

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Фінансове планування в банку та його вдосконалення

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Вікторія КОЗИНА

**Науковий керівник,
к.е.н., професор**

Юлія МАСЮК

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Козини Вікторії Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Фінансове планування в банку та його вдосконалення

Науковий керівник: Масюк Юлія Володимирівна, к.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «09» жовтня 2023 р. № 3049

2. Термін подання здобувачем роботи: «05» грудня 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчо-нормативні документи, інструктивні положення НБУ щодо регулювання діяльності банків України, річні звіти АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 роки, дані рейтингових агентств, матеріали наукових статей, монографій, інтернет-джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні основи фінансового планування в банку. 2. Аналіз результатів фінансової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК». 3. Напрями удосконалення системи фінансового планування в банку. 4. Висновки і пропозиції.

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

1. Цілі фінансового планування у банківській установі. 2. Етапи планування діяльності банку. 3. Методи фінансового планування в банку. 4. Динаміка кількості відділень АТ «ТАСКОМБАНК» за період 2017-2022 роки (на кінець відповідного року). 5. Структурний склад капіталу і зобов'язань АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр. 6. Показники прибутковості АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр. 7. Динаміка активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2018-2022 рр., тис. грн. 8. Депозитний і кредитний портфелі АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр., тис. грн. 9. Непрацюючі кредити (NPL) в інших українських банках та в АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр., %. 10. Прогнозні показники активів, чистого прибутку і рентабельності АТ «ТАСКОМБАНК» у 2023-2025 роках.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «23» червня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи фінансового планування в банку	04.09. 2023	виконано
2	Аналіз результатів фінансової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК»	10.10. 2023	виконано
3	Напрями удосконалення системи фінансового планування в банку	02.11.2023	виконано
4	Висновки і пропозиції	25.11.2023	виконано
5	Оформлення роботи	01.12.2023	виконано

Здобувачка _____
(підпис)

Вікторія КОЗИНА

Керівник роботи _____
(підпис)

Юлія МАСЮК

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ	8
1.1. Фінансове планування як елемент управлінського циклу банку	8
1.2. Основні складові системи стратегічного планування в банку	16
1.3. Методичні підходи до фінансового планування діяльності банку	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ТАСКОМБАНК»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ТАСКОМБАНК»	28
2.2. Оцінка результативності та нормативів банківської діяльності	34
2.3. Аналіз кредитної діяльності банку	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ	50
3.1. Оновлення підходів до методики комплексного аналізу банківського сервісу	50
3.2. Балансова модель планування ліквідності банку	57
3.3. Прогнозування показників фінансової діяльності банку	61
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

РЕФЕРАТ

Тема: «Фінансове планування в банку та його вдосконалення»

Кваліфікаційна робота містить: 80 с., 10 рис., 11 табл., 3 додатки, 55 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – процес планування фінансової діяльності банку.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти фінансового планування діяльності банку.

Метою роботи є уточнення поняття фінансового планування як необхідного елемента фінансовою менеджменту банківських установ і обґрунтування заходів його удосконалення.

Методи дослідження – методи аналізу, статистики, графічний, групування, економіко-статистичний, метод узагальнення результатів дослідження, методи побудови часових трендів.

В ході виконання кваліфікаційної роботи магістра було удосконалено методичні підходи до прогнозування показників діяльності банку, що передбачає застосування економетричних моделей тренду різних типів для визначення статистично вірогідних прогнозів.

Результати рекомендовані до впровадження АТ «ТАСКОМБАНК» у м. Дніпро.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ БАНКУ,
БЮДЖЕТУВАННЯ, КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ, ПЛАНУВАННЯ
ЛІКВІДНОСТІ

KEYWORDS

FINANCIAL PLANNING, BANK STRATEGY, BUDGETING,
COMPLEX ANALYSIS, LIQUIDITY PLANNING

ВСТУП

Нестабільні та непередбачувані умови ведення бізнесу в ринковій економіці спонукають до пошуку методів зменшення негативних впливів бізнес-середовища на діяльність банків. Вважається, що фінансове планування є саме тим інструментом, що дозволяє банку оцінити перспективи та визначити потенційні можливості розвитку фінансової діяльності. Система фінансового планування визначає всі основні методи та способи регулювання банком фінансових ресурсів.

Наразі важним елементом збалансованого розвитку банківської установи постає існування високоякісних фінансових планів та ефективних механізмів їх впровадження. Зі зростанням конкуренції в банківському секторі, стрімким розвитком інформаційних технологій, активізацією процесів глобалізації та спадом темпів нарощення фінансових ресурсів стає актуальним розроблення обґрунтованих фінансових стратегій. Це вимагає запровадження нових підходів до планування діяльності банку як передумови стабільності банківської системи України, оскільки ефективне втілення обґрунтованих планів дозволяє банкам ефективно реагувати на будь-які негативні чинники.

В економічній літературі до цілей фінансового планування відносять обґрунтування планів розвитку банку й узгодження фінансових цілей і параметрів, досягнення яких забезпечує імплементацію стратегії банку. Бюджетування називають кількісним аспектом планування, що передбачає вартісне вимірювання конкретних цільових орієнтирів та способів їх досягнення і знаходить своє вираження у формі спеціального документа (бюджету); процедурою планування, що сприяє управлінню витратами та доходами банку, з метою встановлення необхідного балансу попиту та пропозиції на банківські ресурси та досягнення необхідної прибутковості.

Систему фінансового планування вважають у банку базовим елементом фінансової політики, оскільки дана система дуже впливає на інші елементи

фінансової політики. Так, фінансове планування дозволяє обґрунтувати досяжність цілей фінансової політики, узгодити стратегічні та тактичні цілі в рамках організації перспективного та поточного фінансового планування, визначити джерела фінансування банку й ефективно розподілити їх, оцінити ризики фінансової діяльності та джерела їх покриття, забезпечити можливість подальшого контролю за досягненням цільових показників та, відповідно, за реалізацією фінансової політики, а також оцінити її результати.

Наукові ідеї щодо розвитку теоретичних, методичних і практичних основ планування діяльності банківських установ розглядається в працях економістів, таких як: Аберніхіна І.Г., Гайбура Ю.А., Довгань Ж.М., Лоценко І.О., Журавльова Т.О., Кара Н.І., Киркач С.М., Реверчук С.К., Слав'юк Р.А., Халатур С.М., Чепелюк Г.М., Череп А.В. й інші. Проте, деякі організаційні аспекти фінансового планування й прогнозування банківської діяльності потребують додаткових досліджень з урахуванням особливостей чинної банківської системи України.

Метою роботи є уточнення поняття фінансового планування як необхідного елемента фінансовою менеджменту банківських установ і обґрунтування заходів його удосконалення.

Досягнення заданої мети вимагає виконання в роботі певних завдань:

- визначити сутність фінансового планування як елемента управлінського циклу банку;
- дослідити систему стратегічного планування та її основні складові в банку;
- охарактеризувати методичні підходи до фінансового планування діяльності банку;
- проаналізувати результати фінансової діяльності банку в контексті ефективності чинної системи фінансового планування;
- окреслити напрями удосконалення фінансового планування в банку;

– обґрунтувати вибір методів прогнозування показників фінансової діяльності банку.

Об’єкт дослідження – процес планування фінансової діяльності банку.

Предметом дослідження визначаються теоретико-методичні аспекти фінансового планування діяльності банку.

При проведенні дослідження використовувалися загальні та спеціальні наукові методи: економічного й фінансового аналізу, статистики, графічний, групування, економіко-статистичний, метод узагальнення результатів дослідження, методи побудови часових трендів.

Інформаційним підґрунтям роботи були праці науковців, практиків банківської справи, матеріали монографій і навчальних посібників, загальностатистичні дані, наглядова звітність НБУ, а також дані з інтернет-ресурсів. Безпосередньо дослідження провадилося на базі звітності АТ «ТАСКОМБАНК».

Наукова новизна роботи визначається удосконаленням методичних підходів до прогнозування показників діяльності банку, що передбачає застосування економетричних моделей тренду різних типів для визначення статистично вирогідних прогнозів.

Практичне значення даної роботи визначається обґрунтуванням пропозицій, які покликані проінформувати відповідні департаменти банківських установ про можливості створення дієвого механізму фінансового планування, адаптованого до сьогоденних умов ведення бізнесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ

1.1. Фінансове планування як елемент управлінського циклу банку

Процеси управління банком включають функції планування, аналізу, організації, регулювання, мотивації та контролю. При процесному підході до управління кожен структурний підрозділ забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів [5].

Обов'язки, відповідальність і критерії успішної роботи кожного структурного підрозділу банку мають сенс тільки в контексті певного бізнес-процесу. При такому підході горизонтальні зв'язки між підрозділами набагато сильніші, ніж при функціональному підході. Вертикальні зв'язки між підрозділами й лініями підпорядкування є дещо слабшими. Працівники несуть відповідальність за власні функції та бізнес-процеси, в яких вони беруть участь. Між учасниками існує взаємна відповідальність за результати бізнес-процесів.

Процесний підхід до менеджменту банку має наступні принципи:

- діяльність організації представляється як симбіоз процесів, необхідних для досягнення запланованих цілей;
- регламентація процесів;
- кожен процес потрібен внутрішнім або зовнішнім споживачам;
- управління процесами здійснюється особами, відповідальними за результати процесу;
- для процесів встановлюються ключові показники, які визначають вплив процесів на загальну ефективність організації [8].

Бізнес-процеси організації можна поділити на основні, допоміжні та управлінські, залежно від виду діяльності та створюваної продукції.

Основні бізнес-процеси створюють додану вартість продукту, є джерелом отримання прибутку і визначають профіль бізнесу. Основні

банківські процеси об'єднують усі банківські операції з акумуляції та перерозподілу коштів. До найважливіших фронт-офісних банківських процесів належать кредитування, інвестиційний банкінг, фінансовий консалтинг, приватний банкінг, розрахунково-касове обслуговування, залучення коштів [10].

Допоміжні (підтримуючі) процеси спрямовані на забезпечення функціонування основних процесів. Результати допоміжних процесів стають ресурсами для основного процесу. Споживачами допоміжних процесів є інші організації.

Допоміжні банківські процеси включають всі підвиди банківських операцій, спрямованих на забезпечення функціонування банку і класифікуються як бек-офіс. До найважливіших бізнес-процесів бек-офісу належать облік бухгалтерський та управлінський, юридичний консалтинг, управління персоналом, маркетинг, інформаційні технології та матеріально-технічне забезпечення [10].

Процеси управління, як і допоміжні процеси, не потрібні зовнішнім клієнтам, але необхідні для керування банком. Це процеси, які дозволяють управляти фінансовою установою і забезпечують її виживання, конкурентоспроможність і розвиток. Процеси управління бізнесом включають менеджмент стратегічний і фінансовий, маркетинг та управління персоналом. Цей тип процесів формує мідл-офіс банку, головним завданням якого є комплексна реалізація управлінських процесів. Найважливішими процесами мідл-офісу є управління ризиками і контроль [21].

Процесний підхід фокусується на розумінні того, що менеджмент банку має управляти процесами, а не людьми. Це означає кардинальне переосмислення ролей менеджерів і співробітників, перерозподіл їхніх функцій у процесах, що створюють потоки цінності для банку, а також спрямування і фокусування зусиль команд співробітників на задоволення попиту клієнтів. Операційна ефективність банку в кінцевому підсумку впливає на його фінансові показники.

Планування визначає межі взаємодії між відділами банку й покриває всі рівні управління. Система планування визначає напрямки розвитку, в яких повинні працювати співробітники, відображає взаємодію всіх аспектів діяльності за допомогою агрегованих показників і дає можливість банкам пов'язати результати роботи співробітників з результатами роботи колективу у вигляді системи матеріального й інших видів заохочення праці. План дозволить визначити нові напрямки та сфери, в яких слід шукати нові способи роботи в умовах конкурентного фінансового ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі фінансового планування у банківській установі

Джерело: складено автором за даними [5, 8, 42]

Планування – це процес окреслення цілей, оцінки наявних ресурсів, факторів зовнішнього середовища (конкуренція, законодавство, клієнти, політика, постачання та соціально-культурне середовище) та вибору найкращих засобів досягнення цілей. Як правило, перед процесом планування відбувається прогнозування [42].

Початкові плани постійно переглядаються через помилки в судженнях або зміни у факторах навколишнього середовища.

