будь-яку систему, фінансовий менеджмент комерційного банку варто формувати за принципами: системності; узгодженості; варіантності; збалансованості; пріоритетності; причинності; відповідальності.

Розглядаючи підходи до визначення сутності фінансового менеджменту в комерційному банку, можна зазначити, що його основою є розробка та використання систем і методик раціонального планування реалізації фінансових рішень. Тому фінансовий менеджмент в комерційному банку потрібно розглядати з позиції синтезу його складових елементів. Портфелі активів і пасивів, цінних паперів комерційних банків об'єднавши як єдине ціле, яке визначає роль сукупного, портфеля банку в досягненні загальних цілей – отримання прибутку і мінімізація ризику.

Система фінансового менеджменту комерційного банку представлена взаємопов'язаними елементами: суб'єктами, об'єктами, метою, завданнями, функціями, принципами і механізмом реалізації поставлених завдань. Ефективна взаємодія всіх компонентів – процесів фінансового менеджменту в банківській сфері дозволить підняти управління в банківських установах на якісно новий рівень. Фінансовий менеджмент комерційного банку сприяє мінімізації впливу

різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів з урахуванням кон'юнктури ринку.

Ефективна взаємодія всіх складових менеджменту в банківській сфері дасть змогу підняти управління в банківських установах на якісно новий рівень. Фінансовий менеджмент комерційного банку сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів з урахуванням ситуації на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КРЕДОБАНК»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика банку

Успішний розвиток ринкової економіки ґрунтується на ефективній роботі банківського сектору, який є важливою складовою соціально-економічного розвитку та суспільних відносин держави та впливає на євроінтеграційні та глобалізаційні процеси. Банківська діяльність регулюється Законом України «Про банки і банківську діяльність». Відповідно до ст. 2 Закону «Банківська діяльність – це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [5].

KredoBank – український банк, заснований у Львові у 1990 році, віднесений Національним банком України до системно важливих банків України. На 100% належить фінансовій групі PKO Bank Polski – найбільшій фінансовій інституції Польщі та одній з найбільших фінансових груп Центрально-Східної Європи.

Банк має кредитний рейтинг за національною шкалою на найвищому рівні uaAAA зі стабільним прогнозом та короткостроковий кредитний рейтинг банку на найвищому рівні uaK1 від агентств «Стандарт-Рейтинг» та «Експерт-Рейтинг».

АТ «Кредобанк» віднесений до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією Національного банку України. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 65 відділень й охоплює більшість областей України. Крім того, банк активно розвиває свій картковий бізнес та встановив близько 233 власних банкоматів. Клієнтами банку є понад 53 тис. юридичних осіб та підприємців та 659 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, Кредобанк в той же час залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України.

Акціонерне товариство «Кредобанк» - це комерційний банк, що функціонує згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність», одержаної ліцензії від

НБУ, ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та Генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій. Проведемо характеристику фінансових послуг АТ «Кредобанк» (див. рис. 2.1).

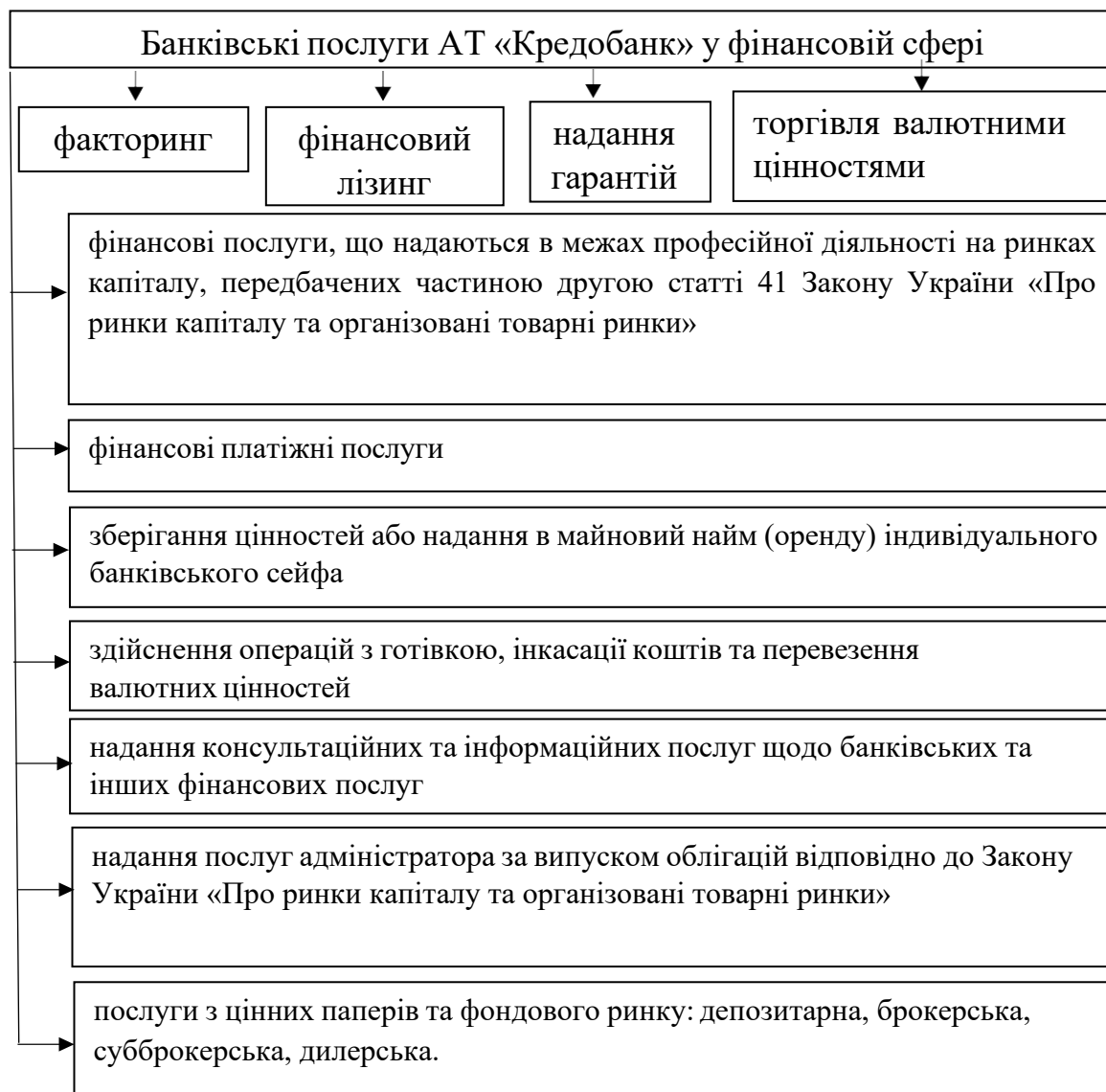


Рис. 2.1. Характеристика банківських послуг АТ «Кредобанк» у фінансовій сфері*

*Джерело: складено автором на підставі [57]

Забезпечення фінансовими ресурсами в діяльності банківської установи є важливою складовою, оскільки у короткостроковий термін їх можна трансформувати у будь-який інший ресурсі та сприяти їхньому кругообігу. У зв'язку з тим спостерігається прямий взаємозв'язок між наявністю достатнього обсягу фінансових ресурсів та успішністю діяльності.

Голова правління АТ «Кредобанк» – Якуб Карновські, обраний наглядовою радою АТ «Кредобанк» на посаду 21 лютого 2025 року на підставі отриманої згоди правління Національного банку України. Заступив на посаду 1 березня 2025 року.

Характеристика та структура форми власності акціонерного товариства «Кредобанк» станом на 01.01.2025 р. (див. рис. 2.2):

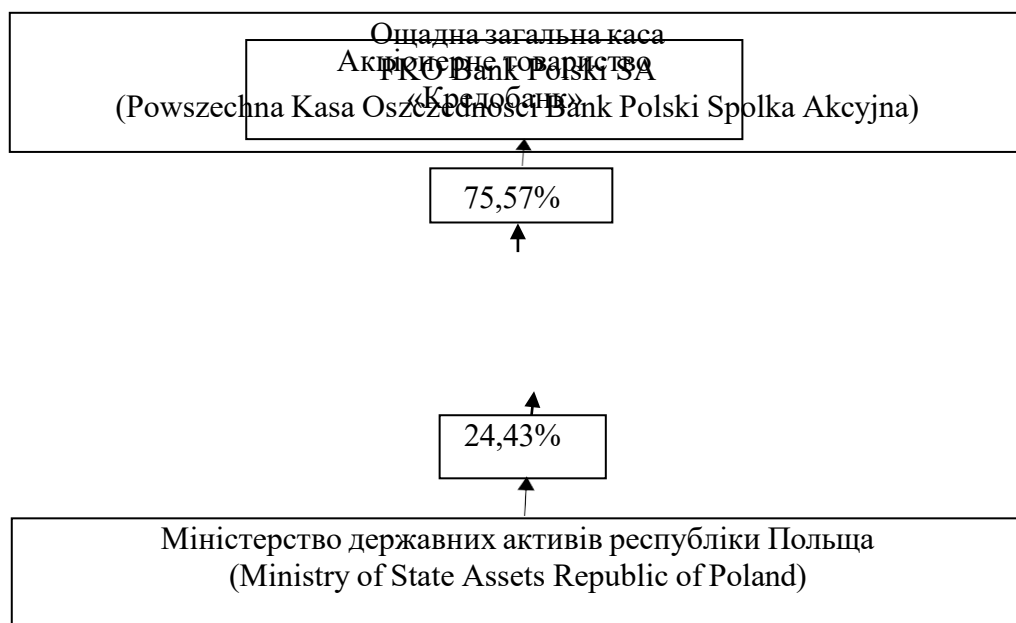


Рис. 2.2. Структура прав власності АТ «Кредобанк»*

*Джерело: складено автором на підставі [57]

Банківська діяльність характеризується як особливий вид господарської діяльності, який здійснюється на підставі спеціального дозволу НБУ. Предметом діяльності є проведення банківських операцій, надання банківських послуг, реалізація грошово-кредитної політики держави. Функціонування та розвиток банківської системи є особливою, оскільки вона не може поєднуватися з іншими видами господарської діяльності.

Клієнтами АТ «Кредобанк» є фізичні та юридичні особи. В цілому банківські відділення обслуговують близько 700 тис. осіб. На території України функціонує понад 400 банкомати.

Проведемо структурний аналіз наявності відділень банку АТ «Кредобанк» (див. табл. 2.1).

Аналіз структурних підрозділів АТ «Кредобанк»*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Кількість відділень, всього	68	50	55	5
- відкрито	-	5	3	-2
- закрило діяльність	18	0	0	-

*Джерело: складено автором на підставі [57]

Протягом 2022-2024 рр., через вторгнення росії в Україну, більшість відділень, які знаходилися у східних та північних областях змусили припинити діяльність. За даними таблиці видно, що у 2022 році на початок року функціонувало 68 відділень, протягом року припинило діяльність 18 відділень. У 2023 році відкрито 5 нових відділень та у 2024 році – 3 відділення банку.

Стратегія банку визначає, що Кредобанк буде вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників. Це стало основою для створення концепції правильного банкінгу. У банківській сфері купа хитрощів і зірочок. Усі тільки й розказують про любов до клієнта замість того, щоб зробити нормально – правильно. Кредобанк вирішив взяти на себе цю роль – першого правильного банку, який знає та робить правильно. Банківські картки та послуги – правильні, бо в них закладені прості правильні умови без зайвих прихованих сенсів і нюансів.

Місія Кредобанку: ми є надійним фінансовим партнером для наших клієнтів і привабливим роботодавцем для наших працівників.

Цінності банку: партнерство, розвиток, вплив.

Банк активно кредитує роздрібних клієнтів, малий і середній бізнес та корпорації, пропонуючи низку спеціальних програм із мінімальними відсотками. Крім того Кредобанк пропонує надійні депозитні продукти. Флагманськими продуктами Кредобанку є Правильна картка для роздрібних клієнтів та Craft Banking для преміальних клієнтів. Банк активно бере участь у низці державних та міжнародних програм, які дозволяють бізнесу залучати фінансування на вигідних умовах.

Банк є стабільним та прозорим фінансовим партнером як для українських, так і для європейських фінансових кіл.

АТ «Кредобанк» активно впроваджує нові банківські технології, європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та прагне налагодити довгострокові, взаємовигідні ділові відносини зі своїми клієнтами.

Основні показники АТ «Кредобанк» станом на 01.04.2025 р. представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники АТ «Кредобанк»*

Показники	Сума, млн грн
Чисті активи	63 925,2
Кредитний портфель (брутто)	14 398,3
Кошти фізичних осіб	19 499,3
Кошти юридичних осіб	34 591,6
Статутний капітал	2 249,0
Прибуток	502,0

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності

Згідно з рейтингом Національного банку України станом на 01.04.2025 р. АТ «Кредобанк» займає:

- 13 місце за величиною активів;
- 15 місце за обсягом кредитів наданих юридичним особам;
- 14 місце за обсягом кредитів наданих фізичним особам;
- 13 місце за обсягом коштів фізичних осіб;
- 13 місце за обсягом коштів юридичних осіб;
- 14 місце за величиною балансового капіталу;
- 15 місце за величиною прибутку.

АТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність як універсальний комерційний банк відповідно до Банківської ліцензії №43 від 11.10.2011 р., виданої Національним Банком України.

Розвиток економіки країни в цілому та модернізація фінансів підприємств залежать також й від раціонального використання джерел формування фінансових ресурсів, як на рівні підприємств, так і на рівні держави. Достатній обсяг

фінансових ресурсів забезпечує підприємству стабільне виробництво й можливості для його подальшого розвитку та розширення діяльності [59].

Ефективне управління фінансовими ресурсами банку є критичним чинником для забезпечення прийняттого рівня рентабельності. Системний підхід до залучення і розміщення ресурсів, балансування між різними джерелами доходів, зокрема інвестиційними та кредитними, забезпечує банку можливість маневрувати в умовах мінливого зовнішнього середовища, забезпечуючи ситуаційно оптимальне співвідношення між рівнями ризику, ліквідності та рентабельності [50].

В сучасних умовах зростає відповідальність банківської системи за результати діяльності, тому виникає потреба у ефективному управлінні.

Динамічні темпи розвитку банку, вихід на нові географічні ринки, розширення спектру послуг, застосування нових банківських технологій зумовлюють необхідність постійних змін в організаційній структурі банку та побудову такої, яка б давала змогу оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Організаційна структура банку включає функціональні служби та підрозділи, кожен з яких виконує певні операції і має свої права та обов'язки.

Департаменти, управління або відділи формуються відповідно до класифікації окремих банківських операцій або їхніх груп за функціональним призначенням.

Виконання депозитних операцій та операцій з кредитного і розрахунково-касового обслуговування вимагає створення всіма банками управлінь депозитних операцій, розрахунково-касового обслуговування клієнтів та кредитних управлінь.

Станом на 1 жовтня 2024 року організаційну структуру АТ «Кредобанк» формують головний банк і 65 відділень.

Розглянемо організаційну структуру АТ «Кредобанк» (див. рис. 2.3).