Процес планування включає підготовку довгострокового плану та поточного плану [42]. Мета цих документів – забезпечити розуміння персоналом банку загальних цілей, стратегії і тактики їх реалізації.

Суть планування з'ясовується у визначенні цілей і завдань та розробці стратегій і політики для їх досягнення. Планування містить розробку поточних планів і довгострокової перспективи, визначення пріоритетів і обмеження дій персоналу банку. Планування охоплює всі структурні відділи банку, включаючи філії та відділення. Планування визначається як багаторівневий процес, що охоплює всі відділи банку і окреслює регіональні та загальні перспективи розвитку. Результатом планування виявляється розробка стратегій, бізнес-планів (консолідований план розвитку банку) й операційних планів за окремими напрямками (депозитна, кредитна, інвестиційна й кадрова політика) [40]. Планування дозволяє банку зазирнути в майбутнє і передбачити цілі, обсяги, масштаби та результати своєї роботи у співставленні з джерелами і витратами.

Бізнес-план або операційний план банку визначає цілі, завдання, стратегії, політику та шляхи їх реалізації (включаючи ресурси, матеріально-технічне й інформаційне забезпечення).

Практично неможливо розробити ключові якісні та кількісні цілі банку на плановий період в операційному плані на основі операційного аналізу. У періоди економічного спаду легко втратити енергію і витратити кошти на швидкоплинні проекти. І навпаки, добре продумані прогнози основних варіантів діяльності певного банку в умовах нестабільної економіки можуть забезпечити приплив ділової енергії [42].

Банки можуть використовувати елементи гнучкого планування. Гнучке планування дозволяє здійснювати постійний моніторинг поточної ситуації та враховувати всі зміни зовнішніх і внутрішніх чинників. За результатами моніторингу реалізації бізнес-плану та аналізу досягнутих показників

розраховується скоригований бізнес-план, і банк «живе» з двома планами – початковим та скоригованим (гнучким). Наприкінці наступного звітного періоду оцінюється виконання двох планів і знову коригується гнучкий план.

Аналіз банківського сектора може бути системним (що поєднує інформацію з кількох аспектів) або оперативним (поточним). Наразі українські банки надають перевагу оперативному аналізу [41].

Динамічний аналіз показників роботи банку включає оцінку зобов'язань, активів, власного капіталу, кредитного портфеля, прибутку, ліквідності та рентабельності. Така оцінка здійснюється в рамках порівняння з аналогічними показниками минулих періодів і показниками інших банківських установ. Порівняння з аналогічними коефіцієнтами інших банків визначає рейтинг банку в українській банківській системі [37].

Аналіз діяльності банку проводиться як з метою розробки стратегії, так і в розрізі окремих напрямків. Аналіз виявляє негативні й позитивні тенденції розвитку, невикористані резерви та недоліки в плануванні.

Організаційні функції – це сукупність дій керівництва, спрямованих на створення умов для забезпечення бажаних результатів у найефективніший спосіб. Функціонально організацію можна окреслити як процес формування організаційної структури, що забезпечує ефективну роботу задля досягнення ухвалених цілей [39].

Організаційна структура банку документує логічні взаємозв'язки між рівнями управління та функціональними сферами (зонами відповідальності). Незважаючи на те, що організація кредитних установ не регулюється законодавством, організаційна структура формалізує методи і способи управління та внутрішньо-організаційні відносини, призначає управлінські команди і формулює системи управління.

Ефективна організаційна структура визначає методи впливу керівництва банку на персонал і ступінь децентралізації процесів ухвалення управлінських рішень.

Форма організаційної структури визначається способом формування банком статутного капіталу та правами власності на нього (мобілізація власного або акціонерного капіталу), видом пропонованого бізнесу (універсальні або спеціалізовані послуги) та галузевою приналежністю [48].

Правила, що регулюють побудову організаційної структури:

1. Організаційна структура повинна проектуватися відповідно до цілей і завдань банку.
2. Чітке визначення її банку через статут, включаючи положення про систему управління та функції банку.
3. Затвердження статутом прав, обов'язків і відповідальності керівництва банку [49].

Основним критерієм організаційної структури є економічний зміст й обсяг операцій, які виконує банк. Організаційна структура може переглядатися у зв'язку з необхідністю регулювання напрямів розвитку банку.

Управління організаційною структурою банку є складною схемою. Структура, кількість підрозділів, спеціалізація підрозділів, склад управлінської команди та розподіл повноважень залежать від різноманітних факторів і визначаються економічною доцільністю. Банки змінюють кількість департаментів і комітетів, а також склад управлінської команди у відповідь на зміну умов ведення бізнесу. Традиційні типи бюрократичних (механічних) структур характеризуються лінійною функціональною структурою з пірамідальною побудовою. Цей тип структури характерний для локальних ринків з обмеженою кількістю клієнтів, неактивною конкуренцією та нерозвиненою мережею філій. Вона характеризується простими вертикальними зв'язками і прямим підпорядкуванням окремих підрозділів вищому керівництву [10].

Функціональна (або лінійно-функціональна) структура – це вертикальна ієрархія, поділена на управління, департаменти, сектори, відділи та групи. Цей тип структури поширений у невеликих кредитних установах.

Лінійно-функціональні банки характеризуються поділом банку на адміністративні підрозділи та основні операції шляхом створення валютного, кредитного, операційного, трастового, маркетингового та інших відділів. Лінійні підрозділи здійснюють основні операції, в той час як підрозділи головного офісу (наприклад, відділ аудиту та адміністративний відділ) обслуговують лінійні підрозділи [8].

У міру того, як операційні підрозділи стають більш спеціалізованими і переходять до роздрібного банкінгу, структура банків може змінитися. Модернізація процесів передасть адміністративні функції додатковим ланкам, включаючи спеціалістів і нові технології, а вертикальні зв'язки стануть складнішими. Проте всі варіанти мають одну спільну рису: більше повноважень передається від керівників вищого рівня до менеджерів нижчого рівня. Це створює проміжні ланки у вертикальному ланцюжку.

Дивізіональна структура створює прерогативи процесного підходу, орієнтованого на клієнтів, продукти та регіони (географічна структура). Бізнес-одиниці поділяються на кілька підрозділів, що відповідають за індивідуальних, корпоративних та VIP-клієнтів. Характерно, що він поділяється на клієнтські функції (фронт-офіс) і документацію (бек-офіс) [8].

У міру розширення операцій банку вони ускладнюються і спеціалізуються із залученням фахівців та експертів і використанням нових технологій [7].

Бажано створити в банку систему спеціалізованих центрів прибутку, які надають клієнтам комплекс фінансових послуг й операцій, причому такі центри прибутку мають власні служби, апарати управління, кошториси та розрахунки витрат і доходів.

Банківські холдингові компанії забезпечують ще вищий рівень спеціалізації. Великі компанії поступово перетворюються на холдинги, стаючи власниками-засновниками банків й інших фінансових установ (лізингових, факторингових, страхових та інших підприємств). Дочірні

компанії холдингових компаній мають юридичну незалежність, але відрізняються за способом контролю через відмінності у формі власності [5].

Банківські холдингові компанії можуть контролювати фінансові, факторингові й лізингові, трастові та інвестиційні компанії, компанії з випуску кредитних карток, центри обробки даних, аудиторські фірми та інші небанківські установи, пов'язані з банківськими операціями.

Існує й інша форма об'єднання – мережа, схожа на холдингову компанію. Тут також є центральний координуючий орган, але відносини між учасниками регулюються контрактом. Банк як центр групи може мати складну систему контрактів з брокерськими фірмами, лізинговими компаніями та іншими фінансовими компаніями, які виконують замовлення на купівлю цінних паперів на фондовій біржі [5].

Регулювання – це координація всієї діяльності банку через систему показників оперативного контролю.

Банківський сектор характеризується державним регулюванням діяльності банків зі сторони НБУ. Державне регулювання включає ліцензування банків, а також вимоги до достатності капіталу, ліквідності, ризику та формування обов'язкових резервів [32].

Контроль – це система спостереження за процесами в банках. Основними інструментами контролю в банківському секторі є інспектування, нагляд, моніторинг та аудит. Вони використовуються різними суб'єктами залежно від їхніх повноважень та цілей.

Нагляд та інспектування здійснюють НБУ та Державна податкова служба. Аудит здійснюється аудиторськими фірмами, які мають право проводити аудит кредитних установ. Внутрішній аудит здійснюється самим керівництвом, якщо воно має на це повноваження, або відділом внутрішнього аудиту. Основною метою контролю є виявлення та усунення негативних тенденцій у банківській діяльності. Внутрішній контроль пов'язаний із зовнішнім і полягає у перевірці дотримання законодавства,

внутрішніх директив та положень, а також приписів зовнішніх наглядових органів [38].

1.2. Основні складові системи стратегічного планування в банку

Фінансове планування повинне розпочинатися із планування стратегічних цілей і напрямів їхнього досягнення банком. Важливість та необхідність дослідження стратегії розвитку банку обумовлена тим, що правильно обрана стратегія дуже впливає на зростання фінансових показників і загальний рейтинг банку, характеризує комерційну організацію з боку високої фінансової стабільності й надійності.

Загалом стратегічне управління є постійним циклом процесів розробки, реалізації та регулювання стратегії, а також здійснення подальшої діяльності відповідно до стратегічного плану [48].

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні та імплементації стратегії розвитку на основі безперервного контролю й оцінювання змін, які провадяться задля виживання і результативної роботи при нестабільному бізнес-середовищі.

Для банківської сфери стратегічне планування представлено як однієї з функцій менеджменту, спрямованої на складання цілей і завдань підтримки чи створення нової стратегії. Специфіка стратегічного планування виявляється в тому, що на ньому ґрунтуються всі функції та подальші завдання провадження діяльності [14].

Фінансове (стратегічне) планування – це безперервний процес, що включає три базові взаємопов'язані рівні, які мають проектуватися послідовно (табл. 1.1.).

При стратегічному плануванні банк виходить насамперед із накопиченого потенціалу, проте це обмежує стратегічні можливості банку. Для успішної реалізації стратегії банки повинні ставити проривні цілі, які

потребують глобальних змін, що стосуються всіх рівнів управління банком. Цей процес охоплює безліч факторів внутрішнього й зовнішнього характеру, що супроводжується не так станом у якійсь момент часу, як процес розвитку (зміна законодавства, технічний прогрес, поява нових конкурентів, нестабільна ситуація, паніка персоналу).

Таблиця 1.1

Рівні та відповідні результати фінансового планування

Рівні планування	Результат	Період реалізації
1. Розробка стратегії банку	Стратегія	5-10 років
2. Бізнес-планування	Бізнес-план банку та окремих підрозділів (філій)	1-3 роки
3. Бюджетування	Бюджет банку та окремих підрозділів (філій)	1 рік

Джерело: визначено автором за даними [3, 6, 13]

Основною складністю, з якою можна зіткнутися при стратегічному плануванні, є протидія з боку керівника та колективу банку. Вона ґрунтується на кваліфікації та рівні кругозору провідних менеджерів; внутрішньої культури у банку; структурі управління; методах організації роботи [14].

Для банківської сфери стратегічне планування постає як ключова функція менеджменту, спрямована на складання цілей і завдань підтримки чи створення нової стратегії.

Через різноманіття різних підходів і змісту відомих визначень стратегії, можна дійти такого висновку. Насамперед, стратегія банку – це сукупність найбільш значимих цілей його становлення та подальшого функціонування над ринком, і навіть варіантних підходів до їхньої практичної реалізації. Стратегічні цілі банку служать орієнтирами ухвалення ключових рішень по майбутнім ринкам, товарам, організаційній структурі, прибутковості і

профілю ризиків керівників (менеджерів) банку всіх рівнів діяльності. Орієнтація стратегічних цілей визначається місією банку та ділиться на: зовнішню орієнтацію та внутрішню орієнтацію.

Аналіз довкілля банку необхідний для визначення загальної стратегії розвитку, а також для виявлення й розробки маркетингової стратегії. Під час розробки зовнішньої стратегії відбувається формування спільної мети подальшого функціонування банку в галузі. Аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища покликаний характеризувати обсяг фінансового потенціалу банку та ефективність його використання [48].

Існує ще одна класифікація стратегії за ознакою сприйнятливості до змін: постійна стратегія і така, що оновлюється. Постійна стратегія не залежить від факторів, що змінюються. До елементів постійної стратегії ставляться місія та основні тези. Змінювана (оновлювана) стратегія залежить від мінливих факторів. Стратегія оновлення пропонує нові можливості бізнесу, пов'язані з продуктами, споживачами, технологіями або компетенціями, з якими споживачі вже знайомі [48].