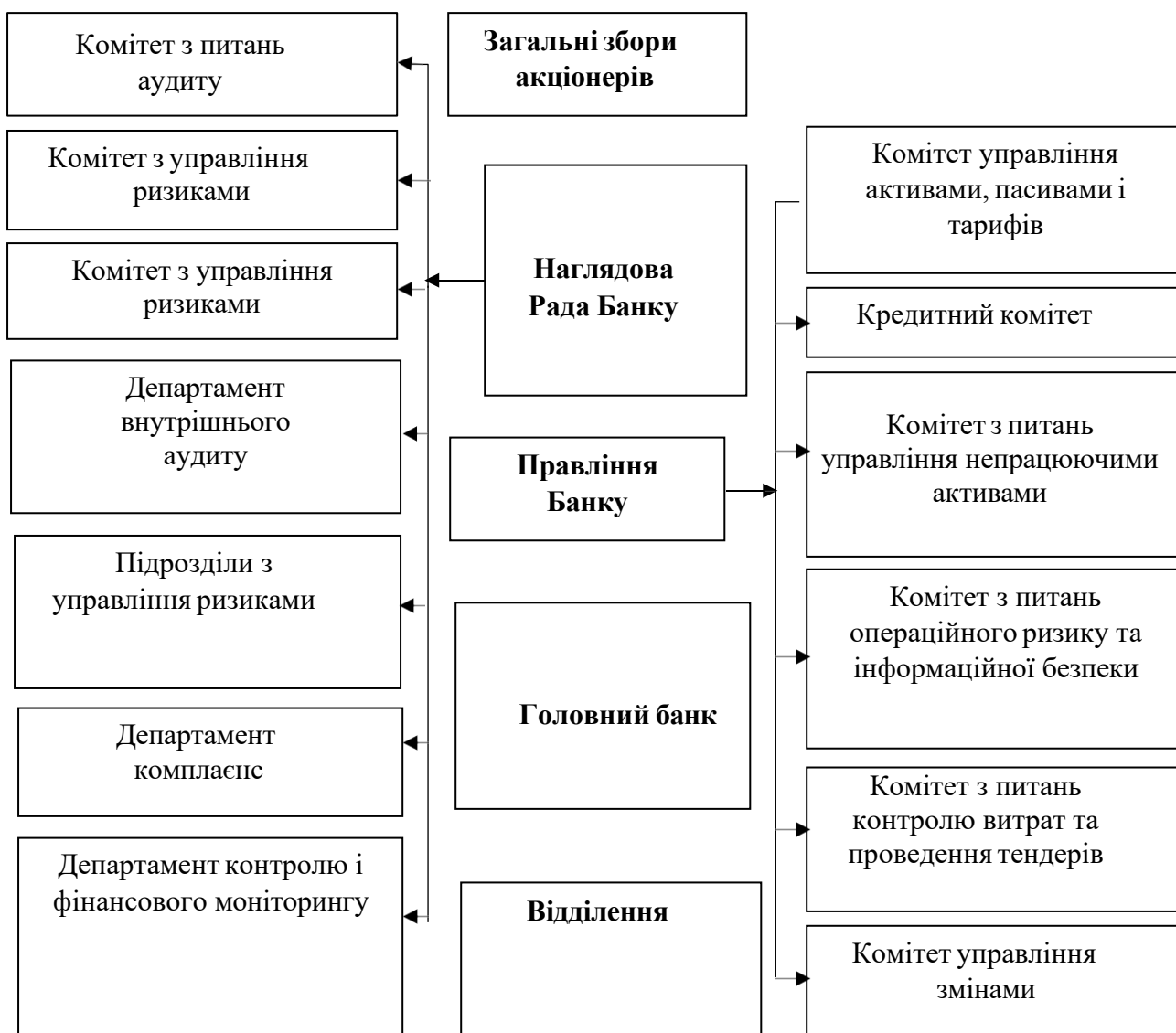


Рис. 2.3. Організаційна структура управління АТ «Кредобанк»*

*Джерело: Додаток до Положення про організацію АТ «Кредобанк»

Організаційна структура АТ «Кредобанк» ґрунтується на управлінні банківською установою та функціональними підрозділами. Вищим керівним органом АТ «Кредобанк» є загальні збори акціонерів, який скликається один раз на рік.

Загальні збори банку вирішують стратегічні завдання в діяльності банку: визначення основних напрямів діяльності банку, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання; обрання та відкликання членів спостережного, виконавчого та контрольного органів банку; затвердження організаційної структури банку, а також внутрішніх положень, що регламентують виконання банківських операцій; внесення змін до статуту банку; затвердження

річних результатів діяльності, порядку розподілу прибутку та покриття збитків; прийняття рішення про додатковий випуск акцій (для акціонерного) чи встановлення розміру та порядку внесення учасниками додаткових вкладів для збільшення статутного капіталу пайового банку; створення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв та затвердження їхніх статутів і положень; прийняття рішення про припинення діяльності банку; інші питання, що належать до компетенції загальних зборів акціонерів (учасників) за статутом банку.

Загальні збори скликаються щорічно, не пізніше ніж через місяць після складання балансу банку за звітний рік. Вищий орган банку реалізує свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні.

Виконавчим органом банку є правління. Правління банку вирішують усі питання його поточної діяльності. Роботою правління керує голова правління.

Контроль за діяльністю правління (дирекції) банку здійснює ревізійна комісія, склад якої затверджується загальними зборами. Комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності правління як з власної ініціативи, так і за дорученням зборів та на вимогу акціонерів банку. Результати перевірок доводяться до відома вищого управлінського органу банку. Ревізійна комісія також складає висновок по річних звітах та балансах банку, без якого загальні збори не вправі затверджувати баланс. Головне завдання ревізійної комісії - контроль за дотриманням банком законодавчих та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність.

Ще одним органом управління є Наглядова Рада, яка є колегіальним органом та обирається на загальних зборах акціонерів у кількості від 7 до 12 осіб. Наглядова Рада контролює діяльність Правління банку та акцентує увагу на питаннях захисту прав вкладників, кредиторів та інвесторів. Члени Наглядової Ради дотримуються встановлених вимог Акціонера Банку – РКО ВР SA, а також функціонують відповідно до законодавчих актів України. Наглядова Рада забезпечує активну комунікацію з Національним банком України для одержання

важливої інформації щодо змін у регуляторній політиці та проведення превентивних заходів щодо збереження ліквідності. Важливою вимогою Наглядової Ради забезпечити захист конфіденційної інформації стосовно банківської таємниці.

АТ «Кредобанк» – член Незалежної асоціації банків України, Асоціації банків Львівщини, Європейської Бізнес Асоціації, Американської торгової палати, Професійної асоціації корпоративного управління, Асоціації платників податків України, Львівської торгово-промислової палати, Представництва "Польсько-Української Господарчої Палати", Професійної Асоціації учасників Ринків капіталу деривативів, Міжнародного товариства польських підприємців, Асоціації "УкрСВІФТ", Асоціації "ЄМА", Асоціації "українське об'єднання лізингодавців", Конфедерації будівельників України, а також міжнародних платіжних систем Mastercard і Visa International, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Для АТ «Кредобанк» 2024 рік був третім роком діяльності в умовах триваючої російської військової агресії та повномасштабної російсько-української війни, що обумовлювало складні зовнішні умови діяльності та високі ризики зовнішнього середовища. З огляду на це, Банк здійснював свою діяльність відповідно до обраних стратегічних пріоритетів в межах наявних об'єктивних можливостей та ресурсів.

Важливо зазначити, що, незважаючи на триваючу війну, кредитний портфель Банку характеризується високою якістю. За станом на 01.01.2025 року частка кредитів, протермінованих понад 90 днів (DPD90+) складає 5,0% (станом на 01.01.2024 р. частка складала 5,7%). Протягом 2024 року залишки коштів клієнтів в АТ «Кредобанк» зросли на 12% до 52,2 млрд грн, незважаючи на складні умови діяльності банківського сектору через триваючу російську агресію та війну, та відображає високу оцінку клієнтами надійності Банку навіть у кризових умовах.

В умовах війни безумовним пріоритетом для Правління Банку було забезпечення безперебійної діяльності Банку, зниження ризиків життю та

здоров'ю працівників та клієнтів. В таких складних умовах діяльності завдання росту ринкової частки не було пріоритетом. За підсумками 2024 року ринкова частка Банку за активами склала 1,82%. Найпомітніше зросла частка Банку за корпоративними кредитами – до 1,34% та за депозитами фізичних осіб – до 1,52%.

Банк у 2024 році згідно даних, оприлюднених Національним банком України, увійшов до ТОП-10 українських банків з найбільшим абсолютним приростом коштів фізичних осіб. У ранкінгу українських банків АТ «Кредобанк» за сумою активів займає 14-те місце серед 61-го банку. Також Банк закріпився в ТОП-15 провідних українських банків за більшістю основних бізнес-показників, зокрема, займає 15-ту позицію за кредитами юридичним особам, 14-ту позицію за депозитами юридичних осіб та 13-ту позицію за роздрібними депозитами, 14-ту позицію за кредитами фізичним особам в секторі.

Надійність та якість проведених банківських операцій багато в чому залежать від досвіду та компетентності фахівців банку. Сьогодні персонал банку - це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні.

У АТ «Кредобанк» працює близько 1 500 осіб, переважно це люди з вищою та вищою фінансово-економічною освітою. При цьому домінує молодь віком до 35 років. Бізнес-тренінги персоналу здійснюються з залученням міжнародних та українських тренерів. Значну допомогу у навчанні надає РКО BP SA.

У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, більше половини співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

У 2024 році в умовах триваючої російської агресії та повномасштабної війни АТ «Кредобанк» як учасник Групи капіталу РКО Bank Polski S.A. брав участь у ініціативах соціально-відповідального бізнесу, реалізувавши та надавши підтримку цілому ряду заходів соціального та культурного характеру, серед яких:

– благодійна допомога з боку Кредобанку та його корпоративного благодійного фонду «Фундація Кредо» для Superhumans Center – некомерційної

недержавної клініки, що займається протезуванням та реабілітацією українців, які отримали травми через війну, зокрема, в рамках партнерства профінансовано закупівлю медичного обладнання;

– підтримка ініціативи Генерального консульства Республіки Польща у Львові та в якості ключового партнера організації свята Миколая для 800 дітей з Львівської та Івано-Франківської областей, що вивчають польську мову у школах та закладах вихідного дня;

– підтримка в якості генерального партнера показу в Україні фільму «Потяг до життя» – повнометражної документальної стрічки з історіями простих залізничників, які з перших днів повномасштабного вторгнення рятували життя мільйонів українців;

– приєднання до Хартії з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів, укладання якої ініціювали Національний банк та Європейський банк реконструкції та розвитку у межах спільного Меморандуму про взаєморозуміння;

– реалізація проекту корпоративної соціальної відповідальності Крафтове Різдво, що включає ініціативи на підтримку крафтових виробників і популяризації українських традицій та брендів, – проводився у м.Києві, м.Львові та онлайн;

– участь працівників Банку у освітніх проєктах з проведення уроків фінансової грамотності для студентів та школярів, зокрема проведення понад 80 уроків фінансової грамотності для більш як 4500 школярів Львова, Вінниці та Запоріжжя у рамках всевітньої інформаційної кампанії «Всесвітній тиждень грошей» (Global Money Week);

– спільна акція з Фондацією РКО Bank Polski з врученням новорічних подарунків для працівників Банку, що мобілізовані до лав Збройних Сил України та їхніх родин;

– підтримка в якості генерального партнера ювілейного XI Міжнародного фестивалю «Музика в старому Львові», який відбувався одночасно та у партнерстві з фестивалем «Музика у старому Кракові» і став важливою подією у сфері культурної співпраці України та Польщі;

– збереження за рішенням Правління Банку щомісячної виплати матеріальної допомоги у розмірі посадового окладу працівникам Банку, які увільнені від роботи у зв'язку із проходженням служби у Збройних Силах України та ін.

Нагороди та відзнаки АТ «Кредобанк»

– нагорода «Найкращий клієнтський сервіс» від журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» та ділового порталу Delo.ua;

– 4 місце в рейтингу життєздатності українських банків від онлайн-видання mind.ua за підсумками 2024 року;

– 7 місце у ренкінгу фінансової надійності українських банків за підсумками 4 кварталу 2024 року за версією системи моніторингу контрагентів YouControl;

– 1 місце у номінації «Овердрафти» у щорічному дослідженні банківського ринку — «25 провідних банків України» від видання «Фінансовий клуб»;

– 1 місце у номінації «Ощадний вклад» у щорічному дослідженні банківського ринку – «25 провідних банків України» від видання «Фінансовий клуб»;

– 6 місце у рейтингу «Топ-15 найстійкіших банків» за версією порталу Forinsurer.com;

– 4 місце у рейтингу надійності банків України від фінансового порталу «Мінфін» за підсумками 3 кварталу 2024 року;

– Кредобанк увійшов у ТОП-10 рейтингу найкращих роботодавців України за версією видання New Voice.

2.2 Аналіз фінансової стійкості АТ «Кредобанк»

Ефективне функціонування банку визначається здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, сприяти зміцненню фінансової стійкості.

Війна в Україні, погіршення макроекономічної ситуації та негативні тенденції в банківській сфері, посилена конкуренція та постійні підвищення

вимог до діяльності фінансових установ, вимагають врахування та оцінки факторів, які суттєво впливають на стійкість банківських установ [48].

Таким чином, обов'язковим та основним завданням будь-якої банківської установи є забезпечення її власної фінансової стійкості.

Фінансова стійкість банку – це комплексний показник банку, який забезпечує, незалежно від ендогенних та екзогенних факторів, здатність банку з мінімальним ризиком виконувати всі його функції, при цьому дотримуючись високого рівня платоспроможності, надійності та ліквідності банківської установ [38].

Дослідимо фінансову стійкість АТ «Кредобанк», який віднесено до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією НБУ, входить до Топ-3 найбільш надійних фінансових партнерів для клієнтів, а також є привабливим роботодавцем для своїх працівників.

Будь-яка установа, організація, у тому числі й банк, постійно діють у мінливих умовах середовища, АТ «Кредобанк» не є винятком.

Метод SWOT-аналізу – один із найпопулярніших для виявлення потенційні проблеми і загрози, з якими найближчим часом установа може зіштовхнутись (див. рис. 2.4).

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – рентабельність; – надійність; – кредитний портфель; – лідерство та комунікація; – диверсифікація банківських послуг; – фаховість та компетентність персоналу. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – трудомісткість прийняття кредитних рішень – плинність кадрів
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – поінформованість клієнтів та обслуговування /online- сервісів; – гнучкість відсоткових ставок за кредит; – капіталовкладення у прибуткові галузі; – співпраця з банківськими компаніями UA-PL; – наявність іноземних інвестицій Польського акціонерного банку. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – російське вторгнення; – демографічна криза; – жорсткі регулятивні нормативи НБУ; – економічна підтримка державних банків; – тиск конкурентів; – збільшення розміру податку на прибуток; – зменшення попиту на банківські послуги через неплатоспроможність населення;

Рис. 2.4. SWOT-аналіз АТ «Кредобанк»*

* Джерело: розробка автора

Проведений SWOT – аналізу АТ «Кредобанк» свідчить про те, що банк має конкурентні переваги та займає оптимальний сегмент банківського ринку. Сильними сторонами банківської установи є високий рівень рентабельності, оптимальна фінансова стійкість, що гарантує платоспроможність та ліквідність, фаховість та компетентність персоналу сприяє підвищенню репутації та зростанню прихильності клієнтів.

В умовах невизначеності АТ «Кредобанк» варто обрати стратегію уникнення загроз за рахунок сильних сторін та впроваджувати інноваційні послуги для зростання кредитного портфелю та збільшення відносної частки ринку.

З метою оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» проведемо аналіз основних якісних та кількісних показників діяльності. Інформаційною базою для оцінки фінансової стану є «Баланс» та «Звіт про фінансові результати». стабільність із картою ризиків фінансового сектору (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інформаційна база для оцінки фінансового стану АТ «Кредобанк»*

Активи	На початок року млн грн	На кінець року млн грн	Пасив	На початок року млн грн	На кінець року млн грн
Найбільш ліквідні активи (А ₁)	11756	14793	Найбільш термінові обов'язки (П ₁)	138	167
Терміново реалізовані активи (А ₂)	9115	17614	Короткотермінові пасиви (П ₂)	667	371
Повільно реалізовані активи (А ₃)	235	233	Довготермінові пасиви (П ₃)	19598	29563
Важко реалізовані активи (А ₄)	847	821	Постійні пасиви (П ₄)	2360	2360
Баланс	21820	32328	Баланс	21820	32328

* Джерело: розраховано автором на підставі Балансу

Показниками оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк», які характеризують рівень фінансового стану є показники платоспроможності, абсолютної та загальної ліквідності, прибутковості та рентабельності, рівень ефективності використання оборотних активів.

Проведемо аналіз показників ліквідності, які показують здатність банківської установи своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

Показник загальної ліквідності визначається за формулою [14]:

$$K_{\text{заг}} = \frac{(A_1 + A_2 + A_3)}{(\Pi_1 + \Pi_2)} \quad (2.1)$$

Визначимо показник загальної ліквідності АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{заг на поч. року}} = \frac{(11756 + 9115 + 235)}{(138 + 667)} = 26,4$$

$$K_{\text{заг на кін. року}} = \frac{(14793 + 17614 + 233)}{(167 + 371)} = 49,9$$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що АТ «Кредобанк» у 2024 році є платоспроможний. На початок року на 1 грн короткострокових зобов'язань припадає 26,4 грн короткострокових активів, а на кінець року – 49,9. Рекомендоване значенні цього показника більше 2, а отже банківській установі треба переглянути рішення, щодо ефективності використання поточних зобов'язань, то надлишок коштів скерувати в розвиток кредитного портфелю.

Важливим показником оцінки фінансової стійкості банківської установи є коефіцієнт проміжної ліквідності, який визначається за формулою [14]:

$$K_{\text{пром.лік. на поч. року}} = \frac{(A_1 + A_2)}{(\Pi_1 + \Pi_2)} \quad (2.2)$$

Визначимо показник поточної ліквідності АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{пром.лік. на поч. року}} = \frac{(11756 + 9115)}{(138 + 667)} = 26,2$$

$$K_{\text{пром.лік. на кін. року}} = \frac{(14793 + 17614)}{(167 + 371)} = 59,4$$

Коефіцієнт проміжної ліквідності характеризує здатність погасити свої поточні зобов'язання перед кредиторами у випадку скорочення обігових коштів. Розраховані значення цього показника на початок та кінець 2024 року вказують на платоспроможність банківської установи.

В сучасних умовах невизначеності треба мати запас вільних коштів для того, щоб у випадку критичної ситуації негайно погасити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається в умовах високого ризику та характеризує стійкість банківської установи, визначається за формулою [14]:

$$K_{\text{абс.лік.}} = \frac{(A_1 + A_2)}{(\Pi_1 + \Pi_2)} \quad (2.3)$$

Визначимо показник абсолютної ліквідності АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{абс.лік. на поч. року}} = \frac{(11756)}{(138 + 667)} = 14,6$$

$$K_{\text{абс.лік. на кін. року}} = \frac{(14793)}{(167 + 371)} = 27,6$$

Проведені розрахунки показника абсолютної ліквідності вказують на те, що ризику несвоєчасного погашення короткострокової заборгованості банківською установою немає.