Якщо банк має чітке бачення майбутніх перспектив розвитку, цілей і завдань і приводить їх у виконання, то можна сказати, що в банку підтримується стратегічне управління. Воно вимагає від банку ухвалення рішень щодо зростання чи зниження інвестицій у існуючий бізнес, створення чи придбання нових бізнесів, позбавлення від неприбуткових напрямів. Цей процес вимагає комплексного підходу до розподілу ресурсів, доступних для досягнення поставленої мети, оскільки ресурси зазвичай бувають лімітовані. Разом з тим, вочевидь, стратегія є частиною місії банку, яка допомагає у її досягненні, а також у становленні цілей і завдань діяльності. За допомогою стратегії формується політика банку, яка включає напрями діяльності кредитної організації, а також систему практичних заходів діяльності банку, за допомогою яких створюються інструменти реалізації місії банку [5].

Стратегія розвитку – це образне уявлення майбутніх перспектив управляючою ланкою організації, і навіть важливий документ. Елементи

постійної стратегії (місія та основні тези) кожного банку перебувають у відкритому доступі у нормативних документах чи сайті банку. Така необхідність якраз і характеризує важливість наявності стратегії, а також її відкритий доступ, щоб клієнти банку мали уявлення про його надійність і присутність в організації ефективної мети розвитку [5].

Якщо говорити про розробку стратегії, то це досить трудомісткий процес, тому що можна зіткнутися з проблемами, основними серед яких є крайній дефіцит достовірної ринкової інформації, відносність та теоретизованість більшості класичних західних методик, відсутність професійного володіння інструментарієм менеджменту та маркетингу в управлінні [3].

Як і для будь-якого іншого процесу, для успішної реалізації стратегії необхідне виконання найважливіших функцій керування – це планування; організація (організаційна структура та ресурси); мотивація (умови, у яких співробітники ефективно працюватимуть); контроль (критерії оцінки, аналіз інформації, оцінка наявних різночитань). Впровадження стратегії призводить до докорінних змін в організації: втілюється в її культурі, організаційній структурі, системі управління ресурсами, стилі управління, роботі персоналу.

Через це підготовка та розробка стратегії складається з безлічі етапів та рівнів (рис. 1.2). Для початку розробки стратегії керівнику даного процесу необхідно обрати співробітників, для організації робочої групи з формування стратегії, а також провести стратегічну сесію з цією групою, головою правління та старшим менеджментом. Після чого проводиться внутрішній та зовнішній аналіз діяльності організації [48].

Внутрішній аналіз проходить у п'ять етапів: аналіз існуючої бізнес-моделі (тобто системи взаємопов'язаних моделей, документів та довідників, що описують більшість сфер діяльності та систем управління банку); аналіз фінансів і фінансових ресурсів; аналіз фінансових індикаторів, на які, зрештою, і впливає обрана стратегія; аналіз основних споживачів чи клієнтів; порівняльний аналіз із лідируючим банком.

Зовнішній аналіз включає три етапи: макроаналіз (аналіз економічного середовища загалом); галузевий аналіз (аналіз конкретної галузі економіки, у разі банківська галузь); конкурентний аналіз (аналізування конкурентного середовища у галузі). Далі складається «сценарій» розробки стратегії та подальшої діяльності банку. Він може бути: оптимістичним, базовим та песимістичним.

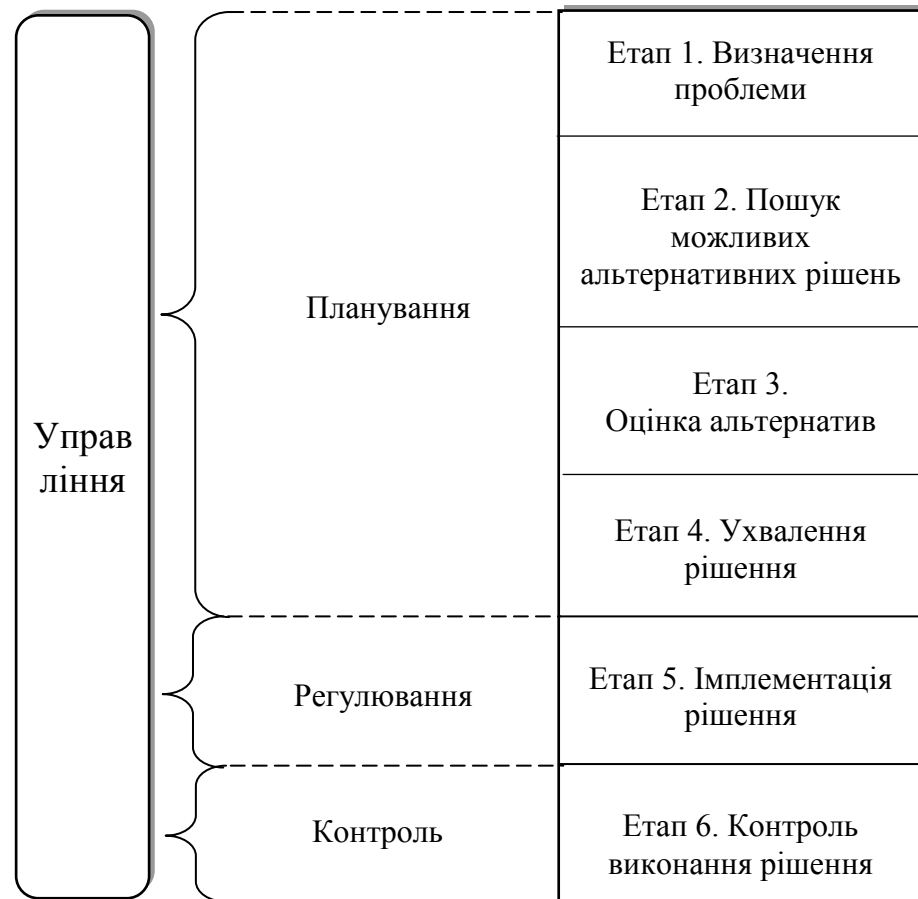


Рис. 1.2. Етапи планування діяльності банку

Джерело: складено автором за даними [5, 8, 42]

Стратегія вибирається з кількох альтернатив і далі відбувається розробка двох рівнів стратегії: корпоративної та бізнес-стратегій [8].

Корпоративна стратегія розпізнає пріоритетні напрями розвитку банку, межі її діяльності та ідентифікує бізнеси, якими займається кредитна організація; формує укрупнено довгострокові цілі бізнесів і критерії оцінки їхньої діяльності; ідентифікує ризики та формує план з капіталу; ставить

фінансові завдання перед підрозділами; встановлює системність взаємодії бізнесів та центру та перерозподіл прибутку; визначає обсяги та напрями великих капіталовкладень.

Бізнес-стратегія визначає цілі й завдання розвитку конкретного бізнесу відповідно до корпоративної стратегії; визначає продуктово-ринковий портфель бізнесу; встановлює організаційну концепцію бізнесу та критерії оцінки діяльності підрозділів; містить функціональні стратегії, які окреслюють набір заходів, що потрібно здійснити напряму в функціональних підрозділах задля здобування встановлених цілей [8].

Далі відбувається розробка нової бізнес-моделі та формування інвестиційного та ресурсного планів. Після всіх вищезгаданих етапів розроблена стратегія спрямовується на розгляд до ради директорів.

Для кожного банку головним аспектом діяльності є цілеспрямованість, яка відображена у стратегії розвитку кредитних організацій. Банки розробляють абсолютно індивідуальну стратегію, спрямовану на виконання стратегічних цілей.

1.3. Методичні підходи до фінансового планування діяльності банку

На відміну від виробничих підприємств, переважним видом діяльності яких постає виробництво та торгівля, банки визначено фінансово-кредитними організаціями, основний вид діяльності яких пов'язується із ринком фінансових послуг. Для компаній реального сектору фінансова діяльність є необхідним складником результативної діяльності, виробництва та надання послуг, тоді як для банків фінансові операції є основним видом діяльності. У цьому і полягає суть управління банком, тобто фінансового менеджменту. Тому поняття фінансового менеджменту в банках набагато ширше, ніж на підприємствах [3]. З одного боку, банківський фінансовий менеджмент – це, по суті, управління банківськими операціями, а крім того, банківський фінансовий менеджмент є частиною взаємопов'язаного процесу,

в якому виокремлюється управління ліквідністю, фінансовими ризиками, прибутковістю банку та результативністю конкретних видів банківських операцій.

Банкам доцільно розглядати і використовувати аналіз, планування і контроль в контексті фінансового менеджменту. Розглядаючи види банківської діяльності, стає зрозуміло, що фінансова діяльність є не тільки основною для банків, але й становить домінуючу частку у формуванні чистого прибутку банку.

Підвищення прибутковості та зниження ризиків є двома основними напрямками системи менеджменту банку [10].

Інструменти управління є складовою систем управління. Для того, щоб чітко визначити функції системи управління, необхідно звернутися до міжнародної практики, де системи управління розпізнаються з погляду системного підходу, процесного підходу та ситуаційного підходу [2].

При системному підході система менеджменту банку розглядається як управління сукупністю окремих підсистем, таких як персонал, структура і технологія, а також фінансові, маркетингові та інші об'єкти управління, зорієнтовані на досягнення різних цілей у зовнішньому середовищі.

З цього погляду виділяють:

- управління персоналом й організаційними структурами управління;
- управління банківськими технологіями;
- фінансовий менеджмент;
- управління маркетингом [5].

Процесний підхід розпізнає управління банком як чотири взаємопов'язані процеси: планування, аналіз, регулювання, контроль.

Функціонування механізму фінансового менеджменту в банках означає, що функції планування, обліку, аналізу, регулювання та контролю постійно взаємодіють при ухваленні управлінських рішень керівництвом і структурними відділами банку задля досягнення сформованої мети та завдань [16].

Фінансове планування базується на стратегії розвитку, яка визначає концепцію розвитку і стратегічні цілі банку, і на тактичному плані на наступний період (зазвичай один рік), який визначає заходи досягнення стратегічної мети, ставить конкретні завдання та розробляє тактику для досягнення визначених завдань. Фінансове планування охоплює:

- розробку фінансової моделі банку;
- складання прогнозного балансу ресурсів та інвестицій;
- розрахунок прогнозних фінансових показників прибутку;
- розробку планів: руху капіталу, банківських операцій, розробки і імплементації новітніх банківських послуг (продуктів);
- розробку річних бюджетів в частині доходів і витрат;
- встановлення лімітів витрат на адміністрування банку; визначення мінімальних сум, достатньої маржі та бюджетних доходів; обчислення податкових платежів і відрахувань;
- прогнозування майбутніх показників (нормативів) [16].

Методи фінансового планування у банку представлено на рисунку 1.3. Практика показує, що саме комплексний підхід до застосування цих методів створює можливості для обрання оптимальних шляхів розвитку банку.

Серед ключових функцій системи фінансового менеджменту є фінансовий аналіз, завданнями якого є:

- обчислення показників (нормативів) банківської діяльності, встановлених зовнішніми регуляторами;
- встановлення й аналізування індикаторів, що відображають управління активами і пасивами банку в цілому та окремих підвидів активних операцій з огляду на ліквідність інвестованих ресурсів;
- встановлення й аналізування показників, що розпізнаються процеси управління комісійними операціями банку;
- з'ясування внутрішніх показників та критеріїв, що визначають ступінь ризиків (наприклад, ризику ліквідності) операцій банку;

- виявлення й оцінка коефіцієнтів прибутковості діяльності й ефективності процесів управління капіталом (власними засобами) банку;
- встановлення й аналізування ефективності діяльності окремих банківських підрозділів та за окремими видами операцій; аналізування чинників впливу на коефіцієнти ефективності діяльності [23].