Якщо врахувати, що нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,25, а за даними розрахунку АТ

«Кредобанк» на початок 2024 року дорівнює 14,6, а на кінець 2024 року 27,6, можна зробити припущення, що менеджери банку акумулюють надлишковий запас оборотних коштів з метою забезпечити банківської установи від непередбачуваних кризових ситуацій в умовах воєнного стану.

Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності узагальнимо у таблиці 2.4.

Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності*

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2,5...3,0	26,4	49,9
Коефіцієнт проміжної ліквідності	> 0,6	26,2	59,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2...0,3	14,6	27,6

* Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.3

Оцінка фінансової стабільності банку повинна включати аналіз усіх аспектів його діяльності. В основному вона базується на загальновідомих методах та інструментах, проте не має єдиної визначеної методології такої оцінки. Тому аналітики використовують кілька методик, які суттєво відрізняються між собою і включають різні показники [55].

Продемонструємо узагальнені результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності на початок та кінець 2024 р. (див. рис. 2.5).

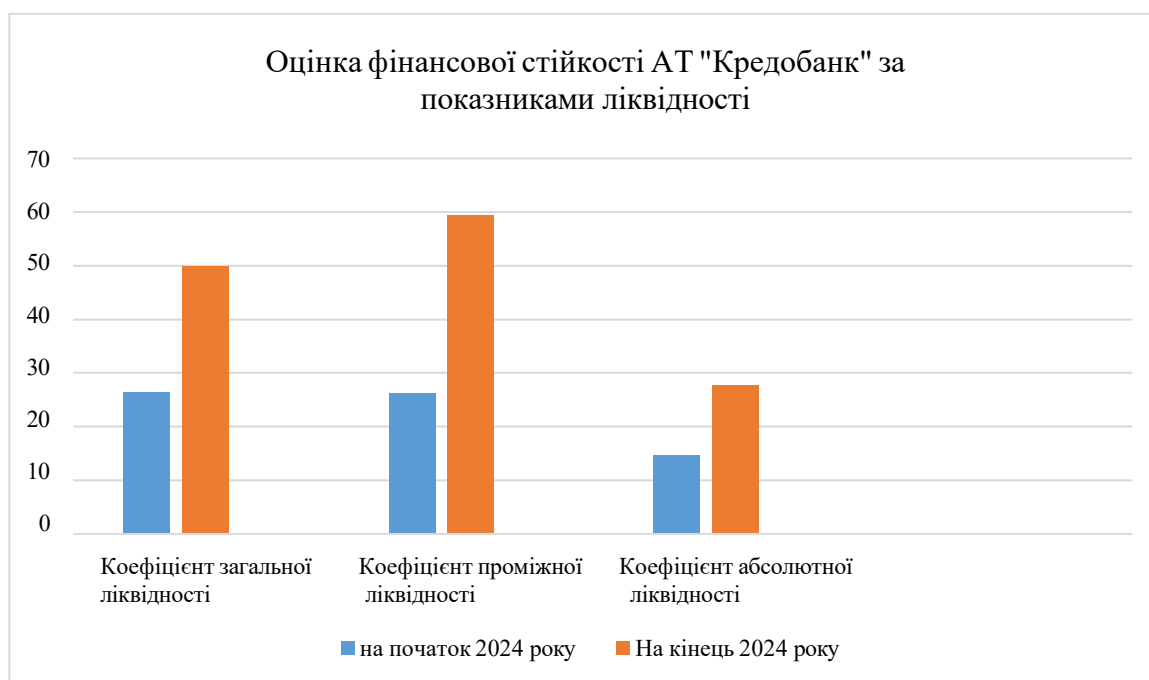


Рис. 2.5. Оцінка фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності на початок та кінець 2024 року*

* Джерело: складено на підставі табл. 2.4.

За результатами оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності можна зробити висновок, що наявні поточні активи на

початок та кінець 2024 року здатні забезпечити своєчасне погашення короткострокових зобов'язань. Варто зауважити, що є надмірний залишок поточних активів, про що свідчать розраховані показники, які значно перевищують нормативні значення, а тому менеджерам банківської установи варто переглянути рішення щодо можливостей розвитку кредитного портфелю.

Однією з ключових цілей управління банківськими ресурсами є забезпечення достатнього рівня прибутку. Цей прибуток використовується для покриття витрат банку, виплати дивідендів акціонерам та нарощування капіталу. Для досягнення своїх цілей банк має ефективно управляти своїми активами (кредитами, інвестиціями) та пасивами (власним капіталом та залученими на депозити коштами). Це означає, що банк має знаходити баланс між ризиком та прибутковістю своїх операцій [77].

Проведемо оцінку фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності, які характеризуються коефіцієнтами: фінансова автономія (фінансова незалежність), фінансова залежність, фінансовий ризик, маневрування власним капіталом.

Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність) вказує, яку частку займає власний капітал у підсумку усіх вкладень, тобто чи є залежність АТ «Кредобанк» від зовнішніх джерел фінансування. Визначимо коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) за формулою [14]:

$$K_{\text{автономії}} = \frac{(\Pi_4)}{(\Pi_{\text{балансу}})} \quad (2.4)$$

Визначимо коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{автономії на поч.року}} = \frac{2360}{21820} = 0,9$$

$$K_{\text{автономії на кін.року}} = \frac{2360}{32328} = 0,7$$

Проведені розрахунки коефіцієнта автономії вказують на те, що АТ «Кредобанк» є фінансово стійким та незалежним від впливу чинників зовнішнього середовища.

Нормативне значення цього показника дорівнює 0,5, а розраховані значення фінансової автономії (незалежності) на початок року становить 0,9, на кінець року – 0,7, що не становить загрози для стійкості банківської установи.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залученість зовнішніх коштів та показує, яка сума цих коштів співвідноситься з 1 грн власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності визначаємо за формулою [14]:

$$K_{\text{фін.залежн.}} = \frac{(\text{П}_{\text{балансу}})}{(\text{П}_4)} \quad (2.5)$$

Визначимо коефіцієнт фінансової залежності АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{фін.залежн. на поч.року}} = \frac{21820}{2360} = 14,9$$

$$K_{\text{фін.залежн. на кін.року}} = \frac{32328}{2360} = 10,1$$

За даними розрахунків можна зробити висновок, що АТ «Кредобанк» немає залежності від зовнішніх інвесторів. Значення показника фінансової залежності в межах нормативного значення та вказує на те, що банківська установа є фінансово стійкою в сучасних умовах.

Коефіцієнта фінансового ризику характеризує ефективність використання залучених фінансових ресурсів відносно власного капіталу. Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику за формулою [14]:

$$K_{\text{фін.ризик}} = \frac{(\text{П}_1 + \text{П}_2 + \text{П}_3)}{(\text{П}_4)} \quad (2.6)$$

Визначимо коефіцієнт фінансового ризику АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K_{\text{фін. ризику на поч.року}} = \frac{138 + 667 + 19598}{2360} = 1.4$$

$$K \text{ фін. ризику на кін.року} = \frac{167 + 371 + 29563}{2360} = 0.9$$

В умовах воєнного стану спостерігається тенденція до зростання ризику на вкладений капітал, тому з метою оцінки фінансової стійкості ми визначили коефіцієнт ризику в АТ «Кредобанк». За даними розрахунків бачимо, що коефіцієнт ризику на початок 2024 року становив 1,4, при нормативі менше 1. На кінець 2024 року коефіцієнт ризику становить 0,7, що позитивно характеризує фінансову стійкість банківської установи, вказує на гарантування безпеки коштів вкладників.

Коефіцієнт маневрування власним капіталом характеризує здатність та ефективність формування оборотних активів. Коефіцієнт маневрування власним капіталом визначається за формулою [14]:

$$K \text{ маневр. влас. капіталом} = \frac{(П_4 - А_4)}{(П_4)} \quad (2.7)$$

Визначимо коефіцієнт маневрування власним капіталом АТ «Кредобанк» на підставі таблиці 2.3:

$$K \text{ маневр. влас. капіталом на поч.року} = \frac{2360 - 847}{2360} = 0.5$$

$$K \text{ маневр. влас. капіталом на кін.року} = \frac{2360 - 821}{2360} = 0.6$$

Таким чином, проведені розрахунки вказують на те, що АТ «Кредобанк» ефективно використовує власний капітал для зміцнення фінансової стійкості. Нормативне значення цього показника дорівнює 0,4-0,6.

Коефіцієнт маневрування власним капіталом на початок 2024 року становить 0,5, а на кінець 2024 року 0,6, це свідчить, що АТ «Кредобанк» є надійним.

Проведемо узагальнення результатів оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності (див. табл. 2.5).

Узагальнені результатів оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності за 2024 р. свідчать про те, що банківська

установа є платоспроможною та здатна створювати захисні бар'єри від загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Узагальнення результатів оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності*

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,9	0,7
Коефіцієнт фінансової залежності	> 0,5	14,9	10,1
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	1,4	0,9
Коефіцієнт маневрування	0,4-0,6	0,5	0,6

*Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.3

Розраховані показниками фінансової стійкості в контексті платоспроможності в межах нормативного значення, а отже сприяють успішному функціонуванню банківської установи.

Управління фінансовими ресурсами банку інтегроване в загальний процес управління банком, що організовано з метою забезпечення діяльності банку та вирішення поставлених стратегічних та тактичних цілей, завдань та заходів їх досягнення [50]. Графічно зобразимо узагальнені результати оцінки фінансової стійкості за показниками платоспроможності (див. рис. 2.6).

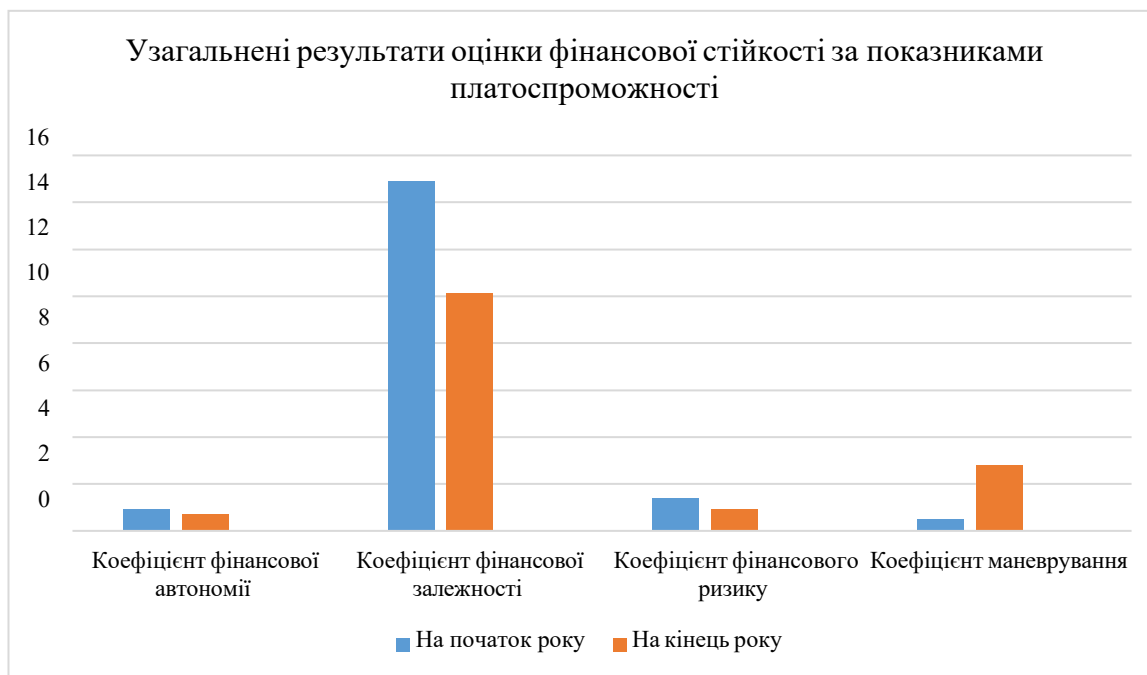


Рис. 2.6. Узагальнені результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності у 2024 році*

*Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.3

Оптимальне співвідношення балансування між різними джерелами доходів, а саме: власними, інвестиційними та кредитними, сприяє АТ «Кредобанк» можливістю маневрувати власним капіталом в сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, забезпечуючи нормативне співвідношення між рівнями ризику, фінансової автономії, ліквідності та прибутковості.

Аналіз використання фінансових ресурсів банку є важливим етапом у процесі управління його діяльністю, оскільки ефективне використання фінансових ресурсів прямо впливає на рентабельність і стабільність банку [81]. Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» позитивно характеризують діяльність банківської установи. Розрахований рівень ліквідності та платоспроможності позиціонують банк, як надійного партнера, що підвищує рівень довіри, сприяє збільшенню відносної частки ринку, підвищує конкурентоспроможність банківських послуг, створює умови для зростання кредитного портфеля (див. рис. 2.7).

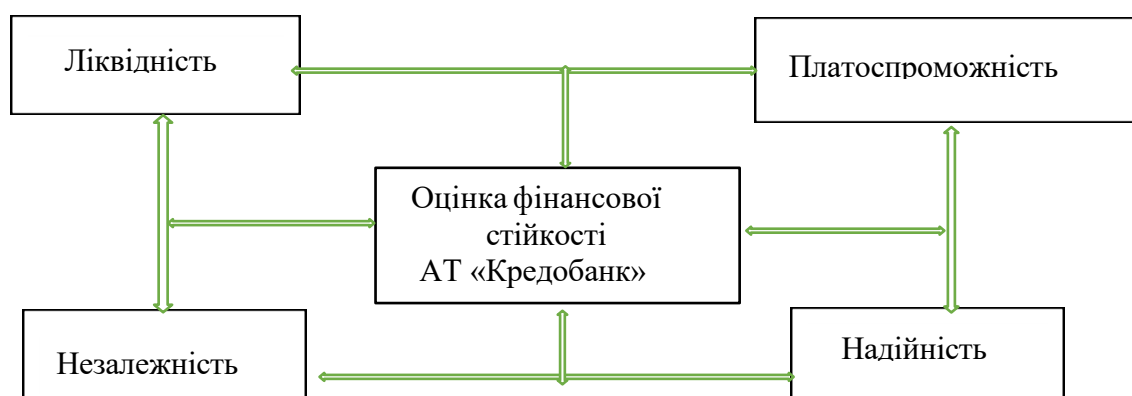


Рис. 2.7. Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк»*

*Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.4 та 2.5

Характеризуючи фінансову стійкість АТ «Кредобанк» необхідно враховувати специфіку її забезпечення через систематизацію чинників, які впливають на її міцність.

Характеризуючи зовнішнє середовище можна сказати, що основними екзогенними чинниками, які мають опосередкований непрямий вплив на фінансову стійкість є економічні, фінансові, політичні та соціальні; а

ендогенними чинниками прямого впливу є фінансово-економічні, інформаційні, юридичні та технічні.

За перші три місяці 2025 року ключові балансові показники АТ «Кредобанк» продемонстрували зростання (див. табл. 2.6):

- власний капітал виріс на 4,06% до 7,409 млрд грн;
- обсяг кредитів та авансів клієнтам збільшився на 1,27% до 12,145 млрд грн;
- зобов'язання виросли на 2,31% до 56,170 млрд грн;
- активи збільшились на 2,51% до 63,578 млрд грн.

Таблиця 2.6

Основні балансові показники АТ «Кредобанк», тис грн, %, п.п.*

Показник	01.04.2025		01.01.2025		Темп приросту, %
	тис грн	%	тис грн	%	
Заборгованість перед іншими банками	439 661	0,69%	1 175 024	1,89%	-62,58%
Кошти клієнтів:	53 972 303	84,89%	52 228 947	84,21%	3,34%
кошти юридичних осіб	34 697 808	54,58%	33 854 503	54,59%	2,49%
кошти фізичних осіб	19 274 495	30,32%	18 374 444	29,63%	4,90%
Зобов'язання всього	56 169 508	88,35%	54 901 687	88,52%	2,31%
Статутний капітал банку	2 248 969	3,54%	2 248 969	3,63%	0,00%
Власний капітал банку	7 408 532	11,65%	7 119 396	11,48%	4,06%
Готівкові кошти та кошти в НБУ	22 124 928	34,80%	17 647 174	28,45%	25,37%
Заборгованість інших банків	2 874 320	4,52%	3 600 525	5,81%	-20,17%
Кредити та аванси клієнтам	12 144 932	19,10%	11 992 518	19,34%	1,27%
Цінні папери	24 159 645	38,00%	27 191 997	43,84%	-11,15%
Основні засоби та нематеріальні активи	1 325 269	2,08%	1 248 359	2,01%	6,16%
Активи всього:	63 578 040	100,00%	62 021 083	100,00%	2,51%

*Джерело: складено за даними ТОВ «РА «Стандарт-Рейтинг». URL:<http://www.standard-rating.biz/>

Обсяг коштів клієнтів Банку за перший квартал 2025 року виріс на 3,34% і станом на 01.04.2025 склав 53,972 млрд грн. При цьому, обсяг коштів юридичних осіб збільшився на 2,49%, а кошти фізичних осіб виросли на 4,90%. За період з 01.01.2025 по 01.04.2025 в структурі пасивів АТ «Кредобанк» відбулись наступні зміни: частка коштів юридичних осіб знизилась на 0,01 п.п. (до 54,58%), частка

коштів фізичних осіб виросла на 0,69 п.п. (до 30,32%), а частка коштів банків зменшилась на 1,20 п.п. (до 0,69%).