Методи фінансового планування	Економічний аналіз	Спосіб визначення внутрішніх резервів банку на підставі вивчення основних закономірностей руху вартісних показників
	Коефіцієнтний метод	Будується на досягненнях попередніх періодів
	Нормативний метод	Потреба банку в фінансових ресурсах визначається на основі затверджених нормативів
	Балансовий метод	Узгодження джерел покриття із витратами, взаєзв'язок всіх розділів і показників плану
	Метод сценаріїв	Розробка кількох варіантів планів (песимістичного, помірною та оптимістичного)
	Прогнозний метод	Визначення змін фінансового стану та показників на майбутнє

Рис. 1.3. Методи фінансового планування в банку

Джерело: складено автором за даними [6, 16, 44]

Особливістю аналізу банківської діяльності є те, що проаналізовані дані використовуються як основа для виконання інших функцій. Наприклад, підсумки аналізу за попередні періоди застосовують у фінансовому плануванні, розрахунки оперативного аналізу – в ухваленні рішень при виконанні регуляторних функцій, а результати підсумкового та

перспективного аналізу – при ухваленні рішень для виконання адміністративних функцій і майбутнього розвитку.

Для менеджменту банку регуляторні функції включають оперативне керування прибутковістю, фінансовими ризиками та грошовими коштами задля забезпечення потрібного рівня ліквідності банку [22].

Достатня прибутковість визначається кінцевою ціллю менеджменту банку. Під управлінням доходністю розуміють як ефективність діяльності всього банку, так і рентабельність окремих операцій. Зауважимо, що фінансові операції банку майже завжди проєктуються із ризиком. Ризик характеризує, що прибуток може не відповідати очікуванням або що операція може призвести до збитків. Тому вжиття заходів для зменшення або усунення ризику в певних операціях може збільшити можливий прибуток. Позикові кошти становлять основну частину структури фінансування банку. Це депозитні вкладення клієнтів, а також кошти, залучені від інших банків й інвесторів, зокрема через емісію облігацій. Така ситуація робить ліквідність коштів, вкладених у банки, тобто здатність банків своєчасно виконувати вимоги з повернення залучених коштів і виплати відповідних доходів, ключовим питанням у фінансовому менеджменті банків. Тому для керування банківськими операціями задля їхньої прибутковості необхідно вживати заходи зниження ризиків цих операцій, та забезпечення банківської ліквідності [26].

В свою чергу, фінансовий контроль має на меті перевірку відповідності діяльності банку встановленим параметрам і включає контроль за дотриманням нормативу ліквідності, всіляких лімітів і показників, запроектованих для різних фінансових ризиків, за виконанням запланованих завдань, які відображають обсяги та ефективність, необхідні для діяльності банку [39].

Інформаційна база системи менеджменту фінансів містить внутрішню облікову інформацію (фінансову, управлінську та статистичну), нормативно-правову базу всередині банку, зовнішньоекономічну інформацію (фінансову,

макроекономічну та статистичну) та нормативно-правову базу регулюючих органів [45].

Отже, система фінансового менеджменту банку – це складова системи управління банком, в якій керуюча підсистема (суб'єкт управління) забезпечує цілеспрямовані дії на керуючу підсистему (об'єкт підсистеми фінансового менеджменту) шляхом використання інструментарію аналізу, планування, регулювання і контролю та відповідного нормативно-правового забезпечення.

Планування фінансової діяльності здійснюється за такими етапами:

- визначення позиції банку на ринку послуг;
- з'ясування сильних і слабких аспектів діяльності шляхом проведення SWOT-аналізу та побудови відповідної матриці;
- визначення майбутньої позиції банку на підставі раніше проведеного SWOT-аналізу та формулювання заходів щодо посилення виявлених слабких сторін банку з урахуванням зміни тенденцій впливу екзогенних факторів;
- врахування в процесі планування можливості розширення діяльності;
- конкретизація шляхів досягнення запроєктованих цілей;
- формулювання та затвердження планів дій, що деталізують шляхи та способи досягнення запланованих показників;
- розробка бюджетів за поставленими завданнями у відповідних центрах відповідальності;
- моніторинг виконання бюджету з метою контролю якості процесу планування та внесення коректив відповідно до ендогенних та екзогенних впливів [49].

Слід зазначити, що в сучасних умовах все більшого значення набуває комплексний підхід до фінансового планування, що включає стратегічне, тактичне та оперативне планування. Саме такий підхід дозволить системі фінансового менеджменту обґрунтовано управляти фінансовими потоками банку.

Висновки до розділу 1

1. Суть планування з'ясовується у визначенні цілей і завдань та розробці стратегій і політики для їх досягнення. Планування містить розробку поточних планів і довгострокової перспективи, визначення пріоритетів і обмеження дій персоналу банку. Планування визначається як багаторівневий процес, що охоплює всі відділи банку і окреслює регіональні та загальні перспективи розвитку. Результатом планування виявляється розробка стратегій, бізнес-планів (консолідований план розвитку банку) й операційних планів за окремими напрямками (депозитна, кредитна, інвестиційна політика).

2. Для банківської сфери стратегічне планування представлено як однієї з функцій менеджменту, спрямованої на складання цілей і завдань підтримки чи створення нової стратегії. Специфіка стратегічного планування виявляється в тому, що на ньому ґрунтуються всі функції та подальші завдання провадження діяльності. Фінансове планування – це безперервний процес, що включає три базові взаємопов'язані рівні, які мають проектуватися послідовно: розробка стратегії банку, бізнес-планування, бюджетування.

3. Фінансове планування базується на стратегії розвитку, яка визначає концепцію розвитку і стратегічні цілі, і, у тактичному плані, на наступний період (зазвичай один рік), який визначає заходи досягнення стратегічної мети, ставить конкретні завдання та розробляє тактику для досягнення визначених завдань. Фінансове планування містить: розробку фінансової моделі банку; складання прогностного балансу ресурсів та інвестицій; розрахунок прогностних фінансових показників прибутку; розробку планів: руху капіталу, банківських операцій, розробки і імплементації новітніх

банківських послуг (продуктів); розробку річних бюджетів в частині доходів і витрат; встановлення лімітів витрат на адміністрування банку; визначення мінімальних сум, достатньої маржі та бюджетних доходів; обчислення податкових платежів і відрахувань; прогнозування майбутніх показників (нормативів).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ТАСКОМБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ТАСКОМБАНК»

АТ «ТАСКОМБАНК» – українська банківська установа з центральним офісом у місті Києві. Заснований у 1989 році, цей банк є серед піонерів банківського сектору в Україні. Він отримав генеральну ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій під № 84 від 25.10.2011 року.

Наприкінці 2022 року мережа банку нараховувала 101 відділення у всіх регіонах України, за винятком тимчасово окупованих районів (рис. 2.1). Географія покриття діяльності банку є вся Україна. Проте станом на 01.03.2023 року кількість відділень дещо скоротилася – до 97. Загалом ця тенденція притаманна наразі багатьом банкам як через складні умови воєнного вторгнення, так і сучасний рівень цифровізації багатьох процесів з обслуговування клієнтів. Станом на 31.12.2022 року в банку працювала 1656 осіб.

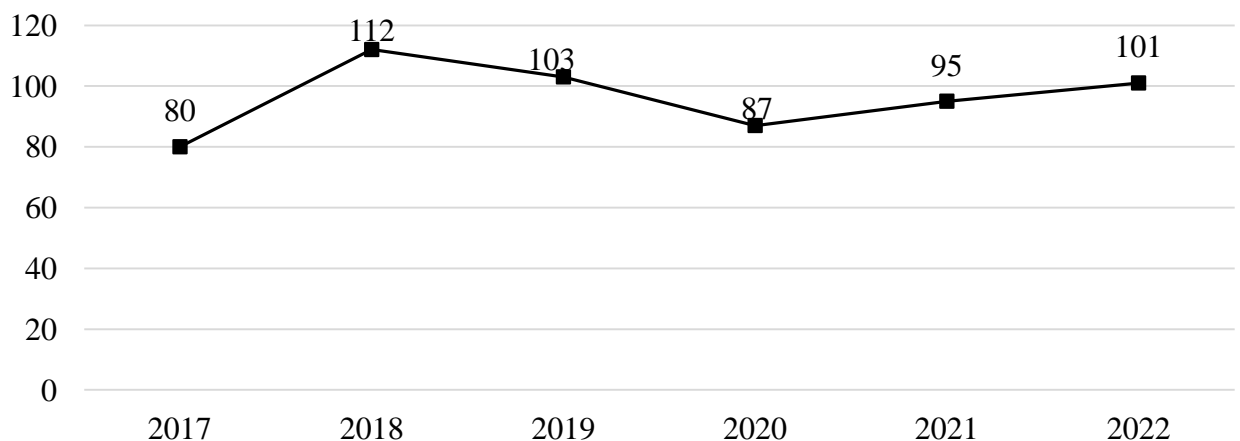


Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень АТ «ТАСКОМБАНК» за період 2017-2022 роки (на кінець відповідного року)

Джерело: складено автором за даними [24, 28]

АТ «ТАСКОМБАНК» є універсальним банком, який надає розгалужений асортимент фінансових послуг як підприємствам, так і фізичним особам. Стратегічним вектором розвитку банку визначено комплексну роботу з обслуговування корпоративних та індивідуальних клієнтів. Банк гнучко поєднує індивідуальний підхід, застосування новітніх технологій та простоту використання банківських продуктів, надаючи всеохоплюючий діапазон фінансових послуг. Грунтуючись на довгострокових партнерських відносинах, банк допомагає клієнтам знайти оптимальне рішення для успішної та стабільної фінансової діяльності і підвищення їх добробуту.

Бізнес банку знаходиться під впливом української економіки і фінансових ринків, які мають характеристики ринків, що розвиваються. Навіть при тому, що правова, податкова та адміністративна системи держави розвиваються, вони мають ризик двозначності в тлумаченні вимог, які часто піддаються значним змінам. Це, разом з іншими юридичними та фінансовими труднощами, утворює додаткові виклики для організацій, які діють в Україні.

Діяльність АТ «ТАСКОМБАНК» регулюється законодавством України і нормативними стандартами, встановленими НБУ. Банк також може зазнавати регулярних аудитів та інспекцій з боку регулюючого органу.

Відомості про кінцевого бенефіціара банку стверджує, що це громадянин України, Сергій Леонідович Тігіпко. Він володіє 100% акцій ALKEMI LIMITED (АЛКЕМІ ЛІМІТЕД), яка, у свою чергу, має 99,93065% акціонерного капіталу банку [28].

АТ «ТАСКОМБАНК» є учасником кількох платіжних систем, а саме: МПС «MasterCard», МПС «Visa» НПС «ПРОСТІР», ПС «Welsend».

ТАСКОМБАНК відноситься до системних банків, що підпадають під особливі вимоги регулятора. Банк також бере участь у фонді гарантування вкладів фізичних осіб і був визнаний системно важливим банком України на 2023 рік згідно рішення Правління НБУ від 08.03.2023.

Кредитний рейтинг: uaAAA (найвища кредитоспроможність).

За розміром чистих активів банк відносять до двадцяти найбільших українських банків.

Вивчення звітності банку дозволяє аналітично вивчити стан активів і пасивів. Тому надалі у таблиці 2.1 представимо динаміку активів банку за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 роки, тис. грн.

Назва статті	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р., %
Грошові кошти, еквіваленти, обов'язкові резерви	2212019	2886396	1886443	2415525	3237251	146,3
Депозитні сертифікати НБУ й заборгованість банкам	751118	2504034	287739	272782	–	100,0
Кредити, аванси клієнтам	12971927	12383470	13158404	15533891	13484203	103,9
Інвестиційні папери	666264	101935	7065577	10384928	10213986	1533,0
Інвестиційна нерухомість	17217	109957	95372	91479	55482	322,3
Основні засоби, нематеріальні активи, активи з права користування	728514	899463	1082012	646317	723660	99,3
Інші фінансові активи	155628	193325	915451	962228	986294	633,8
Інші активи	207088	144645	161095	531794	643078	310,5
Всього активів	17709775	19223225	24053690	30838944	29343954	165,7

Як видно з представленої таблиці 2.1, сумарні активи АТ «ТАСКОМБАНК» наприкінці 2022 року порівняно з 2018 роком зросла на 29343954 тис. грн., або на 65,7%. В той же час структура активів банку свідчить про ретельне ставлення менеджменту до їхньої якості, а це дозволяє отримувати позитивних результати від кожної активної операції. Управління активами допомагає вирішувати завдання щодо прибутковості, дотримання нормативів ліквідності й контролювання фінансових ризиків. Представлення інформації по активах у звітності банку відповідає вимогам регулятора та стандартів бухобліку. Впродовж 2018-2022 років, враховуючи негативний

вплив економічної кризи на банківську систему, АТ «ТАСКОМБАНК» при адмініструванні активів та пасивів застосовував обмеження та впроваджував додаткові заходи для уникнення цього впливу, забезпечуючи стабільність роботи банку й захищаючи інтереси вкладників, інших кредиторів відповідно до вимог НБУ.

Протягом періоду з 2018 по 2022 рік кредитний портфель банку збільшився незначно – лише на 3,9%, досягши суми 15 533 891 тис. грн. Водночас його частка в активах банку скоротилася на 27,3 п.п. – з 73,2% до 45,9%. Портфельні інвестиційні папери ТАСКОМБАНК в цей період значно зросли – на 533%, досягнувши суми 10 213 986 тис. грн. Крім того, їхня частка в банківських активах також значно зросла – на 31,0 п.п. – з 3,8% до 34,8%. На початку 2023 року портфельні інвестиційні папери банку склалися в основному з державних облігацій, а ці активи відзначалися високою якістю завдяки найменшому ризику серед інших паперів.

Розмір грошових коштів і резервів обов'язкових серед активів банку за роки з 2018 по 2022 збільшився 46,3% і склав 3237251 тис. грн., а їхня доля в активах банку впала на 1,5 п.п.: з 12,5% до 11,0%.

Звертає на себе той факт, що кредитна діяльність АТ «ТАСКОМБАНК» має нестійкий характер – в один рік вона зростає, а в інший падає. Найбільше скорочення відбулося саме у 2022 році – на 2049688 тис. грн.. Така тенденція зберігається майже у всій банківській системі України, бо через коронакризу та військове вторгнення значно знизився попит на кредити, з одного боку, а з іншого, кредитні операції стали більш ризиковими, що спонукає українські банки суттєво нарощувати інвестиційні портфелі за рахунок купівлі державних облігацій.

Також АТ «ТАСКОМБАНК» і надалі підтримує український бізнес за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Однак банк не має тут лідируючого положення (не входить навіть до 10). Проте в умовах поживавлення бізнесу з початку 2023 року керівництво банку говорить про подвоєння кредитного портфеля МСБ за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у порівнянні з

кінцем 2022 року [28]. Яких саме змін зазнавав розмір пасиву банку за 2018-2022 роки можемо розглянути за показниками таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка пасиву АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 роки, тис. грн.

Назва статті	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р., %
Кошти банків	637534	585846	2746838	3717303	193142	30,3
Кошти клієнтів	13762594	14667111	17139595	22818308	24872277	180,7
Боргові цінні папери, випущені банком	173880	160962	116946	113768	9560	5,5
Інші залучені кошти	0	148991	199637	248002	301649	100,0
Податкові зобов'язання	42915	37382	39266	19963	20720	48,3
Інші фін. зобов'язання	490286	870257	636677	537639	479982	97,9
Інші нефін. зобов'язання	131334	155232	165750	226456	205824	156,7
Резерви та борги нефінансові	7483	5799	11587	33237	26475	353,8
Субординований борг	341980					0,0
Зобов'язань всього	15588006	16631580	21056296	27714676	26109629	167,5
Акціонерний капітал	1153000	1153000	1647143	1960100	1960100	170,0
Емісійний дохід	42011	42011	42011	42011	42011	100,0
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних паперів	769251	1224473	1123836	939175	779247	101,3
Резерви та інші фонди	62665	82766	111194	130250	330250	527,0
Резерви переоцінки	94842	89395	73210	52732	122717	129,4
Всього капіталу	2121769	2591645	2997394	3124268	3234325	152,4
Всього зобов'язань та капіталу	17709775	19223225	24053690	30838944	29343954	165,7

Дані таблиці 2.2 свідчать, що протягом 2018-2022 років АТ «ТАСКОМБАНК» активно вирішував стратегічні питання щодо свого подальшого розвитку. Спостерігалось зростання як капіталу, так і заборгованості банку, що сукупно формувало фінансові ресурси для здійснення активних операцій.

Клієнтські кошти, що наприкінці 2022 року практично в 7,7 рази перевершують власний банківський капітал, складають значну частку його

зобов'язань. За період аналізу відзначається зростання коштів клієнтів на 11109683 тис. грн. або 80,7%, що вказує на високий рівень довіри клієнтів до цього банку.

Також збільшення торкнулося і розмірів капіталу. Він зріс на 435990 тис. грн., або на 52,4%, за 2018-2022 роки, тобто капітал банку зростає меншими темпами, ніж його зобов'язання. Розмір акціонерного капіталу АТ «ТАСКОМБАНК» в розглянутому періоді також зріс на 70%, або на 807100 тис. грн., що пояснюється додатковою емісією акцій. Такий крок допоміг банку підвищити свої показники надійності, оскільки збільшився регулятивний капітал. Структуру капіталу банку за 2018-2022 роки подано на рисунку 2.2.

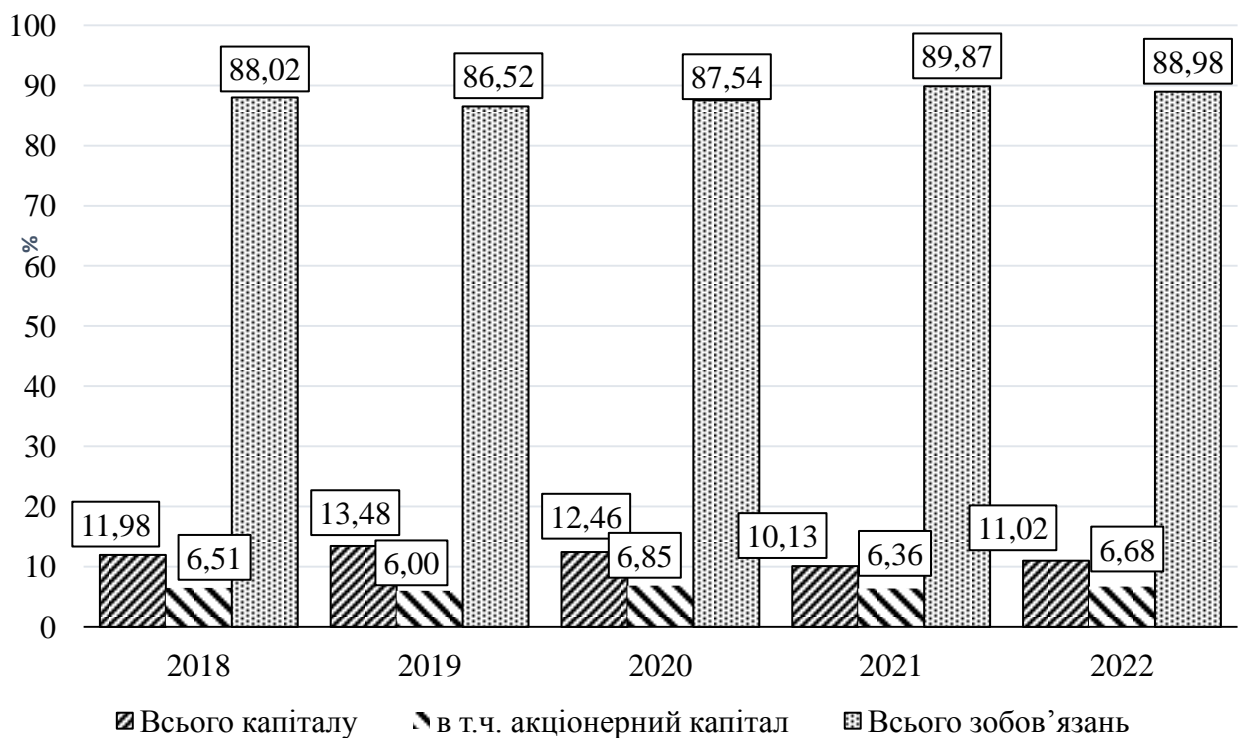


Рис. 2.2. Структурний склад капіталу і зобов'язань АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.2 та рисунок 2.2 дозволяють оцінити структурний склад капіталу, що має банк наприкінці 2022 року. Він не створює загроз для

фінансової стійкості. Протягом періоду доля капіталу й залучених ресурсів залишається в межах 11-12% та 88-89% відповідно.

У підсумку зазначимо, що АТ «ТАСКОМБАНК» на сьогодні є фінансово надійним українським банком із 100% приватним капіталом. Саме подальша капіталізація та нарощення масштабів діяльності таких банків має укріпити та розвинути національний ринок банківських послуг.

Місія АТ «ТАСКОМБАНК» визначається як досягнення статусу провідного європейського банку в Україні, орієнтованого на потреби клієнтів, забезпечення фінансової стабільності та принесення користі клієнтам, акціонерам і персоналу. У реалізації цієї місії визначені корпоративні цінності, які слугують основою управління діяльністю, зокрема в аспекті фінансового планування.

2.2. Оцінка результативності та нормативів банківської діяльності

Найголовнішим завданням під час роботи банку є отримання достатнього рівня прибутковості. Стабільно зростаючі коефіцієнти рентабельності гарантують довгострокову платоспроможність банку. У таблиці 2.3 представлені показники рентабельності АТ «ТАСКОМБАНК» за період 2018-2022 роки.

Показник ROA використовується для оцінки результативності дій менеджменту при керуванні діяльністю банку. Показник обчислюється співвідношенням чистого прибутку до середніх за рік активів банку (рекомендований розмір показника – не менше 1%). У 2018 році банк мав найбільше його значення за період – 2,55%. В подальшому відбувалося поступове зниження цього показника, що пояснюється наслідками карантину, а у 2022 році відбулося різке падіння показника ROA році через військову агресію росії, але банку вдалося втриматися від збитків та отримати показник ROA 0,1% (що є нижче норми).

Показники прибутковості АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 роки

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р., (+,-)
Чистий дохід – процентний, тис. грн.	1101142	1337139	1383947	1814420	2231172	1130030
Чистий дохід – комісійний, тис. грн.	330861	463176	339967	400308	389529	58668
Прибуток (збиток), тис. грн.	402029	459101	381112	456062	30950	-371079
Рентабельність активів (ROA), %	2,55	2,49	1,76	1,66	0,10	-2,4
Рентабельність капіталу (ROE), %	26,31	17,71	12,71	14,60	0,96	-25,4
Чиста відсоткова маржа, %	6,98	7,24	10,89	8,75	10,42	3,4
Витрати / Доходи, %	50,94	49,66	8,96	19,46	24,72	-26,2

ROE розпізнає стратегічне співвідношення між прибутком та ризиками, а його зміни чутливі до джерел залучення банківських ресурсів (власних або запозичених). Його розрахунок відбувається шляхом співставлення чистого прибутку до капіталу банку (рекомендоване значення встановлюють на рівні вище 15%). У 2018 році банк мав непогане значення ROE – 26,31%. Проте згодом він почав знижуватися і його найменше значення було отримане у 2022 році – 0,96%.

Банк за 2022 рік отримав чистого прибутку 30950 тис. грн., який зменшився порівняно з 2018 роком на 371079 тис. грн., або на 92,3%. Чистий прибуток АТ «ТАСКОМБАНК» зазнав суттєвого зниження спочатку через карантинні заходи (у 2020 році), а у 2022 році – через військові дії та втрату частини фінансового потенціалу в цілому банківського сектору.

Динаміку коефіцієнтів рентабельності та обсягу чистого прибутку АТ «ТАСКОМБАНК» для більшої наочності представимо на рисунку 2.3.

АТ «ТАСКОМБАНК» на сьогодні залишається стабільною фінансовою установою не дивлячись на певне зниження його рентабельності. Саме це також дозволяє стверджувати аналіз чистої відсоткової маржі, показник якої

зріс з 6,98% у 2018 році до 10,42% у 2022 році. Вважається, що зростання цього показника показує скорочення обсягів непрацюючих активів, тобто засвідчує ефективність банківського менеджменту.