Структура активів АТ «Кредобанк» впродовж періоду з 01.01.2025 по 01.04.2025 змінилась наступним чином:

- частка кредитів та авансів клієнтам Банку знизилась на 0,24 п.п. до 19,10%;

- частка цінних паперів зменшилась на 5,84 п.п. до 38,00%;

- частка готівкових коштів та коштів в НБУ виросла на 6,35 п.п. до 34,80%;

- частка заборгованості інших банків, яка на 65,05% була представлена коштами на коррахунках, зменшилась на 1,29 п.п. до 4,52%.

- станом на 01.04.2025 портфель цінних паперів Банку був повністю сформований з ОВДП та з боргових державних цінних паперів США, Франції та Польщі, тобто з ліквідних інструментів з низьким рівнем кредитного ризику.

Таким чином, в першому кварталі 2025 року відбулось зростання ключових балансових показників АТ «Кредобанк»: Банк наростив кошти клієнтів (+3,34%), обсяг кредитного портфеля (+1,27%) та на 4,06% збільшив обсяг власного капіталу.

Відповідно до Стратегії, в поточних умовах триваючої війни і значного рівня невизначеності Банк дотримується гнучкості у плануванні та діях з метою швидкого та ефективного реагування на зміни. Тому вагома частина активів Банку сформована з ліквідних інструментів з низьким рівнем кредитного ризику: станом на 01.04.2025 року 75,74% активів АТ «Кредобанк» були представлені готівковими коштами та коштами в НБУ, коштами на коррахунках в інших банках, а також ОВДП та державними борговими цінними паперами інших країн.

Результати аналізу показали, що АТ «Кредобанк» має достатній рівень фінансової стійкості, ефективно впроваджує ресурсну політику, вміло управління активами і ризиками.

В сучасних умовах воєнного стану банківські установи перебувають в умовах невизначеності, а тому виникає необхідність оцінки фінансової стійкості та пошук способів її підвищення.

Варто наголосити, що фінансову стійкість часто ототожнюють з надійністю, яка гарантується ліквідністю, платоспроможністю незалежністю та прибутковістю.

Фінансова стійкість характеризує банківську установу такою, яка користується довірою у вкладників та кредиторів.

2.3 Основні напрямки фінансового менеджменту в АТ «Кредобанк»

Питання банківського фінансового менеджменту в Україні належать до числа найменш розроблених. Це пов'язано з тим, що в Україні раніше не було ринкової економіки і, відповідно, потреби в розвитку цієї науки, а тим більше практичної діяльності. Окремі розробки у сфері фінансового менеджменту були розрізненими і мали суто теоретичний характер.

В теперішній час в умовах входження в ринкову економіку, впровадження і роботи ринкових механізмів, керівники підприємств, банків та інших фінансових структур змушені використовувати в роботі принципи і методи фінансового менеджменту. Виникає необхідність у такій теоретичній базі, яка була б адаптована до умов розвитку ринкової економіки в нашої країні і закріплювала б практичні навички управління фінансами з урахуванням інфляції падіння виробництва, кризових явищ. Особливо гостро стоїть проблема розвитку теоретичних основ фінансового менеджменту в комерційних банках.

Фінансовий менеджмент в АТ «Кредобанк» можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практична сторона), а з іншого - як науковий напрямок (теоретична сторона).

Як напрямок діяльності фінансовий менеджмент АТ «Кредобанк» являє собою діяльність, сферою застосування якої є фінансові ринки. Управління фінансами банку є взаємозалежний процес, який охоплює управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю виконання окремих видів банківських операцій.

Як орган управління фінансовий менеджмент АТ «Кредобанк» являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами.

Для ефективного здійснення такої діяльності фінансовий менеджер АТ «Кредобанк»:

- проводить аналіз впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників на результати фінансової діяльності;
- аналізує фінансову та управлінську звітність;
- проводить необхідні фінансово-економічні розрахунки;
- володіє інформацією про світовий і вітчизняний досвід управління фінансами та відомими методами і прийомами управління фінансами в різних типових ситуаціях.

Як система економічного управління фінансовий менеджмент АТ «Кредобанк» являє собою комплекс взаємозв'язаних елементів і містить керовану підсистему (інструменти управління), керівну підсистему (суб'єкт управління), а також інформаційне забезпечення (інформаційна база).

Об'єктом управління у фінансовому менеджменті в АТ «Кредобанк» є операції банку, ліквідність і фінансові ризики, фінансові результати та інші. Суб'єктом управління фінансового менеджменту є комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в комерційному банку.

Фінансовий менеджмент реалізує свою головну мету в банку та основні задачі шляхом здійснення функції які діляться на дві основні групи і визначаються комплексним змістом фінансового менеджменту:

- функції фінансового менеджменту як керуючої системи;
- функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі управління підприємством.

Функції і методи фінансового менеджменту можна поділити на два блоки: управління зовнішніми фінансами; внутрішньовиробничий облік і контроль (див. рис. 2.8).



Рис. 2.8. Методи і функції фінансового менеджменту в банку*

* Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

Використання методів та прийомів фінансового менеджменту дає можливість зберегти міцні ринкові позиції будь-якому виробникові. Базуючись на зіставленні певних фінансових результатів, розраховуючи відповідні фінансові показники, підприємство здатне оцінити ефективність, визначити своє місце серед підприємств галузі, планувати діяльність на майбутнє. Фінансовий менеджмент охоплює управління фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку (див. рис. 2.9).

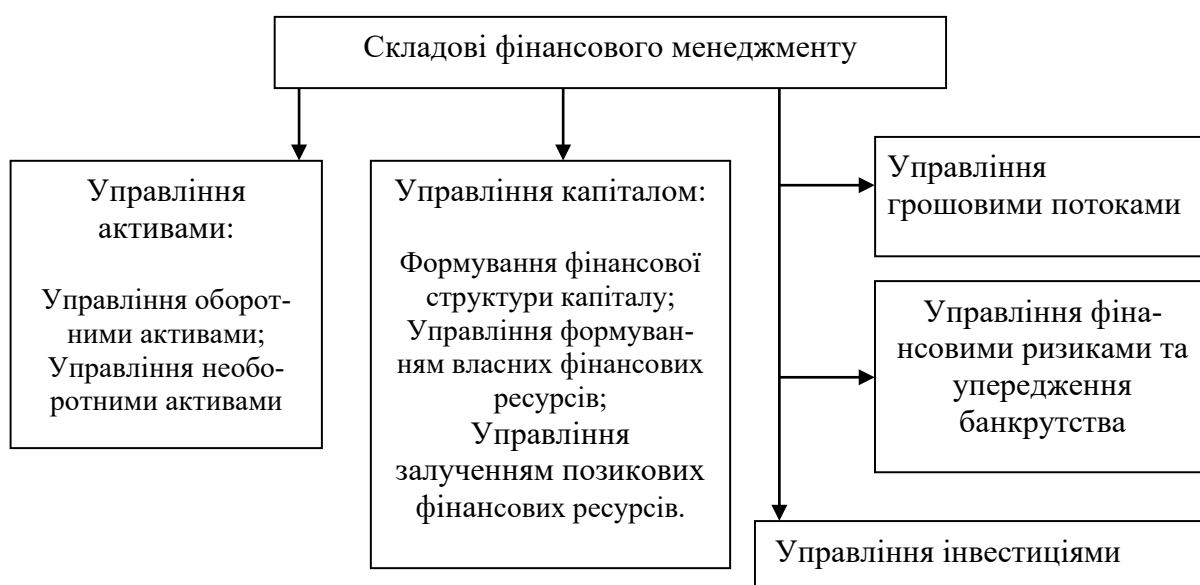


Рис. 2.9. Схема складових і функцій фінансового менеджменту*

* Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

Основні функції фінансового менеджменту АТ «Кредобанк» накладають відбиток на його організаційну структуру, яка сприяє послідовній реалізації функції фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання та фінансового контролю в банку. Крім того, організаційна структура фінансового менеджменту враховує особливості об'єкта управління - необхідність управління ліквідністю, ризиками і прибутковістю.

Світова практика розглядає фінансовий менеджмент з погляду системного, процесного і ситуаційного підходу.

При системному підході менеджмент у АТ «Кредобанк» розглядається як управління сукупністю окремих підсистем: людей, структури, технології, а також фінансів, маркетингу та інших об'єктів управління, що орієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. З цього погляду вирізнять управління персоналом і організаційну структуру управління; управління технологіями: управління фінансами; управління маркетингом.

Процесний підхід розглядає менеджмент як чотири взаємозв'язані функції: планування, організація, мотивація, контроль.

Ситуаційний підхід полягає в тому, що підходи і методи управління АТ «Кредобанк» обумовлюються ситуацією. Фінансовий механізм управління в банку об'єднує в собі низку взаємозв'язаних функцій: фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання і фінансовий контроль в процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом і структурними підрозділами банку для досягнення цілей і виконання завдань.

Фінансове планування ґрунтується на стратегічному плані розвитку АТ «Кредобанк» в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку та на практичному плані на майбутній період у частині визначення заходів і встановлення конкретних завдань. Фінансовий план АТ «Кредобанк» містить:

- розробку і узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану

банківських операцій, плану розробки і впровадження нових банківських продуктів та послуг;

- формування бюджету банку на рік у його дохідній і видатковій частині;

- встановлення лімітів видатків на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та доходної частини бюджету, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;

- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

Фінансовий аналіз в АТ «Кредобанк» містить:

- визначення значень показників і нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулятивними органами;

- визначення й аналіз показників, що характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних операцій з урахуванням забезпечення ліквідності вкладених у них коштів;

- визначення й аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними і торгівельними операціями банку;

- визначення значень внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступень ризику;

- визначення й аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом;

- визначення та аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операції.

Фінансовий менеджмент в АТ «Кредобанк» включає такі напрями управління:

- активами і зобов'язаннями; власним капіталом;

- банківськими ризиками;

- прибутковістю; ліквідністю та резервами;

- банківськими портфелями – кредитним, цінних паперів, реальних інвестицій;

– процесом фінансового планування та формування бюджетів (див. рис. 2.10).



Рис. 2.10. Напрямки управління фінансового менеджменту у банку*

* Джерела: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

Управління прибутковістю банку є кінцевою метою управління фінансами АТ «Кредобанк». Під управлінням прибутковістю розуміється як ефективність роботи банку в цілому, так і ефективність окремих видів операцій. Невід'ємною частиною управління фінансовими операціями з метою забезпечення їх прибутковості є вживання заходів, що знижують ступінь пов'язаного з ними ризику і заходів по забезпеченню ліквідності банку.

Фінансовий контроль АТ «Кредобанк» зводиться до перевірки відповідності результатів діяльності банку заданим параметрам і містить контроль за дотриманням лімітів і показників, установлених з урахуванням різних фінансових ризиків; контроль за виконанням планових завдань, що відображують необхідні обсяги та ефективність операцій банку.

Фінансовий менеджмент в АТ «Кредобанк» передбачає цілеспрямований вплив на банківські операції шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання і контроль. Під цілеспрямованим впливом розуміється вплив у рамках визначених параметрів ліквідності, ризику і прибутковості.

Роль фінансового менеджменту полягає в науковій обґрунтованості процесу управління фінансовими потоками в АТ «Кредобанк». Наукова основа дає можливість систематизувати потоки фінансової інформації в банку в єдиний інформаційно-аналітичний простір, опрацювати її за допомогою економіко-математичних та інших методів, розробити шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері фінансів.

Висновки до II розділу

Публічне акціонерне товариство Кредобанк (KredoBank) – український банк, заснований в 1990 році, з головним офісом у Львові. На 99,6% належить найбільшому польському банку РКО Bank Polski.

АТ «Кредобанк» віднесений до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією Національного банку України. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 65 відділень й охоплює більшість областей України. Крім того, банк активно розвиває свій картковий бізнес та встановив близько 233 власних банкоматів. Клієнтами банку є понад 53 тис. юридичних осіб та підприємців та 659 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, Кредобанк в той же час залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України.

Клієнтами АТ «Кредобанк» є фізичні та юридичні особи. В цілому банківські відділення обслуговують близько 700 тис. осіб. На території України функціонує понад 400 банкомати.

Стратегія банку визначає, що Кредобанк буде вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників. Це стало основою для створення концепції правильного банкінгу.

АТ «Кредобанк» активно впроваджує нові банківські технології, європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та прагне налагодити довгострокові, взаємовигідні ділові відносини зі своїми клієнтами.

Станом на 1 жовтня 2024 року організаційну структуру АТ «Кредобанк» формують головний банк і 65 відділень.

Організаційна структура АТ «Кредобанк» ґрунтується на управлінні банківською установою та функціональними підрозділами. Вищим керівним органом АТ «Кредобанк» є загальні збори акціонерів, який скликається один раз на рік.

Важливо зазначити, що, незважаючи на триваючу війну, кредитний портфель Банку характеризується високою якістю. За станом на 01.01.2025 року частка кредитів, протермінованих понад 90 днів (DPD90+) складає 5,0% (станом на 01.01.2024 р. частка складала 5,7%). Протягом 2024 року залишки коштів клієнтів в АТ «Кредобанк» зросли на 12% до 52,2 млрд грн, незважаючи на складні умови діяльності банківського сектору через триваючу російську агресію та війну, та відображає високу оцінку клієнтами надійності Банку навіть у кризових умовах.

Банк у 2024 році згідно даних, оприлюднених Національним банком України, увійшов до ТОП-10 українських банків з найбільшим абсолютним приростом коштів фізичних осіб. У ранкінгу українських банків АТ «Кредобанк» за сумою активів займає 14-те місце серед 61-го банку. Також Банк закріпився в ТОП-15 провідних українських банків за більшістю основних бізнес-показників, зокрема, займає 15-ту позицію за кредитами юридичним особам, 14-ту позицію за депозитами юридичних осіб та 13-ту позицію за роздрібними депозитами, 14-ту позицію за кредитами фізичним особам в секторі.

У АТ «Кредобанк» працює близько 1 500 осіб, переважно це люди з вищою та вищою фінансово-економічною освітою. При цьому домінує молодь віком до 35 років. Бізнес-тренінги персоналу здійснюються з залученням міжнародних та українських тренерів. Значну допомогу у навчанні надає РКО BP SA.

У 2024 році в умовах триваючої російської агресії та повномасштабної війни АТ «Кредобанк» як учасник Групи капіталу РКО Bank Polski S.A. брав участь у ініціативах соціально-відповідального бізнесу, реалізувавши та надавши підтримку цілому ряду заходів соціального та культурного характеру.

Кредобанк увійшов у ТОП-10 рейтингу найкращих роботодавців України за версією видання New Voice.

Проведений SWOT – аналізу АТ «Кредобанк» свідчить про те, що банк має конкурентні переваги та займає оптимальний сегмент банківського ринку.

За перші три місяці 2025 року ключові балансові показники АТ «Кредобанк» продемонстрували зростання:

- власний капітал виріс на 4,06% до 7,409 млрд грн;
- обсяг кредитів та авансів клієнтам збільшився на 1,27% до 12,145 млрд грн;
- зобов'язання виросли на 2,31% до 56,170 млрд грн;
- активи збільшились на 2,51% до 63,578 млрд грн.

Результати аналізу показали, що АТ «Кредобанк» має достатній рівень фінансової стійкості, ефективно впроваджує ресурсну політику, вміло управління активами і ризиками.

Фінансовий менеджмент в АТ «Кредобанк» включає такі напрями управління: активами і зобов'язаннями; власним капіталом; банківськими ризиками; прибутковістю; ліквідністю та резервами; банківськими портфелями – кредитним, цінних паперів, реальних інвестицій; процесом фінансового планування та формування бюджетів.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СХЕМ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «КРЕДОБАНК»

3.1 Основні шляхи вдосконалення фінансового менеджменту формування капіталу банку

В умовах загострення конкурентних відносин на вітчизняному банківському ринку важливого значення набувають нові підходи до розроблення ресурсної політики, зокрема заходи, спрямовані на формування достатнього за обсягами власного капіталу. Реалізація банківської політики здійснюється через відповідний фінансовий механізм. Саме тому розробка методологічної бази, яка б враховувала особливості процесу формування власного капіталу банку, трансформувала їх у комплекс відповідних процедур, що є складовими управління, набула особливої актуальності в ринкових умовах.

Зміни останніх років змусили кардинально переглянути старі підходи до управління фінансами комерційних банків. До недавнього часу управління фінансами банку не мало особливого значення для фінансових ринків країн. Процентні ставки фіксувалися владою, структура фінансових інструментів встановлювалася заздалегідь, фінансові ринки відрізнялися малою глибиною та ступенем активності. Планування було дуже поверхневим, тому що банки мали обмежену автономію, а бухгалтерський облік не давав інформації для оцінки прибутковості або достатності капіталу.