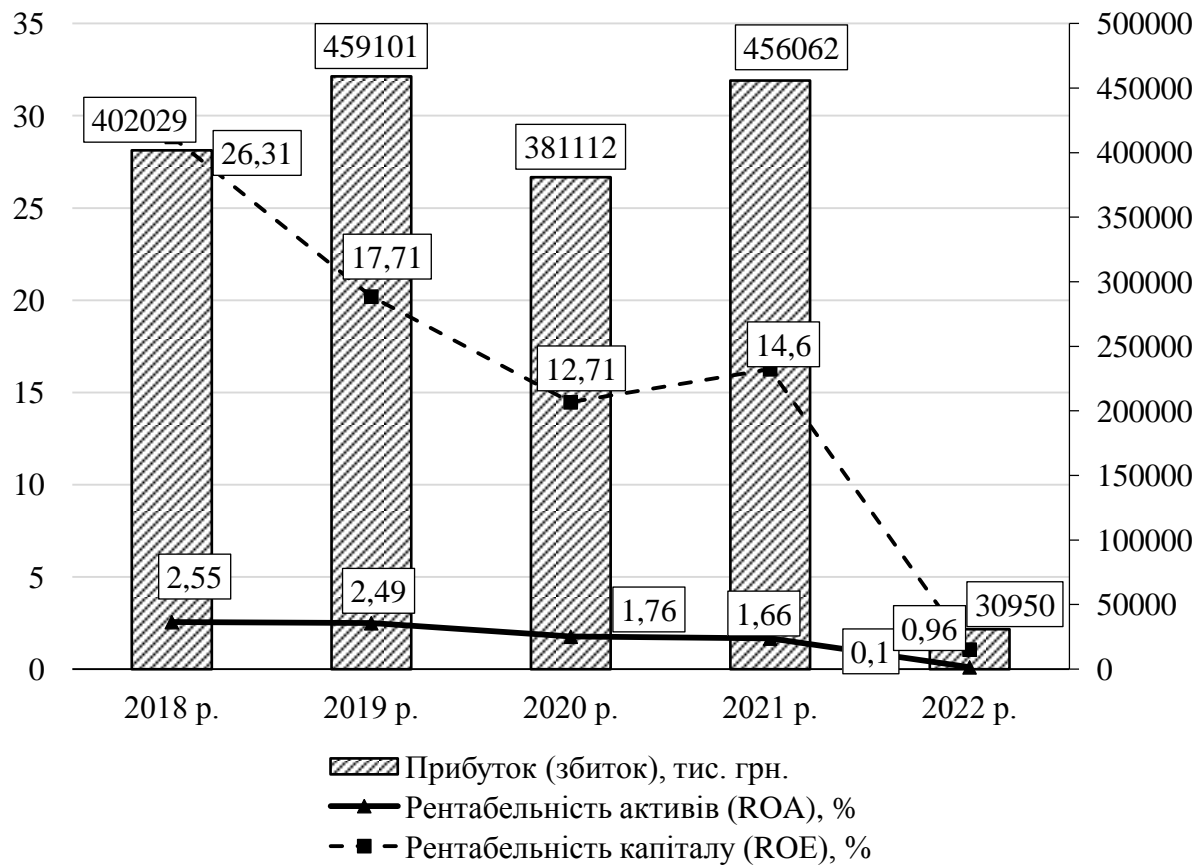


Рис. 2.3. Показники прибутковості АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр.

У 2020 році процентна маржа також підвищилася та складала 10,89%, в той час як всі інші показники знизилися. Загалом за період 2018-2022 рр. зростання показника становило 3,4 п.п.. Цей показник якісно зміцнився завдяки підтримці доходності активних операцій, а також, вже у 2018 році, банк зумів ефективно скоротити вартість своїх пасивів. Одночасно зі зменшенням вартості пасивів банк успішно здійснив заміщення валютних пасивів гривневими. Наприклад, лише протягом 2020 року гривневі депозити зросли на 3,2 мільйона гривень.

Також, через збільшення кількості розрахунково-касових операцій вдалося підвищити комісійний дохід на 17,7% до 389529 тис. грн. за 2018-

2022 роки. Звісно, як вказують дані у таблиці 2.3, комісійні надходження складають переважаючу частку прибутку банку і, крім того, дозволяють чистому комісійному прибутку компенсувати адміністративні витрати.

Показник «Витрати / Доходи» за 2018 рік становив 50,94%, а у 2022 році він скоротився до 24,72%. Зниження цього показника вважається позитивним та говорить про більш швидке зниження витрат порівняно із доходами.

Узагальнене дослідження показників рентабельності свідчить, що банк навіть у непростих умовах роботи банківського сектору, враховуючи вплив різноманітних негативних зовнішніх факторів, виявляє задовільну фінансову стійкість. Однак поточна невпевненість на ринку вимагає від банку вжиття системних заходів для збереження фінансової сталості та зміцнення його конкурентоспроможності.

Показники рентабельності активів знижуються, і таке зниження свідчить, що банк не отримує достатнього прибутку від активів для покриття вартості послуг і притаманних їм ризиків. Причина цього викривається через дію кількох чинників:

1) погіршенням показників бізнесу. Якщо дохід від активів банку знижується або залишається стабільним, а вартість обслуговування активів збільшується, рентабельність активів знижується. Цьому може сприяти, наприклад, зниженням процентних доходів за кредитами або інвестиціями, збільшенням поточних витрат або збільшенням безнадійних кредитів;

2) високий кредитний ризик. У 2022 році, коли почалося повномасштабне вторгнення, банківська система зіткнулася зі зростанням невиплат за кредитами, що позначилося на погіршенні якості кредитного портфеля, що також позначилося на діях банку та викликало падіння рентабельності активів. Збитки, викликані неплатежами або резервуванням кредитів, здатні тиснути на прибутковість активів;

3) занижкі процентні ставки. При низьких ставках процентів банки стикаються з падінням доходності активів, особливо коли відсоткові ставки

за кредитами та інвестиціями падають стрімкіше, аніж ті ставки, за якими банки залучають депозити. Це вплинуло на зниження загальної виручки за активами банку.

Зниження прибутковості активів банку свідчить про зміни в макроекономічному середовищі і пов'язані з цим фінансові проблеми, неналежне керування ризиками, неефективне застосування активів і неправильні бізнес-плани. Для розв'язання проблеми, можливо вжити таких заходів, як поліпшення управління кредитами, скорочення операційних витрат, диверсифікація доходів, перегляд бізнес-стратегій та більш науково обґрунтоване та відповідальне ставлення до формування інших типів планів. У результаті чистий дохід банку збільшується, але в 2022 році рівень рентабельності знижується.

Таким чином, шляхом аналізу показників було з'ясовано, що висока динаміка АТ «ТАСКОМБАНК» була досягнута в основному через нарощення залучених коштів корпоративних та індивідуальних клієнтів. Стрімкі темпи піднесення ключових показників були відзначені в кінці 2021 року, а у 2022 році вони вже знизилися через військові дії. Активи збільшилися в основному через зростання грошових коштів та їх еквівалентів, інвестиційних цінних паперів.

Добре відомо, що всі функціонуючі банки повинні відповідати економічним стандартам, встановленим регулюючими органами. Економічні стандарти НБУ включають в себе:

1) вимоги до капіталу: затверджується стандарт мінімального рівня капіталу, яким повинні володіти банки для забезпечення своєї стабільності. При цьому встановлюються мінімальні вимоги до власного та регулятивного капіталів, а також співвідношення капіталу до ризику;

2) вимоги до ліквідності: визначається належний рівень банківської ліквідності. При цьому запроваджуються ліміти на частку оборотних активів у сукупному активному портфелі банку і вимоги до обов'язкових резервів;

3) кредитні обмеження: окреслюються нормативні обмеження на кредитування для контролю ризиків та запобігання надмірному кредитуванню. При цьому встановлюються ліміти на частину кредитів, пов'язаних з капіталом банку, проводиться лімітування кредитів для певних позичальників або економічних секторів;

4) критерії резервування: НБУ встановлює критерії та вимоги для резервування кредитів та інших активів. При цьому відбувається встановлення мінімального рівня резервів для кожного виду активів і нормативних вимог до їх класифікації та оцінювання.

Далі в таблиці 2.4 була проведена оцінка економічних нормативів на 2018-2022 роки.

Таблиця 2.4

Економічні нормативи ТАСКОМБАНК у 2018-2022 рр.

Назва нормативу	2018	2019	2020	2021	2022	Нормативне значення	2022 р. до 2018 р. (+,-)
Норм-в мінім. розміру регулятив. капіталу (Н1)	2354,0	2216,0	2560,3	2814,6	2881,2	> 200 млн. грн.	527,2
Норм-в достатності (адекватності) регулятив. капіталу (Н2)	16,63	16,48	18,07	13,64	16,48	> 10%	-0,15
Норм-в достатності основного капіталу (Н3)	8,86	9,48	12,69	10,02	13,11	> 7,625%	4,25
Норм-в короткострокової ліквідності (Н6)	73,52	78,19	75,56	74,89	–	> 60%	–
Норм-в максим. розміру ризику кредитного на 1-го контрагента (Н7)	16,25	16,42	15,84	13,49	15,85	не більше 25%	-0,4
Норм-в великих ризиків кредитних (Н8)	134,97	163,88	176,39	167,83	191,46	не більше 8-кратного розміру регул. кап.	56,49
Норм-в максим. розміру ризику кредитного за операціями з пов'язаними особами	12,17	10,06	14,3	15,52	2,94	не більше 25%	-9,23

(Н9)							
------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено за даними [24]

Для встановлення відповідності рівню економічних нормативів НБУ та капітальної бази банку на кінець 2018-2022 років було проаналізовано норми достатності капіталу. В АТ «ТАСКОМБАНК» коефіцієнт Н1 (регулятивний капітал) збільшується за роками, досягнувши наприкінці 2022 року 2881,2 млн. грн., що більше цього значення станом на 31.12.2018 на 527,2 млн. грн. Тобто власні ресурси банку значно перевищують нормативний розмір, встановлений НБУ, тому приходимо до висновку, що стандарт АТ «ТАСКОМБАНК» Н1 повністю відповідає стандарту НБУ.

Нормативне значення Н2 має бути не менше 10%. У банку норматив Н2 станом на 31.12.2022 становить 16,48%, що на 0,15% нижче значення станом на 31.12.2018.

Нормативне значення Н3 має бути не менше 7%. У банку норматив Н3 станом на 31.12.2022 становить 13,11%, що вище значення станом на 31.12.2018 на 4,25%.

В результаті дослідження коефіцієнти достатності капіталу (Н1, Н2, Н3) відповідають вимогам НБУ, що вказує на адекватність власної ресурсної бази даної фінансової установи.

Коефіцієнт короткострокової ліквідності (Н6) повинен бути вище 60%. У банку на 2018-2022 роки показники даного стандарту незначно перевищують рекомендовані значення. Тому говоримо, що переважання фактичних індикаторів над нормативними визначається як надлишок ліквідності й недостатньо ефективне керування активами і пасивами банку. Якщо банк відчуває надлишок ліквідності, керівництво, як правило, здійснює досить ризиковані кредитні операції.

Надлишкова ліквідність для банку може з'являтися при відсутності розвинених фінансових ринків в країні чи при макроекономічній незбалансованості, бо через це створенні заощадження не конвертуються в

інвестиції, а власники ресурсів прагнуть отримати «швидкий» прибуток і не втратити свої гроші, вони готові вивести їх при перших ознаках погіршення ситуації з короткостроковими банківськими депозитами. Іншою причиною надлишку ліквідності постає неправильно визначені керівні принципи грошово-кредитної політики центробанку, коли «політика дешевих грошей» викликає загрозову кредитну емісію. У цьому випадку банк пом'якшує вимоги до позичальника, беручи на себе великий ризик неповернення кредитів, що в кінцевому підсумку буде реалізований.

Також проаналізуємо критерії кредитного ризику. Сюди входять критерії максимального ризику на 1-го контрагента (Н7), критерії великого кредитного ризику (Н8) і критерії максимального кредитного ризику при операціях з пов'язаними особами банку (Н9).

Для пониження кредитного ризику встановлено норматив максимальної величини цього ризику на 1-го контрагента (Н7) і цей показник для банку за 2018-2022 роки показує відповідність вимогам регулюючих органів. Норматив Н7 знаходиться в межах нормативного значення і не перевищує 25%. Дана ситуація в основному пов'язана з кризою у фінансовому секторі. Зростання прострочених і безнадійних боргів клієнтів призвело до підвищення рівня середнього кредитного ризику на 1-го позичальника. Аналізуючи критерії «великого» кредитного ризику (Н8) бачимо, що АТ «ТАСКОМБАНК» забезпечує нормальний рівень ризику для окремих контрагентів (пов'язаних позичальників).

Проаналізовані критерії максимального розміру ризику за операціями з особами, пов'язаними з банком, тобто ризик кредитів, поручительств і поручительств, наданих 1-му інсайдеру (Н9), то варто відзначити, що даний індикатор за період менше нормативного значення, а відтак, ризики у цей період не такі високі. Цей показник зменшився у 2022 році до 2,94%, тобто банк не схильний до високих ризиків по угодах з інсайдерами, і що ці операції не мають прямого (чи непрямого) впливу на його діяльність. Тому підкреслимо, що даний вид ризику істотно не загрожує банку.

Отже, результатом діяльності банку у 2018-2022 роках став стійкий фінансовий стан. Банк відповідає стандартам ліквідності та капіталу, а збільшена частка капіталу в активах банку забезпечується якісним плануванням, управлінням та контролем з боку адміністрації банку.

2.3. Аналіз кредитної діяльності банку

АТ «ТАСКОМБАНК» має здійснювати кредитну діяльність з урахуванням резервів для підвищення ефективності на рівні планованої прибутковості і прийняттого ризику. Першим етапом для цього є дослідження портфеля кредитів, що передбачає вивчення його динаміки і структури, а також оцінку прибутковості і ризику цього виду активних операцій.

У структурі активів за 2018-2022 роки кредитні активи становили значну частку, проте наприкінці 2022 року вона суттєво впала. Тобто у 2018 році відзначалася найбільша її величини – 73,2%, а далі, при поступовому щорічному зниженні, ця частка становила вже наприкінці 2022 року лише 46%. Зазначимо, що в поточній нестабільній ситуації АТ «ТАСКОМБАНК» зацікавлений працювати із високоліквідними активами з низьким ризиком (деPOSITNІ сертифікати НБУ, державні облігації). Це призводить до зростання частки інвестиційних цінних паперів з 3,8% у 2018 році до 34,8% у 2022 році. Тобто банк фактично відмовляється від кредитних операцій на користь інвестиційних задля зниження ризиковості свого портфеля кредитів. Відзначимо, що така структура активів буде спостерігатися у банку протягом 2018-2022 років (рис. 2.4).

Від початку війни кредитна діяльність українських банків значно сповільнилася, оскільки попит і пропозиція на кредитному ринку знизилися. Проте АТ «ТАСКОМБАНК» зазнавав втрат у кредитній діяльності ще за часів коронавірусної пандемії в 2019-2021 роках. У 2020 році порівняно з 2019 роком кредитний портфель скоротився на 774934 тис. грн., але в

наступному році вже спостерігалось певне поживлення ситуації і відтак зростання кредитних активів на 2375487 тис. грн. (рис. 2.4). В цілому за весь період дослідження кредитний портфель у структурі активів зменшився на 27,3%, а в той самий час інвестиційний портфель зріс на 31%.

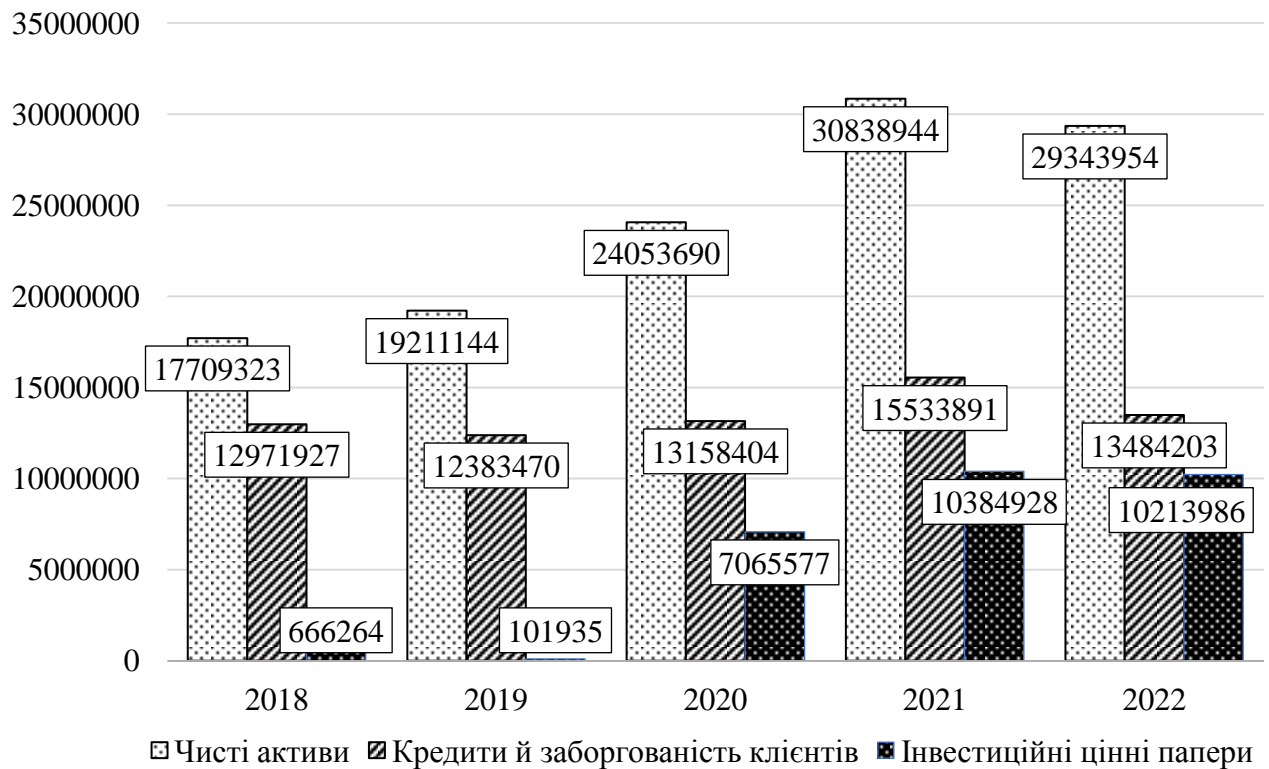


Рис. 2.4. Динаміка активів АТ «ТАСКОМБАНК» у 2018-2022 рр., тис. грн.

Пам'ятаємо, що кредитування – це двосторонній процес, по-перше, він представлений як мобілізація вільних коштів клієнтів і на цій основі накопичення кредитного ресурсу, а по-друге, – це подальше розміщення цього ресурсу на кредитному ринку. Тому детально розглянемо динаміку депозитного й кредитного портфелів АТ «ТАСКОМБАНК» (рис. 2.5).

Аналізуючи дані АТ «ТАСКОМБАНК» чітко можемо відслідкувати, що пандемія та військова агресія мали суттєвий вплив на кредитну діяльність у 2018-2022 роках: обсяг кредитів падає при зростанні обсягу депозитів.

У 2018-2022 роках, як вказано на рисунку 2.5, кошти, залучені АТ «ТАСКОМБАНК» від клієнтів, значно перевищили кредитні ресурси. Отже,

банк в повному обсязі надає кредитні ресурси, які є підсумком його дієвої депозитної діяльності.

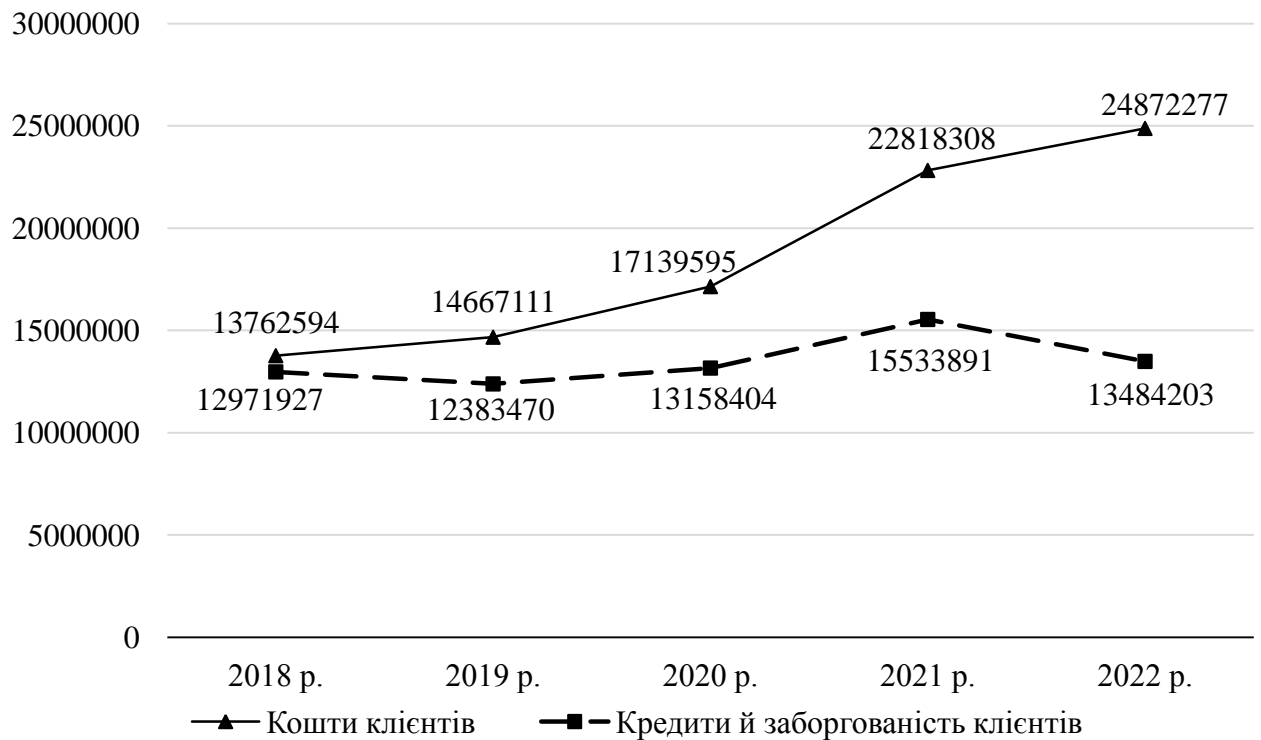


Рис. 2.5. Депозитний і кредитний портфелі АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Але також варто підкреслити, що банк має непропорційність у термінах погашення депозитів і кредитів. Ці дисбаланси проявляються в значному перевищенні довготермінових депозитів над довготерміновими кредитами. Як приклад, у 2022 році депозити із терміном більше 2 років становили 4,8%, при цьому серед позик переважають короткострокові позики. Така ситуація притаманна практично всім українським банкам і це слід пояснювати системними наслідками військової агресії та економічної нестабільності, що викликає зростання фінансового ризику підприємств у довгостроковій перспективі.

Наступний крок в аналізі кредитного портфеля стосується видів валют. У 2018-2022 роках більшість кредитів пропонувалося в національній валюті, але аналогічна тенденція властива практично всім вітчизняним банкам. Гривневі кредити в загальному кредитному портфелі складають найбільшу

частку кредитів у 2022 році – 95,3%, що на 3,1% більше показника 2018 року. Нестабільні економічні умови не дозволяють учасникам кредитних відносин вдаватися до кредитування в іноземній валюті через можливість впливу коливань обмінного курсу на вартість таких операцій і підвищеного ризику неповернення. Дедоларизація економіки покликана уникнути подібної ситуації в майбутньому і підвищити фінансову стабільність банків за рахунок зниження їх чутливості до коливань обмінного курсу.

Однак сама доля кредитів в іноземній валюті у портфелі корпоративних клієнтів дещо вища, ніж у фізичних осіб. Так, у 2018 році показник становив 19,3% та 2,7%, а відповідно у 2022 році – 10,5% та 1,2%. Водночас скорочення долі фізичних осіб сталося у більш значній пропорції (24,29%), порівняно з часткою юридичних осіб (70,76%). Це свідчить про насторогу індивідуальних позичальників після досвіду фінансової кризи 2014-2015 років та значного зростання обмінного курсу (майже у 3 рази), що викликало масову неплатоспроможність позичальників за валютними кредитами. Для банків така ситуація знижує клієнтський ризик порушення платіжної дисципліни.

Таким чином, кредитний портфель складається в основному з кредитів юридичним особам. Це означає, що банк активно надає кредити та фінансову підтримку компаніям та організаціям. Це характерно для банків, що спеціалізуються на корпоративному та комерційному кредитуванні. Кредити, що надаються юридичним особам, можуть бути різних типів: капітальні вкладення, оборотний капітал, розвиток проєктів, фінансування міжнародної торгівлі та інші корпоративні фінансові послуги.

Кредитний портфель, в якому більшість кредитів отримують корпоративні клієнти, має певні особливості і переваги:

- 1) великий обсяг кредиту. Такі кредити, як правило, великі і мають довгострокові умови, які можуть сприяти збільшенню загальної суми активів;

2) довготермінові взаємовідносини. Юридичні особи часто демонструють стабільні довготермінові відносини з банком, що сприяє зростанню кола клієнтів і сталості доходів;

3) підвищення прибутковості. Кредити корпоративним клієнтам часто мають високі процентні ставки і комісії, які допомагають підвищити прибутковість.