У зв'язку з цим надзвичайно важливого значення набуває проблема організації та вдосконалення фінансової роботи в банках, впровадження засад фінансового менеджменту і, зокрема, формування стійкого механізму управління фінансами комерційного банку, що базується на управлінні активами і зобов'язаннями банку, плануванні доходів і видатків, оцінці фінансових ризиків, притаманних банківській діяльності, а також розробки заходів щодо їх запобігання.

До останнього часу переважна більшість банків при управлінні фінансами використовувала здебільшого власні положення та інструктивні матеріали, які не завжди дозволяли чітко організувати зазначений процес. Запровадження єдиних стандартів бухгалтерського обліку в банках, а також розроблені Національним банком України нормативні та інструктивні матеріали й положення щодо управління фінансами банку дозволяють уніфікувати ці процеси та забезпечити їх ефективну реалізацію.

На сьогодні центральною проблемою функціонування комерційного банку є проблема забезпечення стійкого механізму управління фінансами банку, тобто здатності виконувати свої функції з максимальною ефективністю та мінімальним ризиком.

У широкому розумінні управління фінансами банку передбачає спроможність певної системи виконати свої функції, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Межі категорії «управління фінансами банку» об'єктивно зумовлені середовищем її вжитку, оскільки комерційний банк можна розглядати як систему трансформації ресурсів і ризиків. Його складові повинні діяти скоординовано і синхронно як єдина система заходів у сфері грошей та кредиту, спрямованих на ефективне виконання своїх функцій та вирішення поточних і перспективних завдань.

На наш погляд, управління фінансами банку – це динамічна інтегральна характеристика спроможності банку як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно виконувати свої функції, витримуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Ключовим елементом аналізу передбачених витрат капіталу є визначення мінімально припустимого рівня прибутковості за даною пропозицією про витрати і необхідний послідовний норматив, щоб забезпечити для керівництва можливість оцінити різні варіанти планування на співставленій основі. Ці процедури необхідні ще й тому, що банківські установи мають обмежену можливість фінансування нових капітальних витрат, а запропоновані проекти повинні бути ранжовані, щоб забезпечити існування капіталу і, в першу чергу, того, що має для банку найбільшу економічну вигоду.

Розроблення й удосконалення теоретичних засад, що стосуються механізму формування власного капіталу банку, необхідно розпочати, на нашу думку, з чіткого визначення окремих понять. Поняття «механізм» запозичено з механіки, де його розуміють як «пристрій (сукупність ланок або деталей), що передає чи перетворює рух» [10]. Словник іншомовних слів тлумачить поняття механізм як систему, що визначає порядок якого-небудь процесу, діяльності [13]. Отже, механізм – це спосіб функціонування певної системи. Механізм формування власного капіталу банку є одним зі складових елементів фінансового механізму. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення фінансово-кредитного механізму форм та способів регулювання економічних процесів і відносин [14]. Фінансовий механізм можна розглядати з позицій теорії фінансів та фінансового менеджменту.

Досліджуючи вплив фінансів на господарську діяльність, пропонуємо схему, яка дає змогу відтворити всю ієрархію процесу впливу фінансів через фінансовий механізм шляхом використання фінансового менеджменту на діяльність суб'єктів господарювання (див. рис. 3.1).

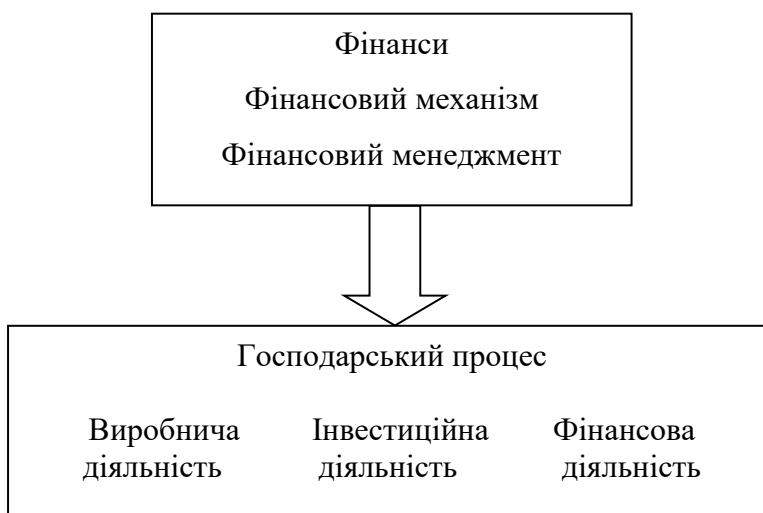


Рис. 3.1. Схема впливу фінансів на господарський процес*

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

Таким чином, можемо стверджувати, що фінансовий механізм на практиці реалізує себе через сукупність управлінських функцій. Саме тому доцільним є дослідження фінансового механізму з точки зору фінансового менеджменту.

Дослідження різних підходів до визначення фінансового механізму, фінансового менеджменту, складових елементів механізму фінансового менеджменту дало змогу встановити, що ці поняття взаємопов'язані, оскільки йдеться про управління фінансами, що здійснюється через відповідний механізм фінансового менеджменту, який охоплює регулювання фінансової діяльності, забезпечення та інструментарій фінансового управління (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура механізму фінансового менеджменту*

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

До методів ранжування пропозицій про інвестування належать:

- метод окупності, який передбачає, що період окупності складає кількість років, необхідних для покриття початкових інвестицій капіталу банку. Зазначений метод ефективний при оцінці звичайних чи повторюваних проєктів, таких як перебудова приміщень або оновлення парку обладнання;

- метод чистої поточної вартості визначає поточну вартість майбутніх грошових коштів при певній вартості банківського капіталу. Якщо чиста поточна вартість позитивна, проєкт включається в список прийнятих проєктів і, навпаки;

- метод внутрішньої ставки дохідності передбачає поточну вартість майбутніх потоків коштів за даним проєктом до початкових витрат на проєкт.

На рисунку 3.3 наведено важелі вдосконалення фінансового механізму банку.



Рис. 3.3. Важелі вдосконалення фінансового механізму банку*

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

На відміну від фінансового механізму банку, механізм формування власного капіталу банку опосередковує виконання управлінських функцій лише щодо формування власних коштів банку і пов'язаний з певними заходами, спрямованими на забезпечення банків їх достатнім обсягом для здійснення ефективної діяльності банківських установ.

Механізм формування власного капіталу банку, характеризуючи сферу об'єктивно існуючих розподільчих відносин, властивих банківській діяльності, виступає складовим елементом фінансового механізму, і тому для нього характерними є такі основні елементи, як фінансові методи, важелі та відповідне забезпечення. Механізм формування власного капіталу банку, з одного боку, зумовлений існуванням об'єктивно існуючих перерозподільчих відносин, притаманних банківській діяльності, а з іншого – цей механізм активно впливає на них і може успішно працювати лише за умови оптимального використання всіх його складових.

Необхідно звернути увагу, що механізм формування власного капіталу банку властивий ринковим відносинам, оскільки в умовах адміністративно-командної економіки не могло існувати такого поняття: всі ресурси банків

виступали об'єктом державної власності, а банківська система була складовою загальнодержавної господарської системи. Відповідно до розвитку ринкових відносин механізм формування власного капіталу банку змінюється і вдосконалюється: окремі його елементи втрачають своє значення, проте механізм може доповнюватись і новими елементами. Власне кажучи, цей механізм не слід розглядати як щось статичне та незмінне, оскільки він перебуває у постійному розвитку, пройшовши чимало стадій від простої функціональної до складної управлінської системи.

Механізм формування власного капіталу відображає один з напрямків стратегії розвитку банку, метою функціонування якого є забезпечення банків достатнім обсягом власного капіталу, здатним забезпечити виконання вимог центрального банку та прибуткову діяльність. Виступаючи складовою фінансового механізму банку, механізм формування власного капіталу виконує дві функції: забезпечення виконання нормативних вимог НБУ до якісних і кількісних параметрів власного капіталу; фінансове забезпечення діяльності банку достатнім обсягом власного капіталу.

Основними принципами реалізації механізму формування власного капіталу банку є комплексність, функціональність, ефективність, адаптивність і прозорість. Комплексність полягає в тому, що всі заходи, пов'язані із процесом формування власного капіталу, необхідно здійснювати у взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності банку. Функціональність передбачає, що всі складові цього механізму мають чітко визначені завдання і спрямовані на досягнення єдиної мети - формування достатнього власного капіталу банку. Адаптивність - це здатність механізму змінюватись та вдосконалюватись під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Принцип ефективності передбачає, що цей механізм забезпечить максимальну реалізацію потенційних можливостей конкретного банку щодо забезпечення достатнім обсягом власного капіталу. Механізм формування власного капіталу банку функціонує на принципі прозорості і відкритості, тобто забезпечує надання акціонерам, інвесторам, клієнтам повної інформації, що стосується власного капіталу банку. У механізмі формування власного капіталу,

на наш погляд, доцільно виділити п'ять складових елементів: нормативно-правове, інформаційне й організаційне забезпечення, фінансові методи та фінансові важелі (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Важелі вдосконалення механізму формування власного капіталу банку*

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

Інформаційне забезпечення представляє собою процес безперервного цілеспрямованого підбору інформаційних даних, необхідних для здійснення аналізу, планування та прийняття оперативних управлінських рішень щодо формування власного капіталу банку. Інформаційне забезпечення – це основа наукового пізнання механізму формування власного капіталу банку, що вміщує різноманітну фінансову, комерційну, економічну інформацію. Без фінансової інформації не можуть діяти фінансові методи та важелі, не матиме підґрунтя нормативно-правове забезпечення. Інформаційне забезпечення має об'єктивно відображати стан банку в будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації.

Інформація має відповідати таким принципам, як: системність, порівнянність, нормативність, повнота, достовірність та відкритість. Лише достовірна інформація дає змогу мінімізувати ризики. Джерелом фінансової інформації є бухгалтерський облік. Для прийняття важливих управлінських рішень необхідна якісна інформація, а оскільки вона має властивість швидко «старіти», то її необхідно використовувати оперативно. Інформаційна система не лише забезпечує необхідною інформацією управлінський персонал і власників (акціонерів) банку, а й задовольняє інтереси існуючих та потенційних клієнтів банку, НБУ, аудиторських компаній. Інформаційне забезпечення механізму формування власного капіталу банку знаходить своє відображення у системі показників, які умовно можна поділити на три групи:

- показники, що характеризують обсяг, структуру та динаміку власного капіталу банку;
- показники, що характеризують вартість капіталу загалом та окремих його складових зокрема;
- нормативні показники, дотримання яких контролюється НБУ.

Організаційне забезпечення передусім розуміємо як об'єднання людей, які спільно реалізують фінансову програму на основі визначених правил та процедур. До організаційних процедур належать створення органів управління фінансовою діяльністю банку та побудова структури апарату управління. Організаційне забезпечення фінансового механізму є тією сполучною ланкою, яка об'єднує всі елементи механізму формування власного капіталу банку.

Система організаційного забезпечення механізму формування власного капіталу банку представляє собою взаємопов'язану систему служб і підрозділів банку, що здійснюють розробку і прийняття управлінських рішень щодо формування власного капіталу банку і несуть відповідальність за результати цих рішень. Структура установи банку відображає основні логічні взаємозв'язки рівнів управління, розмежовує сфери відповідальності, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дає змогу досягати поставлених цілей та завдань з найбільшою ефективністю. Налагодженість внутрішньобанківських

схем, процедур прийняття рішень, розподіл функцій та повноважень – запорука продуктивної взаємодії підрозділів банку.

Організаційна структура банківських установ повинна передбачати поділ на департаменти та відділи відповідно до основних напрямків діяльності. При цьому структура окремо взятого банку може відрізнятися від інших, хоч навіть у межах одного банку вона не є сталою, оскільки може змінюватися і вдосконалюватися, що зумовлено поставленими стратегічними завданнями. Оптимальна структура має забезпечувати ефективну скоординовану діяльність всіх функціональних підрозділів банку, їхню механізм формування власного капіталу банку реалізується через систему фінансових методів. Фінансові методи формування власного капіталу банку охоплюють фінансове планування і прогнозування, фінансовий аналіз, фінансовий контроль та фінансове регулювання.

Фінансове планування у банківських установах повинно мати комплексний, системний характер, що встановлює черговість дій, вибір шляхів діяльності. Планування дає змогу передбачити перспективу розвитку банку, більш раціонально використовувати всі ресурси, уникнути можливих ризиків у процесі здійснення активних і пасивних операцій, забезпечити прибуткову діяльність та нарощування банківського капіталу.

Планування обсягу власного капіталу банку представляє собою діяльність щодо розробки планів і розрахунку планових показників, які відображають прогнозний рівень забезпеченості банку необхідними власними ресурсами для здійснення його діяльності у плановому періоді. Процес планування власного капіталу є невід'ємною частиною внутрішньобанківського планування, оскільки саме власний капітал є захисним рубежем від неочікуваних ризиків. Тому цей процес тісно пов'язаний з прогнозуванням динаміки ризиків банківської діяльності та обсягу активних операцій. Розроблення стратегії формування капіталу банку передбачає врахування тенденцій розвитку економіки і вимог, які постають перед банківською системою, та може реалізуватися через дивідендну або емісійну політику.

Фінансовий контроль забезпечує контрольні дії на пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку, своєчасне фіксування відхилень фактичних її результатів від передбачених планами та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. Фінансовий контроль у даному разі, зводиться до перевірки виконання планів, що стосуються власного капіталу банку (внутрішньобанківський контроль), контролю за дотриманням обов'язкових нормативів з боку Національного банку України та контролю, який здійснюють незалежні аудиторські компанії.

Фінансові важелі відображають спосіб дії при використанні фінансових методів. Фінансові важелі механізму формування власного капіталу банку (мінімальний розмір статутного капіталу, мінімальний розмір регулятивного капіталу, норматив адекватності регулятивного капіталу) нерозривно пов'язані з фінансовими методами. Перш за все, це стосується фінансового регулювання.

Таким чином, пропонуємо механізм формування власного капіталу банку розуміти як цілісну систему фінансових методів і важелів, а також організаційну структуру банківської установи, які, спираючись на нормативно-правову та інформаційну базу, забезпечують формування власного капіталу банку на достатньому рівні.

Теоретичне осмислення суті фінансового механізму формування власного капіталу банку сприятиме визначенню слабких ланок цього механізму і, як результат – шляхів їхнього зміцнення. Ефективний механізм формування власного капіталу банку дасть змогу здійснювати ефективну банківську діяльність та повністю реалізувати функції, покладені на власний капітал банку.

3.2 Вдосконалення управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку

Фінансова стійкість банку залежить від ефективного управління грошовими ресурсами, тому з практичної точки зору актуальною є необхідність моделювання банком шляхів і джерел ресурсного забезпечення його діяльності. При визначенні моделі ресурсного забезпечення необхідно враховувати наступні етапи:

- визначення обсягів ефективних ресурсів банку, які можуть бути;
- спрямовані на проведення активних операцій та додаткове їх залучення;
- встановлення частки ресурсів банків, що виділяються як первинний резерв, які є головним джерелом забезпечення ліквідності для термінових виплат і розрахунків;
- встановлення частки вторинних резервів (ліквідних активів);
- безпосереднє вирішення завдань оптимального розподілу за статтями балансу.

В процесі нашого дослідження ми пропонуємо ресурсне забезпечення банку, яке передбачає виділення трьох блоків:

1. Ресурсне регулювання стосується внутрішніх і зовнішніх чинників, які зумовлюють найістотніший вплив на формування системи ресурсного забезпечення комерційного банку.

До внутрішніх чинників належать:

- тактика та стратегія банку на грошово-кредитному ринку;
- оцінка рівня забезпечення ризиків власним капіталом;
- фінансова результативність банку.

До зовнішніх чинників можна віднести:

- регулювання діяльності комерційних банків Національним банком України шляхом встановлення обов'язкових економічних нормативів;
- державне регулювання грошово-кредитного ринку;
- правове і нормативне забезпечення;
- стан макро- та мікроекономічної динаміки;
- кон'юктура і тенденції зміни національного та міжнародного фінансових ринків;
- рівень конкуренції на грошово-кредитному ринку та інші.

2. Ресурсне формування відображає шляхи формування обсягу ресурсної бази, достатньої для забезпечення ефективної банківської діяльності. Цей блок моделі складається із таких елементів:

- управління власним капіталом;

- нарощування акціонерного капіталу, реалізація ефективної дивідендної політики;
- створення і зміцнення бази залучених та запозичених ресурсів;
- удосконалення механізму мобілізації ресурсів клієнтів шляхом освоєння нових видів операцій, банківських технологій та ринків для зростання ресурсної бази;
- забезпечення прибутковості кредитних та інвестиційних операцій.

3. Оптимізація ресурсної бази полягає у раціоналізації залучення і запозичення ресурсів та їх розміщення в найприбутковіших варіантах. Складовими цього блоку є:

- підтримання раціонального співвідношення між власним, залученим та запозиченим капіталом;
- забезпечення оптимальної структури залучених і запозичених коштів та їх відповідності за обсягами, строками й умовами мобілізації структури активів;
- узгодження оцінки кредитних ризиків та оптимально необхідного й достатнього розміру резерву для покриття збитків за кредитами;
- аналіз дохідності кредитних та інвестиційних операцій.

В умовах становлення ринкової економіки управління фінансами комерційних банків повинно спиратися на формування стійкого облікового процесу. Концептуальна основа фінансового обліку визначає механізм виконання кожної фази циклу облікової інформації: аналіз операцій, реєстрацію і звітування.

Основними блоками реформування фінансового обліку АТ «Кредобанк» є:

- зміна підходів до ведення обліку, що є новою ідеологією обліку, яка базується на загальноновизнаних принципах міжнародного фінансового обліку;
- поділ бухгалтерського обліку на дві підсистеми, тобто фінансовий і управлінський облік;
- зміна потоків інформації;
- зміна форми збору інформації, тобто перехід від звітності за окремими чинниками до звітності за економічними показниками та створення бази даних.

Зміна підходів до обліку передбачає включення до балансу звітних облікових даних лише за реальними активами і зобов'язаннями. Згідно з концептуальною основою фінансового обліку для підготовки звіту про прибутки і збитки та бухгалтерського балансу має вестися бухгалтерський облік методом нарахування. Це означає, що всі завершені операції реєструються тоді, коли вони відбулися, незалежно від часу отримання або сплати грошей. Метод нарахування вимагає застосовувати принципи реалізації та погодженості.

Принцип реалізації визначає, що доходи одержано в тому періоді, коли пов'язана з ними операція здійснюється, а не тоді, коли гроші фактично надійшли на рахунок. Витрати мають місце в періоді, коли ресурси або послуги використовуються банком або споживаються незалежно від руху коштів.

Відповідно до принципу погодженості всі витрати, які здійснено в звітному періоді, визначено та погоджено з доходами, отриманими в цьому ж періоді. На цій базі визначається фінансовий результат – прибутки чи збитки.

У сучасних умовах формування процесу управління фінансами банку особливої актуальності набуває проблема визначення оптимального рівня відсоткової ставки за кредитами. Відсоткова ставка за кредит, з одного боку, має сприяти ефективному функціонуванню виробництва, а з іншого – забезпечити банкам такий рівень процентної маржі, який компенсував би їхні витрати, що пов'язанні з наданням кредитів.

Основними чинниками, що впливають на вартість позичок банку є: існуючий рівень інфляції; розмір облікової ставки НБУ; вартість залучених ресурсів, яка встановлюється на такому рівні, щоб забезпечувати приплив коштів у банківську систему; обов'язкове резервування коштів, залучених на видачу кредитів; наявність у банках проблемних позик; створення резервів за кредитними ризиками залежно від якості кредитного портфеля, що призводить до зростання валових витрат банку; внески до Фонду страхування вкладів фізичних осіб; банківські витрати, пов'язані з організацією роботи стосовно залучення депозитів, надання кредитів, що впливають на рівень відсоткової ставки; сплата податків з прибутку, отриманого шляхом проведення кредитних операцій та інші.

Управління ліквідністю банку потребує негайного прийняття рішень, які мають важливий довгостроковий вплив на його прибутковість. Один з основних напрямів такого управління - менеджмент грошової позиції банку. Грошова позиція банку визначається відношенням суми коштів на кореспондентському рахунку та у касі банку до його сукупних активів. Показник грошової позиції банку тісно пов'язаний з нормами обов'язкового резервування, як основним інструментом грошово-кредитної політики в більшості країн світу.

Формування обов'язкових резервів має на меті:

- 1) регулювання грошової маси в обігу;
- 2) забезпечення своєчасності здійснення платежів за вимогами клієнтів;
- 3) підтримання ліквідності комерційного банку.

Створення системи обов'язкового резервування як інструмента регулювання ліквідності – одна з найсуперечливіших проблем у діяльності центральних банків. З одного боку, існування механізму резервування знижує загальний ризик банківської системи і є необхідним елементом макроекономічного регулювання грошової маси. З іншого боку, така система має істотні недоліки. Значна частина кредитних ресурсів вилучається з банківського, а зрештою і з виробничого сектору. Резервування залучених коштів збільшує їх вартість, що змушує банки встановлювати підвищені вимоги до доходності активних операцій.

Удосконалення методики встановлення резервних вимог має декілька напрямів, які ґрунтуються на використанні світового досвіду: вкладання зарезервованих коштів у державні цінні папери, що приносять дохід; виплата комерційним банкам часткової компенсації за зберігання мінімальних резервів; установлення диференційованих вимог резервування залежно від типу кредитної установи; терміну діяльності; розміру активів і капіталу; особливостей регіону та стану грошового ринку; структури та рівня ризиковості активів; диференціація нормативів резервування залежно від виду депозитного вкладу та його впливу на той чи інший агрегат грошової маси.

У більшості розвинутих країн мінімальні норми обов'язкових резервів диференційовані залежно від виду, розміру та строку депозитних зобов'язань, а деякі види депозитів узагалі не є об'єктом резервних вимог.

Обсяг обов'язкових резервів комерційний банк визначає щодаки в розмірі встановлених нормативних вимог від середньоарифметичних залишків залучених банком коштів. Недотримання норм обов'язкового резервування означає здійснення несанкціонованої кредитної емісії. Коли банк порушує резервні вимоги, з нього в беззаперечному порядку стягується штраф, розмір якого залежить від облікової ставки НБУ та суми дефіциту обов'язкових резервів.

Основна мета менеджменту АТ «Кедобанк» у сфері управління обов'язковими резервними вимогами – підтримати передбачені законом резерви на мінімальному рівні та не допустити ні надлишків, ані дефіциту. Надлишкові резерви не приносять процентних доходів, і тому знижують можливості одержання прибутку, а дефіцит резервів тягне за собою втрати, зумовлені застосуванням штрафних санкцій, порушує налагоджену роботу банку, знижує її ефективність.

Визначивши обсяг необхідних резервів, менеджер має порівняти його з обсягом наявних готівкових коштів у касі та на кореспондентському рахунку в центральному банку. Якщо сума наявних сукупних коштів вища за ту, яку розраховано згідно з резервними вимогами, то банк має надлишкові резерви. Отже, менеджер повинен швидко інвестувати надлишки, оскільки такі активи не приносять доходу. Як правило, банк продає залишки резервних коштів на міжбанківському ринку іншим фінансовим установам, що їх потребують. Якщо очевидно, що надлишок може зберігатися тривалий час, банк купує цінні папери або надає клієнтам нові кредити. Альтернативна вартість надлишкових резервів - це втрачені можливості одержання доходу за інвестування коштів хоча б під мінімальну ставку.

У разі, коли розрахунковий обсяг резервних вимог перевищує фактичну суму резервних активів, банк має справу з дефіцитом резервів, який необхідно негайно ліквідувати. Ресурси для поповнення обов'язкових резервів можуть бути

запозичені в центральному банку або на міжбанківському ринку. Якщо прогнозується значний за розмірами дефіцит або збереження його протягом тривалого часу, менеджмент може вдатися до реструктуризації балансу, продавши ліквідні цінні папери або зменшивши обсяги кредитування.

На вибір джерел поповнення обов'язкових резервів впливають такі чинники: терміновість покриття дефіциту; тривалість потреби поповнення резервів; можливість доступу банку до ринків ліквідних активів; відносна вартість джерела поповнення резервів; ризикованість джерел; можливість проведення операцій хеджування для уникнення відсоткового ризику; правила регулювання, які обмежують використання деяких джерел; перспективи грошово-кредитної політики в країні, прогноз зміни облікової ставки, норм резервування; результати прогнозування кривої дохідності та очікувані зміни відсоткових ставок порівняно з відсотковим ризиком, на який наражається банк у разі запозичення коштів.

Поки що можливості вітчизняних банків щодо вибору методів управління ліквідністю досить обмежені. Брак розвинутого ринку цінних паперів та внутрішнього строкового ринку, непередбачуваність стану фінансового ринку та економічної ситуації в цілому, високий рівень політичного ризику країни, що майже повністю блокує вихід банків на міжнародні ринки, – усі ці чинники унеможливають застосування досконалих інструментів управління ліквідністю в сучасних умовах. Не маючи змоги використовувати гнучкі підходи до регулювання ліквідності, банки вирішують дилему «ліквідність - прибутковість» на користь останньої.

Менеджмент українських банків має ширше використовувати методи дослідження та прогнозування перспектив грошово-кредитної політики НБУ для визначення напрямів зміни умов кредитування й відсоткових ставок на фінансових ринках, а також сміливіше впроваджувати практику хеджування цінових ризиків, аби уникнути невизначеності вартості ліквідних коштів. В управлінні валютним ризиком та валютною позицією комерційні банки застосовують дві основні групи методів: управління валютною структурою балансу та хеджування валютного ризику (див. рис. 3.5).

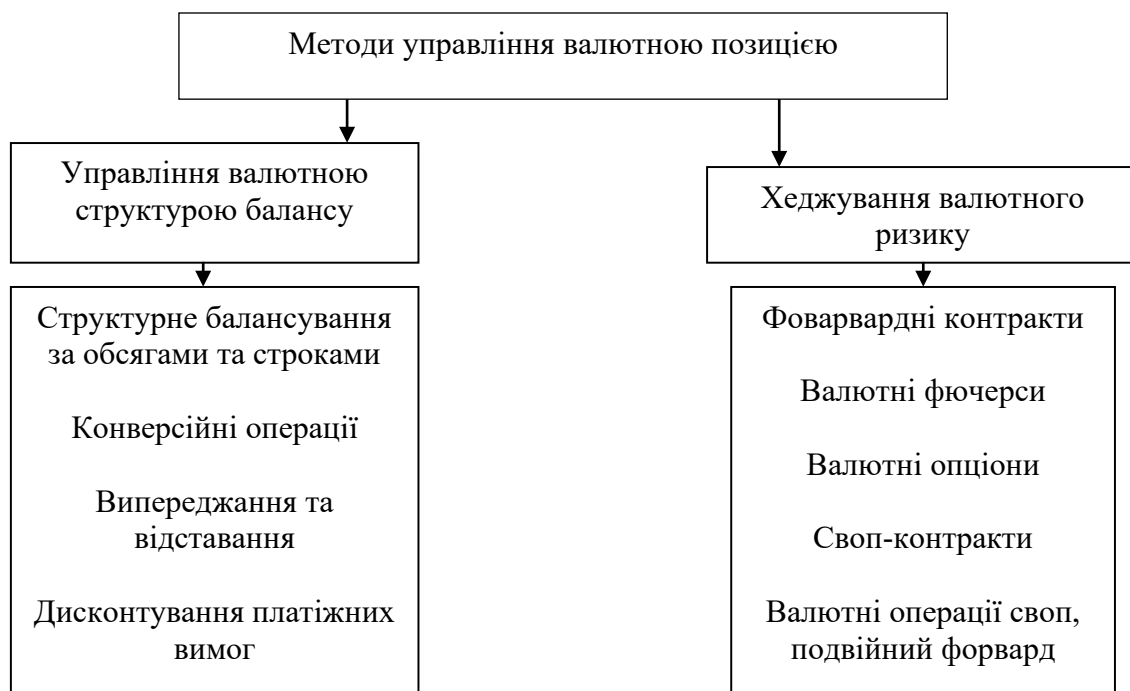


Рис. 3.5. Класифікація методів управління валютною позицією комерційного банку*

*Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

Зміст першої групи методів зводиться до впливу на валютну структуру балансу для обмеження наслідків переоцінки валютних інструментів. До цих методів належать: структурне балансування валютних потоків за сумами та строками; проведення конверсійних операцій; зміна строків валютних платежів (випередження та відставання); дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті.

Структурне балансування валютних потоків полягає в узгодженні обсягів та строків активних і пасивних операцій з усіма іноземними валютами, якими оперує банк. Ідея методу структурного балансування може застосовуватись щодо будь-яких балансових операцій з валютними коштами: конверсійні операції, укладення кредитних і депозитних угод в іноземній валюті, узгодження валютних надходжень і платежів, проведення форфейтингових операцій, реструктуризація кредиторської та дебіторської валютної заборгованості, купівля та продаж цінних паперів, деномінованих в іноземній валюті. Обсяги та терміни проведення зазначених операцій добираються так, аби це дало змогу закрити валютні позиції чи знизити їх величину до прийняттого рівня.

Одним із прийомів, що широко використовується банками у процесі управління валютними позиціями, є проведення конверсійних операцій. Наднормативна позиція за певною валютою може бути зменшена її обміном на іншу валюту, за якою величина позиції була нижчою за норматив. Це дозволяє приводити валютні позиції у відповідність з установленими вимогами без здійснення операцій з базовою валютою. У процесі управління валютним ризиком банки можуть скористатися методом випередження та відставання (leads and lags - від англ. випередження та відставання), який ґрунтується на змінах строків платежів в іноземних валютах залежно від очікуваних коливань валютних курсів. Маніпулювання строками дозволяє закрити короткі позиції за певними валютами до зростання їх ринкового курсу і відповідно довгі позиції - до зниження курсу. До найпоширеніших на практиці форм зазначеної тактики належать:

- прискорення репатріації (повернення до своєї країни із-за кордону) капіталу, прибутків, інших грошових коштів в очікуванні ревальвації національної валюти або сповільнення процесів репатріації перед девальвацією національної валюти;
- прискорення чи сповільнення погашення основної суми боргу в іноземній валюті та виплати відсотків залежно від зміни валютного курсу;
- дострокова оплата послуг і товарів (основних фондів, товарно-матеріальних цінностей) у разі підвищення курсу валюти платежу або затримка платежів в очікуванні зниження курсу;
- прискорення чи сповільнення нарахування і виплати дивідендів, надходження коштів в іноземній валюті до статутного фонду банку;
- регулювання одержувачем інвалютних коштів строків їх конверсії в національну валюту.

Прийом дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті є різновидом обліку векселів і полягає в переуступці банку права вимоги заборгованості в іноземній валюті в обмін на негайну виплату банком власнику векселя відповідної суми коштів у національній або іншій іноземній валюті. Дисконтування здійснюється здебільшого через проведення форфейтингових операцій. При

цьому банк купує векселі на всю суму і на повний строк без права їх регресу (обороту) на попереднього власника. Відмінність цієї операції від традиційного обліку векселів полягає в тому, що форфейтингові операції проводяться зі значними обсягами платежів в іноземній валюті (звичайно не менш як 1 млн. дол. США) та із тривалою розстрочкою (на період від півроку до п'яти - семи років). Загальноприйнята практика передбачає наявність гарантії третьої особи, або аваль, а також здійснення серії регулярних платежів, які оформлені простими векселями. Форфейтинг може розглядатись як експортний факторинг і є, по суті, кредитуванням експортера.

Дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті має низку обмежень та недоліків, які й зумовлюють його незначне поширення у процесі управління валютною позицією. Навіть якщо банку вдалося знизити позиційний валютний ризик за допомогою таких операцій, то форфейтер (банк) наражається на інші ризики, зокрема ризик неплатежу, політичний ризик у країні емітента векселів, ризик переказу валютних коштів, який полягає в неможливості виконання зобов'язань в іноземній валюті країною покупця. Крім того, банку не вдається уникнути валютного ризику, пов'язаного зі зміною курсу валюти платежу протягом дії форфейтингової угоди. Тому не кожний банк погоджується стати форфейтером. Деякі банки, навпаки, спеціалізуються на такому способі фінансування експортерів.

Здебільшого форфейтингові операції проводяться банком для отримання прибутків від різниці між номінальною сумою векселя та реальною величиною коштів, виплачених банком їх власнику, а також одержання комісійного доходу. Законодавство та правила валютного регулювання в окремих країнах обмежують використання методу дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті, як це й відбувається у вітчизняній практиці.

Друга група методів, пов'язана з хеджуванням валютного ризику, передбачає створення захисту від валютних ризиків укладанням додаткових строкових угод за іноземною валютою, які дозволяють компенсувати можливі фінансові втрати за балансовими статтями внаслідок зміни валютного курсу.

Хеджування здійснюють за допомогою проведення операцій з форвардними валютними контрактами, валютними ф'ючерсами та опціонами, валютними своп-контрактами, свопціонами, а також різних їх комбінацій типу подвійний форвард.

Широкий вибір похідних фінансових інструментів на міжнародних ринках дозволяє банкам знаходити найефективніші комбінації проведення валютних операцій та застосовувати досконалі методи управління валютною позицією для зниження валютного ризику.

Інструменти хеджування валютного ризику відрізняються за характеристиками та механізмами функціонування і докладно розглянуті в наступному розділі.

3.3 Вдосконалення управління кредитними операціями банку

Кредитування є пріоритетною економічною функцією банків. Від того, наскільки добре банки реалізують свої кредитні функції, багато в чому залежить економічний стан регіонів, що ними обслуговуються. Банківські кредити сприяють появі нових підприємств, збільшенню кількості робочих місць, будівництву об'єктів соціального та культурного призначення, а також забезпечують економічну стабільність.

У структурі банківських активів кредити становлять близько 50-60% і забезпечують 2/3 усіх доходів. Кредитні операції банку є найбільш дохідними, але разом з тим і найризикованішими.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку банківської системи України свідчить, що обсяги кредитування постійно зростають як в абсолютних, так і у відносних показниках. Кредитна діяльність сучасних комерційних банків досить багатогранна і включає різні форми та види позичок, наданих юридичним або фізичним особам для одержання доходів, а також банківські послуги кредитного характеру.

У процесі управління кредитною діяльністю банку об'єктами є не лише кожна окрема кредитна операція, а й сукупність усіх наданих банком кредитів з їх взаємовпливом і взаємозалежністю, тобто кредитний портфель банку.

Кредитний портфель - це сукупність усіх кредитів, наданих банком для одержання доходів. Обсяг кредитного портфеля оцінюється за балансовою вартістю всіх кредитів банку, у тому числі прострочених, пролонгованих, сумнівних.

У структурі банківського балансу кредитний портфель розглядається як одне ціле та складова активів банку, котра характеризується показниками доходності та відповідним рівнем ризику.

Головна мета процесу управління кредитним портфелем банку полягає в забезпеченні максимальної доходності за допустимого рівня ризику. Рівень доходності кредитного портфеля залежить від структури й обсягу портфеля, а також від рівня відсоткових ставок за кредитами.

На формування структури кредитного портфеля банку істотно впливає специфіка сектору ринку, який обслуговується цим банком. Для спеціалізованих банків структура кредитного портфеля концентрується в певних галузях економіки. Для іпотечних банків характерним є довгострокове кредитування. У структурі кредитного портфеля ощадних банків переважають споживчі кредити та позички фізичним особам.

Обсяг і структура кредитного портфеля банку визначаються такими чинниками: офіційна кредитна політика банку; правила регулювання банківської діяльності; величина капіталу банку; досвід і кваліфікація менеджерів; рівень доходності різних напрямів розміщення коштів.

Одним з головних завдань, що постають перед менеджментом у сфері кредитування, є розробка кредитної політики банку. Кредитна політика охоплює найважливіші елементи та принципи організації кредитної роботи в банку, визначає пріоритетні напрями кредитування, а також перелік кредитів, які не повинні входити до кредитного портфеля банку. Один і той самий кредит може не відповідати основним вимогам кредитної політики одного банку, але бути цілком прийнятним для іншого. До основних шляхів зниження ризиків за допомогою фінансового менеджменту є: страхування, отримання додаткової інформації,

розподіл ризику, лімітування, резервування, диверсифікація, деривативи (див рис. 3.6).



Рис. 3.6. Шляхи зниження ступеня ризиків в банку*

* Джерело: розроблено на основі наукових досліджень вчених

Кредитна політика банку регулює кредитну діяльність кожного банку і встановлює правила формування кредитного портфеля. Положення кредитної політики необхідно зафіксувати письмово й затвердити на засіданнях Кредитного комітету та Комітету кредитного нагляду. Цей документ має конфіденційний характер, а тому з ним можуть бути ознайомлені лише ті працівники банку, які здійснюють кредитування. Кожному банку необхідно розробити власну кредитну політику, що відбивала б напрями та специфіку його діяльності, можливості цього

банку та його клієнтів, рівень допустимого ризику, права й обов'язки кредитних працівників.

Документальне оформлення кредитної політики є обов'язковим. Під час перевірки діяльності банків органами нагляду перший крок полягає в тому, щоб з'ясувати, чи відповідає фактичний стан кредитування основним положенням кредитної політики. Якщо банк має високоризиковий кредитний портфель, але це узгоджується з документально зафіксованою кредитною політикою, то органи нагляду не мають права на санкції.

Якість кредитного портфеля суттєво впливає на рівень ризикованості та надійності банку, тому саме кредитна діяльність підлягає регулюванню з боку органів нагляду в багатьох країнах. Установлені обмеження та нормативи, а також правила регулювання банківської діяльності відіграють суттєву роль у процесі формування кредитного портфеля.

Так, Національним банком України встановлено вимоги щодо порядку надання кредитів та обов'язкові нормативи кредитного ризику [9]. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) визначається як відношення суми всіх вимог банку (за мінусом фактично сформованих резервів) та всіх позабалансових зобов'язань щодо цього контрагента, до регулятивного капіталу банку. Нормативне значення не має перевищувати 25% (наведені нормативні значення стосуються універсальних банків, для спеціалізованих банків нормативні значення встановлюються диференційовано).

Величина капіталу банку значною мірою впливає на загальний обсяг залучених і запозичених коштів, а отже, і на обсяг кредитних ресурсів. Показник величини капіталу банку використовується для встановлення лімітів та обмежень у процесі регулювання кредитної діяльності банків, адже всі встановлені Національним банком України нормативи з кредитування розраховуються у відношенні до капіталу банку.

Отже, величина капіталу банку визначає обсяг і структуру його кредитного портфеля.

На характеристики кредитного портфеля банку також впливають досвід, кваліфікація та спеціалізація кредитних працівників, адже одне з правил кредитного менеджменту полягає в тому, що банку не слід надавати кредити, які не можуть бути професійно оцінені фахівцями.

У формуванні структури активів банку вирішальним фактором є рівень дохідності кожного виду активних операцій. Проте висока дохідність, як правило, супроводжується високим рівнем ризику, тому менеджменту банку необхідно врахувати обидва фактори. Якщо рівень дохідності різних видів активів приблизно однаковий, то перевага надається найменш ризикованим напрямкам розміщення коштів. У такому разі обсяг кредитного портфеля банку може зменшитися на користь портфеля цінних паперів або на користь проведення інших активних операцій.

Для оцінювання прибутковості кредитів банк повинен мати ефективну систему обліку не лише доходів, а й витрат за кожним видом кредитів. На прибутковість кредитних операцій банку впливають як доходи та витрати, так і можливі збитки, що визначаються рівнем кредитного ризику за кожною позичкою.

Вимірювання, мінімізація та контроль за рівнем кредитного ризику - одне з найскладніших завдань, що постає перед менеджментом банку у процесі формування кредитного портфеля.

3.4 Методи вдосконалення управління прибутковістю банку

Одне з найважливіших і складних завдань, що постає у сфері фінансової діяльності перед менеджментом банку, полягає в балансуванні між прибутковістю та ризиком, пошук їх оптимального співвідношення. Критерієм оптимальності в такому разі є мета діяльності комерційного банку, сформульована як максимізація ринкової вартості власного капіталу.

Банки - це здебільшого акціонерні товариства, тому ринкова оцінка власного капіталу банку визначається обсягом капіталізації, тобто сумарною курсовою вартістю випущених акцій, що мають регулярні котирування. З цього

впливає, що найліпшими управлінськими рішеннями треба визнати ті, котрі забезпечують зростання котирувань банківських акцій. Ринкова ціна акцій банку зростає за двох обставин: очікується підвищення дивідендних виплат за незмінного ризику або зниження ризику за стабільної прибутковості.

Показники, сформовані під впливом ринкових чинників, є найоб'єктивнішими, адже в них відображено всі існуючі погляди на дохідність і ризик. За такого підходу ринок розглядається як велика кількість збирачів та поширювачів інформації. Ця інформація стосується як майбутніх вигод, пов'язаних з власністю на певні фінансові інструменти (у даному разі - акції банку), так і можливих ризиків.

Кожний учасник ринку користується своїми методами оцінювання доходів та ризиків, але навіть за умови високої точності вони дають лише якусь частину потрібної інформації, а тому цілісної картини немає в жодного з учасників. Здійснюючи операції купівлі та продажу учасники тим самим передають ринку власні оцінки та прогнози, формуючи інформацію у вигляді ринкової ціни.

Уся інформація про очікувані доходи та можливі ризики, яку мають учасники, відображається в ринковій ціні. Тому завдяки великій кількості учасників ринок розглядається як уособлення колективного розуму, який завжди здійснює оцінювання ліпше, ніж окремих аналітик, навіть якщо останній користується найсучаснішими методами прогнозування.

На ринках, що розвиваються, банківські акції, як правило, не перебувають у вільному й активному обігові, а отже, для більшості банків не існує ринкових оцінок їхньої дохідності та ризику.

Таким чином, проблема адекватного оцінювання вартості банку залишається актуальною як для розвинутих ринків, так і для країн з перехідною економікою. Крім того, необхідною умовою ефективної дії механізму встановлення ринкової ціни є достатньо велика кількість учасників торгівлі, що не характерно для вітчизняного фондового ринку. Усе це змушує вдаватися до пошуку інших прийомів, які б уможливили адекватну оцінку вартості банку.

Найпоширенішими серед них є економічна та бухгалтерська моделі оцінки вартості банку.

Згідно з економічною моделлю (economic model) ринкова вартість банківських акцій дорівнює поточній оцінці очікуваних грошових потоків, дисконтованих за відсотковою ставкою, що відображає прийнятну для інвесторів норму прибутку для вкладень з однаковим рівнем ризику. Таким чином, економічна модель забезпечує можливість аналізу трьох важливих складових фінансових відносин – грошей (потоки грошових коштів), часу (техніка дисконтування) та ризику (ставка відсотка). Цей підхід дає достовірніші оцінки, ніж звичайна бухгалтерська модель.

Основною проблемою, що заважає поширенню економічної моделі для оцінювання вартості банку, є брак повної та достовірної інформації про ті ризики, на які наражається банк у процесі своєї діяльності. Водночас таку інформацію має керівництво банку, тому в процесі внутрішнього аналізу рекомендується використовувати саме економічну модель.

Прибутковість відіграє важливу роль у діяльності банку, оскільки досягнення задовільного рівня прибутку дозволяє поповнювати капітал, формує основу життєдіяльності та зростання банку, а також забезпечує прийнятний рівень дивідендних виплат акціонерам.

У практичній діяльності для оцінювання діяльності банку використовують такі показники прибутковості, розраховані за даними бухгалтерського обліку та фінансової звітності банку:

- процентна маржа (процентний прибуток) банку визначається як різниця між процентними доходами та процентними витратами;

- непроцентна маржа (непроцентний прибуток) банку обчислюється як різниця між непроцентними доходами (комісійні доходи, прибуток від торговельних операцій, отримані штрафи тощо) та непроцентними витратами (комісійні витрати, витрати на утримання персоналу, експлуатаційні витрати тощо). Показник непроцентної маржі часто буває від'ємним, оскільки непроцентні витрати, як правило, перевищують непроцентні доходи;

– прибуток до оподаткування обчислюється як різниця між загальними доходами та загальними витратами і складається з процентної та непроцентної маржі;

– чистий прибуток це прибуток, що залишається в розпорядженні банку після виплати податків (прибуток після оподаткування). Наведені показники прибутковості вимірюються в грошових одиницях і значною мірою залежать від розмірів банку, а через це не придатні для порівняльного аналізу. Тому для виявлення ефективності роботи банку здебільшого застосовують відносні показники прибутковості;

– чиста процентна маржа (ЧПМ) визначається як відношення різниці між процентними доходами (ПД) і процентними витратами (ПВ) до активів (А) банку, %:

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{ПД} - \text{ПВ}}{\text{А}} \cdot 100. \quad (3.1)$$

Чиста процентна маржа може обчислюватися щодо робочих або загальних активів. У деяких країнах органи регулювання банківської діяльності вважають за доцільне знаменником цього показника брати активи, які приносять дохід (робочі активи). Така думка ґрунтується на тому, що процентний прибуток потрібно порівнювати лише з тією частиною активів, яка генерує сукупні доходи банку. За методикою НБУ чиста процентна маржа обчислюється щодо загальних активів банку.

Пропонований метод обчислення має на меті оптимізувати співвідношення робочих та неробочих активів банку, оскільки активи, за якими не отримується дохід, значно знижують показник чистої процентної маржі.

Чиста непроцентна маржа обчислюється як відношення непроцентного прибутку до загальних активів банку.

Чиста маржа операційного прибутку визначається відношенням різниці між операційними доходами та операційними витратами (включаючи процентні) до загальних активів банку.

Цей показник можна подати у вигляді двох складових – процентного прибутку на одиницю активів та непроцентного прибутку на одиницю активів. Такий поділ дає уявлення про співвідношення доходів від основної діяльності (кредитів, інвестицій, лізингу тощо) та непроцентних доходів, одержаних від надання платних фінансових послуг клієнтам. Із загостренням конкуренції банки шукають нові, «нетрадиційні» джерела доходів, які дають змогу диверсифікувати діяльність і підвищувати величину сукупного прибутку за рахунок непроцентних доходів.

У випадках, коли непроцентна маржа банку має від’ємне значення і розрахунок її співвідношення з активами втрачає сенс, доцільно використовувати показник відношення непроцентних доходів до загальних активів. Він характеризує залежність банку від таких видів діяльності, котрі не пов’язані з одержанням процентів (торговельні операції, комісійні, непередбачені доходи).

Чистий спред (ЧС) є традиційним показником прибутковості банку і визначається як різниця між середньозваженими відсотковими ставками за активами та за пасивами банку, %:

$$\text{ЧС} = \frac{\text{ПД}}{\text{ПА}} \cdot 100 - \frac{\text{ПВ}}{\text{ПП}} \cdot 100, \quad (3.2)$$

де ПА – активи, що приносять процентний дохід;

ПП – пасиви, за якими виплачуються проценти.

За допомогою цього показника оцінюється ефективність виконання банком функції посередника між вкладниками та позичальниками, а також рівень конкуренції на ринку. Як правило, в разі загострення конкурентної боротьби спред скорочується і менеджери банку змушені шукати інші джерела одержання прибутків.

Чистий прибуток у розрахунку на акцію визначається відношенням чистого прибутку до кількості звичайних акцій банку в обігу. Цей показник слугує індикатором рівня дохідності коштів, вкладених акціонерами в банк, і дозволяє оцінити виплати на користь основних власників.

Класифікація елементів стійкості комерційного банку представлена на рис.

3.7



Висновки до III розділу

Однією з рекомендацій щодо роботи банку є реформування фінансового обліку АТ «Кредобанк» а саме: зміна підходів до ведення обліку, що є новою ідеологією обліку, яка базується на загальновизнаних принципах міжнародного фінансового обліку; поділ бухгалтерського обліку на дві підсистеми, тобто фінансовий і управлінський облік; зміна потоків інформації; зміна форми збору

інформації, тобто перехід від звітності за окремими чинниками до звітності за економічними показниками та створення бази даних.

В процесі нашого дослідження ми пропонуємо ресурсне забезпечення банку, яке передбачає виділення трьох блоків: ресурсне регулювання стосується внутрішніх і зовнішніх чинників, які зумовлюють найістотніший вплив на формування системи ресурсного забезпечення комерційного банку; ресурсне формування відображає шляхи формування обсягу ресурсної бази, достатньої для забезпечення ефективної банківської діяльності; оптимізація ресурсної бази полягає у раціоналізації залучення і запозичення ресурсів та їх розміщення в найприбутковіших варіантах.

В АТ «Кредобанк» у сфері управління обов'язковими резервними вимогами – підтримати передбачені законом резерви на мінімальному рівні та не допустити ні надлишків, ані дефіциту. Надлишкові резерви не приносять процентних доходів, і тому знижують можливості одержання прибутку, а дефіцит резервів тягне за собою втрати, зумовлені застосуванням штрафних санкцій, порушує налагоджену роботу банку, знижує її ефективність.

Бути уважними щодо вибору джерел поповнення обов'язкових резервів: терміновості покриття дефіциту; тривалості потреби поповнення резервів; можливості доступу банку до ринків ліквідних активів; відносної вартості джерела поповнення резервів; ризикованості джерел; можливість проведення операцій хеджування для уникнення відсоткового ризику; покращити правила регулювання, які обмежують використання деяких джерел; враховувати перспективи грошово-кредитної політики в країні, прогноз зміни облікової ставки, норм резервування; враховувати результати прогнозування кривої дохідності та очікувані зміни відсоткових ставок порівняно з відсотковим ризиком, на який наражається банк у разі запозичення коштів.

ВИСНОВКИ

У західних країнах комерційні банки - це одна з найстаріших та найпоширеніших груп кредитних установ, що виконують більшість фінансових операцій та послуг, відомих у підприємницькій практиці. Через спеціальну роль, яку виконують комерційні банки в економіці, вони важко регулюються. Основними функціями, які виконують комерційні банки, є функція збереження і функція укладання угод.

У процесі забезпечення збереження і функцій укладання угод банки збирають, обробляють, модернізують і контролюють інформацію про своїх клієнтів, особливо позичальників. Комерційні банки здатні здобувати визначену позичальником інформацію ефективно, а якість цих інформаційних потоків, у термінах своєчасності та точності є критичним фактором, що визначає ефективність і якість діяльності банку.

Розглядаючи тему у банківській діяльності як основні напрямки забезпечення стабільності комерційного банку та оцінка фінансового стану комерційного банку, у магістерській роботі ми намагались вивчити і проаналізувати теоретичні аспекти і прослідкувати їх практичне застосування у діяльності одного з відділень АТ «Кредобанк».

Керуючись у своїй роботі нормативними та інструктивними матеріалами, ми прагнули якнайповніше виявити різні тенденції і спрогнозувати на майбутнє діяльність банку.

У своїй роботі ми не претендуємо на вичерпність, позаяк така тема є дуже багатогранна, зачіпає багато аспектів банківської діяльності. Але ми старались висвітлити один бік цієї глибокої теми, аналізуючи фінансовий стан банку.

У першому розділі нами розглянуто теоретичні основи організації фінансового менеджменту в банках та його нормативно-правові основи.

У другому розділі через аналіз та використання економічних нормативів відділенням АТ «Кредобанк» проводили аналіз фінансового стану через практичне застосування вищезгаданих показників.

Публічне акціонерне товариство Кредобанк (KredoBank) – український банк, заснований в 1990 році, з головним офісом у Львові. На 99,6% належить найбільшому польському банку РКО Bank Polski.

АТ «Кредобанк» віднесений до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією Національного банку України. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 65 відділень й охоплює більшість областей України. Крім того, банк активно розвиває свій картковий бізнес та встановив близько 233 власних банкоматів. Клієнтами банку є понад 53 тис. юридичних осіб та підприємців та 659 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, Кредобанк в той же час залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України.

Клієнтами АТ «Кредобанк» є фізичні та юридичні особи. В цілому банківські відділення обслуговують близько 700 тис. осіб. На території України функціонує понад 400 банкомати.

Стратегія банку визначає, що Кредобанк будує вартість на основі довготривалих відносин із задоволеними клієнтами та ентузіазму працівників. Це стало основою для створення концепції правильного банкінгу.

АТ «Кредобанк» активно впроваджує нові банківські технології, європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та прагне налагодити довгострокові, взаємовигідні ділові відносини зі своїми клієнтами.

Станом на 1 жовтня 2024 року організаційну структуру АТ «Кредобанк» формують головний банк і 65 відділень.

Організаційна структура АТ «Кредобанк» ґрунтується на управлінні банківською установою та функціональними підрозділами. Вищим керівним органом АТ «Кредобанк» є загальні збори акціонерів, який скликається один раз на рік.

У третьому розділі на основі теоретичних розробок і практичних впроваджень ми робили деякі висновки, пропонуючи напрямки вдосконалення банківської діяльності.

Оскільки банки України, та і взагалі кредитні установи, працюють у сфері ризику, то тут важко планувати і прогнозувати конкретно на певні періоди. Треба враховувати дію зовнішніх факторів, які впливають об'єктивно на банківську діяльність. Якщо внутрішні фактори ми ще можемо якось регулювати чи керувати ними, то зовнішні фактори дуже мало піддаються впливу зі сторони окремих банків. Але банки працюють у сфері керованого ризику. Тому, ми вважаємо, що за допомогою різних методів запобігання ризикам: хеджування, ф'ючерсних, опціонних контрактів можна якщо не нівелювати, то хоча б зменшити до мінімуму непередбачувані і небажані ризикові ситуації.

Також для українських банків зараз актуально забезпечити ринкову дисципліну, дотримання її має бути обов'язкове всіма суб'єктами ринку. Адже тільки діючи за правилами, які самі встановимо і самі будемо їх дотримуватися, зможемо стабілізувати банківську діяльність і сприяти економічному зростанню. Для вирішення цього завдання у третьому розділі дипломної роботи ми запропонували деякі напрямки вдосконалення роботи банку у цьому питанні. На наш погляд, їх практичне впровадження повинно дати свої позитивні результати.

Наша теперішня законодавча база, що стосується банківської сфери, має більше фіскальний, ніж стимулюючий характер. Це не спонукає банки до розширення своєї діяльності, вбиває в корені всі нові починання та ідеї. Тому важливо звернути увагу насамперед на потреби банків, на те, як ефективно забезпечити їхню діяльність, щоб добре працювало народне господарство. Життєздатність і процвітання економіки не може бути без добре налагодженої банківської системи.

Основні напрямки розвитку АТ «Кредобанк» на найближчу перспективу: активний розвиток мікрокредитування; активізація діяльності банку на іпотечному ринку, а також на ринку кредитних карток; нарощування капіталу за рахунок прибутку і залучення субординованого боргу; подальше розширення клієнтської бази переважно за рахунок мало- та середньозабезпечених верств населення, малого і середнього бізнесу; широке впровадження прогресивних електронних технологій у бізнес-процеси та систему менеджменту

банку; розширення присутності банку в країнах ближнього і дальнього зарубіжжя і зміцнення оренду на міжнародному ринку; активне просування найбільш ефективних банківських продуктів на ринках Польщі та Латвії; довгострокове фінансування проектів корпоративних клієнтів.

Нами визначено головну мету фінансового менеджменту яка полягає в забезпеченні максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Ця мета отримує конкретний вираз в забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства, що реалізує фінансові інтереси його власників.

В умовах повномасштабної війни фінансовий менеджмент банківських установ, зокрема АТ «Кредобанк», стикається з новими викликами: макроекономічна нестабільність, зростання кредитних ризиків, зниження платоспроможності клієнтів, потреба в підтримці Збройних Сил України та відновленні економіки. Це зумовлює необхідність пошуку шляхів удосконалення управлінських фінансових рішень.

Рекомендовані нами шляхи вдосконалення фінансового менеджменту АТ «Кредобанк»:

- оптимізація управління ризиками: розробка більш гнучких моделей оцінки кредитоспроможності з урахуванням воєнних ризиків, диверсифікація кредитного портфеля між галузями, стійкими до кризи (ІТ, агросектор, логістика), використання страхових та гарантійних інструментів у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями;

- посилення цифровізації: розширення онлайн-сервісів та мобільного банкінгу, що мінімізує фізичні ризики, використання Big Data та штучного інтелекту для прогнозування фінансових потоків та поведінки клієнтів, впровадження систем кібербезпеки для захисту активів і даних;

- управління ліквідністю та капіталом: формування резервів для покриття можливих збитків, співпраця з міжнародними фінансовими установами для залучення кредитних ліній, гнучке управління відсотковою політикою.

– соціальна та стратегічна відповідальність: інвестиції в програми відновлення економіки після війни, підтримка оборонних та гуманітарних проєктів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності для підвищення довіри клієнтів.

Отже, удосконалення фінансового менеджменту в АТ «Кредобанк» в умовах війни повинно ґрунтуватися на системному управлінні ризиками, цифровій трансформації, ефективному управлінні ліквідністю та підвищенні соціальної ролі банку. Це дозволить зберегти фінансову стабільність установи, підтримати економіку України та сприяти післявоєнному відновленню.

Виділені нами основні завдання фінансового менеджменту, направлені на реалізацію його головної мети: забезпечення формування достатнього об'єму фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді; забезпечення найбільш ефективного використання сформованого об'єму фінансових ресурсів в розрізі основних напрямів діяльності підприємства; оптимізація грошового обороту та вдосконалення управління грошовими потоками; забезпечення максимізації прибутку підприємства при рівні фінансової ризику, що передбачається; забезпечення мінімізації рівня фінансової ризику при рівні, що передбачається, прибули; забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку; забезпечення максимізації прибутку підприємства з найменшим рівнем фінансового ризику; забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику при очікуваному рівні прибутку; забезпечення беззбиткової діяльності підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Господарський кодекс України. *ВВР*, 2003. № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 (зі змін. і доп.; поточ. ред. від 15.11.2024). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15#Text> (дата звернення 15.11.2025).
2. Податковий кодекс України. *ВВР*, 2011. № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112 (зі змін. і доп.; поточ. ред. від 01.12.2024). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17#Text> (дата звернення 09.11.2025).
3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. *ВВР*, 1991. № 47, ст.646 (зі змін. і доп.; поточ. ред. від 10.10.2022). URL : <https://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 09.11.2025).
4. Кодекс України з процедур банкрутства. *ВВР*, 2019, № 19, ст.74. (зі змін. і доп.; поточ. ред. від 15.11.2024). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753> (дата звернення 05.10.2025).
5. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 05.08.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. Дата оновлення: 19.10.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 21.10.2025).
7. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова НБУ від 28.08.2001 р. № 368. Дата оновлення: 22.06.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 21.10.2025).
8. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Полтава : РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.

9. Архітектоніка фінансів: методичне забезпечення в умовах цифрової економіки [Е-ресурс] : монографія; за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, 2019. 200 с.
10. Банківська система : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / [Береславська О. І., Кужелєв М. О., Ключко Л. А., Пернарівський О. В. та ін.] ; за ред. О. І. Береславської. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 486 с.
11. Банківська система : навч. посіб. / Крилова О. В., Антипенко Н. В., Владика Ю. П., Волчанська Л. В. Дніпро : Пороги, 2020. 324 с.
12. Банківський менеджмент : конспект лекцій / В. В. Левицький. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 102 с.
13. Банківський менеджмент : навчальний посібник / В. В. Зянько, Н. О. Коваль, І. Ю. Єпіфанова. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
14. Банківський менеджмент : навчальний посібник / Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
15. Бедринєць М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
16. Бечко П., Непочатенко О., Гузар Б. та ін. Фінансовий менеджмент : підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
17. Бондаренко Н. В. Інновації в банківському менеджменті: концептуальні засади теорії та практики. Гармонізація фінансово-економічного середовища України в комунікативному просторі : монографія. Під ред. д.е.н., професора О. О. Непочатенко. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2021. С. 70-104.
18. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Вівчар О. Й., Моторя К. В. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6938>.
19. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
20. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент : магістерський курс : навч. посіб. 3-тє вид., змінєне і доп. Луцьк : Надстир'я, 2023. 640 с.

21. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. вид. 2-ге. Миколаїв : вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2021. 336 с.
22. Гальцова О. Л., Хакімова Х. Р. Управління доходами банку, їх склад та аналіз. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 239-242
23. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 620 с.
24. Гура О., Крижановський О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf
25. Дема Д. І., Дорохова Л. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир, 2018. 320 с.
26. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку. Навчально-методичні матеріали для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності “Фінанси, банківська справа та страхування” денної та заочно-дистанційної форм навчання. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 119 с.
27. Жигалкевич Ж. М., Кам’янська О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ca819830-66f0-4152-9e27-1eb3651fe9fc/content> (дата звернення 09.11.2025).
28. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
29. Жирій К. Як банки допомагають вистояти економіці та громадянам у часи війни. unian.ua. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-banki-dopomagayut-vistoyati-ekonomici-ta-gromadyanam-u-chasiviyni-novini-ukrajina-11753254.html>
30. Журавльова І. Фінансовий менеджменту у сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 188–204.
31. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.

32. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.
33. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
34. Іванченкова Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 125-129.
35. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.
36. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>
37. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ, 2019. 520 с.
38. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 440 с.
39. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 102 с.
40. Левицький В. В. Управління фінансовою стійкістю комерційного банку. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/.
41. Лінтур І. В., Кочік Т. В. Оцінка фінансової стійкості банківської системи на основі індикаторів та економічних нормативів НБУ. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/131.pdf
42. Лопатовська О., Бомок А. Можливості застосування зарубіжного досвіду у процесі управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 1. С. 88-91.
43. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064>

44. Мельник Л. В., Мельник Л. М. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Рівне : НУВГП, 2020. 47 с.
45. Молодик М. Концептуальні засади управління фінансовими потоками в сучасних логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-29>
46. Москаленко Н. В., Ключко Л. А. Діяльність банків в умовах інформаційної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. №1 С. 126-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2021_1_11
47. Набатова Ю. О., Чорненко О. С. Шляхи та напрямки поліпшення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/78.pdf
48. НБУ про фінансовий стан банківської системи під час війни. finbalance.com.ua. 2022. URL: <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-viynu-zumila-zbilshiti-depozitniy-i-kreditniy-portfel>
49. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168>
50. Нестерова С.В. Фінансовий менеджмент: практикум : навч. посібник; 2-ге вид., доп. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 280 с.
51. Нечипоренко А., Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1(11), 46-58. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/180>
52. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №2. С. 215-223 URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28>
53. Нікольчук Ю., Драч А. Фінансовий механізм управління активами підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. №2(07) С. 63-70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11>

54. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія економічна*. 2022. Вип. 35. С. 96-105.
55. Олійник О. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 248 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4453/1/072_Financial%20Management_2020.pdf (дата звернення 09.12.2025).
56. Основи фінансового менеджменту : конспект лекцій з дисципліни «Основи фінансового менеджменту» для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Уклад.: проф. І. А. Федоренко, проф. Н. О. Власова, ст. викл. А. Б. Макаренко. Харків : НТУ «ХП», 2021. 135 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/54043/1/Book_2021_Makarenko_Osnovy_finansovoho_menedzhmentu.pdf
57. Офіційний сайт АТ «КРЕДОБАНК». URL : <https://kredobank.com.ua> (дата звернення: 29.09.2025).
58. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
59. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
60. Підлипна Р., Підлипний Ю., Індус К. Використання статистичних методів у фінансовому менеджменті для оптимізації прийняття управлінських рішень. *Молодий вчений*. 2024. № 4(128) С. 215-220 URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-27>
61. Проблеми банківського менеджменту в Україні та шляхи їх вирішення: *збірник матеріалів звітної студентської наукової конференції факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування за результатами науково-дослідної роботи у 2023 р. / за заг. ред. Р. Д. Федіва*. Дубляни, 2024.

62. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.
63. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47.
64. Решетник Н. І., Насікан Н. І., Клименко О. М., Світлична К. С., Сусллова Т. О. Стратегічний фінансовий менеджмент у діяльності корпорацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 2(37). С. 134-141.
65. Сирчин О. Л. Роль управлінської діяльності банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №2-3(70-71). С.170-171.
66. Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М. та ін. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2018. 416 с.
67. Ставерська Т. О., Макогон В. В. Фінансовий менеджмент в банку : навч. посіб. ДБТУ. Харків, 2024. 364 с.
68. Стащук О. В. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : «Вежа», 2021. 109 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20647/1/FM_lectures.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
69. Стечишин Т. Б., Малахова О. Л. Банківська справа : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 404 с.
70. Стойко О. Я, Дема Д. І. Принципи і функції фінансового менеджменту. URL:https://pidru4niki.com/1876041564482/finansii/printsiyi_funktsiyi_finansovogo_menedzhmentu
71. Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О., Аранчій Д. С. Сучасні технології фінансового менеджменту : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2023. 218 с.
72. Фатюха В. В. Банківський менеджмент : навчальний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 154 с.
73. Фінанси підприємств : підручник / О. Б. Курило, Л. П. Бондаренко, О. Й Вівчар, О. М. Чубка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 340 с.
74. Фінанси підприємств корпоративного сектора економіки України : колективна монографія / Зимовець В. В., Даниленко А. І., Терещенко О. О. та ін. ; за ред.

- В. В. Зимовця. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2019. 306 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/311.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
75. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / І. Ю. Зайцева. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 250 с.
76. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Скаско О. І., Майор О. В. [та ін.]. Львів : Растр-7, 2018. 410 с.
77. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / [Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гукалюк А. Ф., Західна О. Р., Сич О. А., Шушкова Ю. В.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/350942212_Finansovij_menedzment (дата звернення 09.11.2025).
78. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / заг. ред.: І. О. Школьник, В. М. Кремень. Київ : Центр учбової літератури, 2018.
79. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. За заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 724 с.
80. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Національний банк України, Українська академія банківської справи Національного банку України; заг. ред.: І. О. Школьник, В. М. Кремень. Київ : Центр учбової літератури, 2018.
81. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
82. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
83. Фінансовий менеджмент : підручник. / Петро Бечко та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
84. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Сірко А. Ю. Дніпро : Пороги, 2021. 360 с.
85. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В.,

- Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. Львів : Растр-7, 2018. URL: [https:// cutt.ly/dK81eKN](https://cutt.ly/dK81eKN)
86. Фінансовий менеджмент: підручник / Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліди О. Ю. / за ред. Кнейслер О. В. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 482 с.
87. Функціональні аспекти фінансового менеджменту як інструменту управління економічними системами : монографія / Вахович І. М., Дорош В. Ю., Диль Х. М., та ін.; за ред. проф. Вахович І. М. Луцьк : Луцький НТУ, 2021. 212 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-06/МОНО_ФБС_2021_на_друку_ост_\(1\)_1.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-06/МОНО_ФБС_2021_на_друку_ост_(1)_1.pdf) (дата звернення 19.11.2025).
88. Халімон Т. М. Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 4(25). Т 3.
89. Хома Д. М., Лопатовський В. Г., Матюх С. А. Концептуальний базис фінансового менеджменту в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 4. С. 145-152. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/ujae_2022_r04_a21.pdf
90. Цибульська Е. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во Народної української академії, 2020. 328 с.
91. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 96-102.
92. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 224 с.
93. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
94. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 488 с.

95. Шпортюк Н. Л., Коваль А. М. Особливості фінансового менеджменту в банку [Електронний ресурс]. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 289-293. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_49.
96. Шульженко А. А. Забезпечення фінансової стійкості банків на основі підвищення рівня капіталізації. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». 2018. 166 с.
97. Юрій Е. О., Гаватюк Л. С., Гуменюк М. М., Ковальчук Н. О. та ін. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Е.О. Юрія. Чернівці : Видавництво «Рута», 2018. 342 с.
98. Financial and investment management: textbook / Staschuk O., Biletska N., Kulinich T., Suzdaliyeva O., Lytvynenko L., Popova Y. Kyiv: Publishing House "Condor", 2023. 268 с. ISBN 978-617-8244-28-6.