Проте концентрація кредитного портфеля переважно на юридичних особах може збільшити ризики, пов'язані з ризикованими клієнтами, концентрацію ризиків за окремими секторами економіки і макроекономічні фактори, що впливають на бізнес цих компаній. Отже, для підтримки стабільного фінансового становища необхідно ретельно оцінювати кредитний ризик і впроваджувати ефективне управління ним.

За термінами погашення в кредитному портфелі більшу частку мають короткострокові кредити. Наприкінці 2022 року їх доля мала 82%. Така ситуація в даний час відбувається і в інших банках, що пов'язується із пандемією і військовими операціями, тому що саме непередбачуваність та ризиковість ситуації значно підвищує вартість довгострокових кредитів.

Одним з напрямків оцінки кредитних портфелів є вивчення стану і динаміки так званих «поганих кредитів», або «непрацюючих кредитів» (NPL). За класифікацією НБУ, активи, прострочені більш ніж на 90 днів (банк боржника і навіть на 30 днів), або зобов'язання, які позичальник не може погасити без стягнення застави.

Безнадійні кредити АТ «ТАСКОМБАНК» відносяться до категорії «Кредити, керовані як окремий портфель», включаючи безнадійні кредити, видані до 19.12.2016 [28]. Таке угруповання обумовлене тим фактом, що ці кредити мають однаковий рівень кредитного ризику, незалежно від інших розділів класифікації (галузь, вид діяльності і т. ін.). Причини такої ситуації носить системний характер і пояснюються масовими банкрутствами і ліквідаціями, викликаними кризою 2014-2015 років. Ситуація в банку за

часткою проблемних кредитів не є катастрофічною, оскільки вона значно нижча, ніж у середньому по банківському сектору.

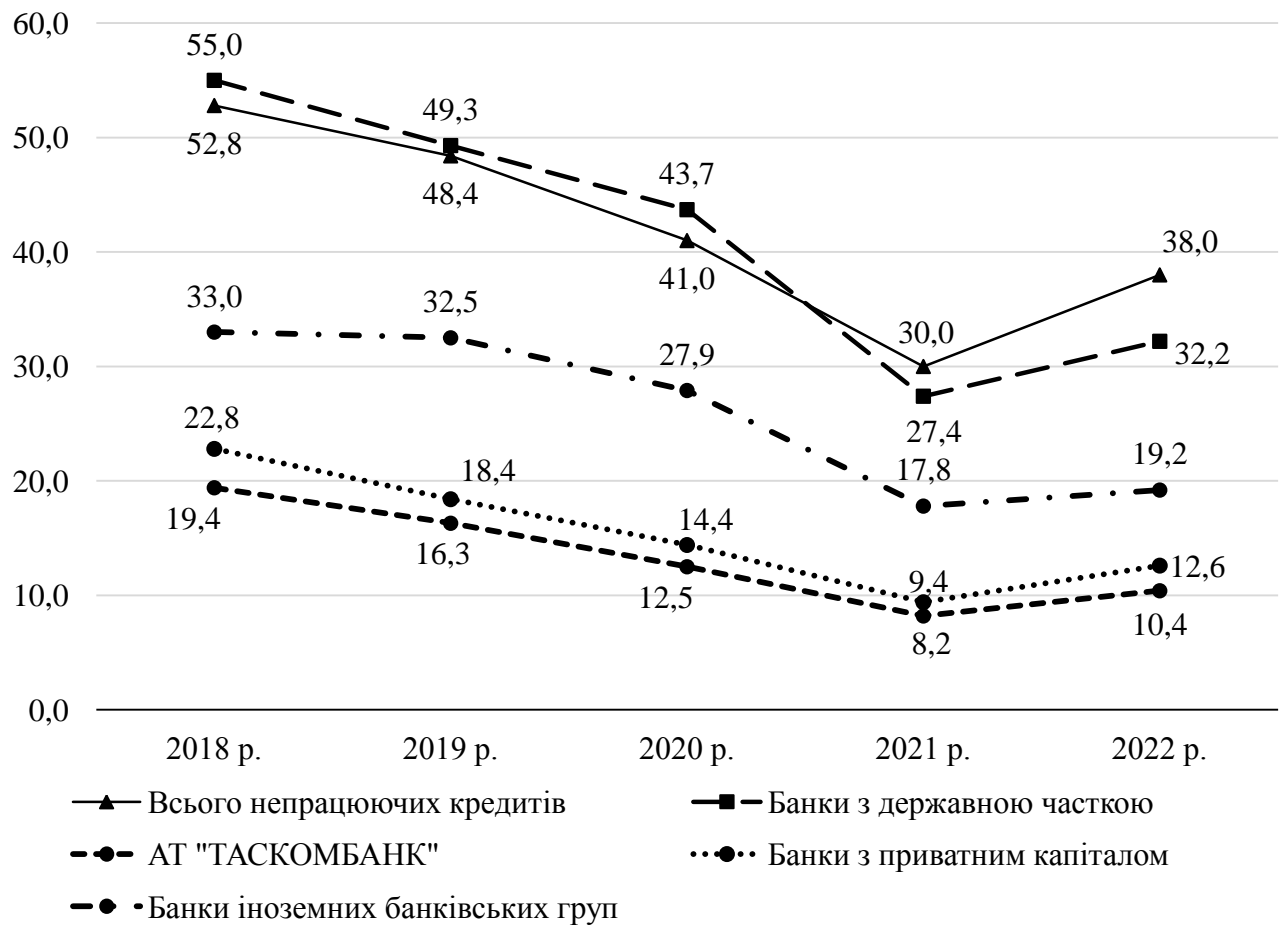


Рис. 2.6. Непрацюючі кредити (NPL) в інших українських банках та в АТ «ТАСКОМБАНК» за 2018-2022 рр., %

Показник NPL в Україні досягнув свого максимуму в середині 2018 року, коли він склав 55,0%. Далі частка непрацюючих кредитів впевнено знижувалася, і з 2020 по 2021 рік спостерігалось найбільше зниження непрацюючих кредитів – на 11% (з 41% в кінці 2020 року до 30% в кінці 2021 року), що є найкращим показником з 2018 року через списання банками зарезервованих безнадійних кредитів. Проте ситуація змінилася на протилежну у 2022 році, що логічно пояснюється військовими діями та втратою частини економічного потенціалу країни.

За воєнного стану адміністрація АТ «ТАСКОМБАНК» тимчасово призупиняла надання кредитів в перші місяці вторгнення. Така ситуація типова для багатьох українських банків. Проте, банк завжди підтримує клієнтів, які страждають від військової агресії.

Таким чином, керівництво АТ «ТАСКОМБАНК» формує ефективний кредитний портфель, збільшує прибутковість інвестицій та оптимізує погашення кредитів, що позитивно впливає на ліквідність, фінансову стійкість і прибутковість.

Висновки до розділу 2

1. Місія АТ «ТАСКОМБАНК» визначається як досягнення статусу провідного європейського банку в Україні, орієнтованого на потреби клієнтів, забезпечення фінансової стабільності та принесення користі клієнтам, акціонерам і персоналу. У реалізації цієї місії визначені корпоративні цінності, які слугують основою управління діяльністю, зокрема в аспекті фінансового планування.

2. Загальна оцінка структури капіталу визначає, що впродовж 2018-2022 років доля власного капіталу та залучених ресурсів залишається в межах 11-12% та 88-89% відповідно. АТ «ТАСКОМБАНК» на сьогодні є фінансово надійним українським банком із 100% приватним капіталом. Саме подальша капіталізація та нарощення масштабів діяльності таких банків має укріпити та розвинути національний ринок банківських послуг.

3. АТ «ТАСКОМБАНК» на сьогодні залишається стабільною фінансовою установою не дивлячись на певне зниження його рентабельності. Це також підтверджує аналіз чистої відсоткової маржі, показник якої зріс з 6,98% у 2018 році до 10,42% у 2022 році. Вважається, що зростання цього показника показує скорочення обсягів непрацюючих активів, тобто засвідчує ефективність банківського менеджменту. Узагальнене дослідження показників рентабельності свідчить, що банк навіть у непростих умовах

роботи банківського сектору, враховуючи вплив різноманітних негативних зовнішніх факторів, виявляє задовільну фінансову стійкість. Однак поточна невпевненість на ринку вимагає від банку вжиття системних заходів для збереження фінансової сталості та зміцнення його конкурентоспроможності.

4. Аналіз показників з'ясував, що висока динаміка АТ «ТАСКОМБАНК» була досягнута в основному через нарощення залучених коштів корпоративних та індивідуальних клієнтів. Стрімкі темпи піднесення ключових показників були відзначені в кінці 2021 року, а у 2022 році вони вже знизилися через військові дії. Активи збільшилися в основному через зростання грошових коштів та їх еквівалентів, інвестиційних паперів.

5. В результаті дослідження встановлено, що коефіцієнти достатності капіталу (Н1, Н2, Н3) відповідають вимогам НБУ, що вказує на адекватність власної ресурсної бази даної фінансової установи. Результатом діяльності у 2018-2022 роках став стійкий фінансовий стан. Банк відповідає стандартам ліквідності та капіталу, а збільшена частка капіталу в активах банку забезпечується якісним плануванням, управлінням та контролем з боку адміністрації.

6. Кредитний портфель складається в основному з кредитів юридичним особам. Це означає, що банк активно надає кредити та фінансову підтримку компаніям та організаціям. Це характерно для банків, що спеціалізуються на корпоративному та комерційному кредитуванні. Таким чином, керівництво АТ «ТАСКОМБАНК» формує ефективний кредитний портфель, збільшує прибутковість інвестицій та оптимізує погашення кредитів, що позитивно впливає на ліквідність, фінансову стійкість і прибутковість банку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ

3.1. Оновлення підходів до методики комплексного аналізу банківського сервісу

Розроблено безліч різноманітних підходів до аналізу банківської діяльності. Однак на цьому тлі аналіз діяльності банку як самостійного суб'єкта господарювання виглядає дещо «однобоко», тобто аналіз спрямований здебільшого на фінансові аспекти та оцінку прибутковості. Але в сучасних умовах вибір методики комплексного фінансового аналізу для установ сфери послуг має визначатися виходячи з природи самих послуг. Розглянемо кілька підходів до розуміння банківської послуги.

З одного боку, банківська послуга як продукт має низку загальних для всіх послуг характеристик, що в сукупності одержали назву «класичної концепції 4 НЕ»: нематеріальність, незбереженість, неоднорідність (нестабільність якості), нероздільність процесів виробництва і споживання. Тому при аналізі діяльності організацій сфери послуг основну увагу слід приділяти не процесам виробництва та збуту, а операційній та маркетинговій діяльності [10].

З іншого боку, банківський продукт створюється у фінансовій сфері та у традиційному розумінні є комплексом операцій зі створення фінансових ресурсів для інших секторів національної економіки. Як впливає із Закону України «Про банки та банківську діяльність», основною банківською операцією є залучення коштів у вклади, розміщення їх на умовах повернення, платності, терміновості та здійснення супутніх послуг. Іншими словами, господарська діяльність банку, як і будь-якої іншої установи, має дві сторони – пасивні операції при залученні капіталу, та активні – при його розміщенні [3]. Однак якщо організації виробничого сектора або торгівлі прагнуть використовувати зовнішній капітал для формування активів, то організації

фінансового сектора використовують його з метою фінансового посередництва. Тому для банку дуже важливий такий напрямок аналізу як оцінка фінансового стану (особливо ліквідності й фінансової стійкості) та рівня ризиків.

Є у цієї проблеми і третя сторона. І пов'язана вона з функціональною переорієнтацією банківського сектора від чистого фінансового посередництва у бік сервісної складової, тобто повнішого задоволення потреб клієнтів у послугах. На тлі посилення конкуренції на ринку банківських послуг сучасним банкам необхідно більш серйозну увагу приділяти виробленню стратегії розвитку, якій має передувати стратегічний аналіз. На жаль, як зазначають окремі дослідники, в конкурентній боротьбі банки основний наголос роблять на підтримку ліквідності на шкоду пошуку ефективної стратегії розвитку з урахуванням кон'юнктурних умов, що склалися, і економічної політики держави [13]. Проте стратегічний блок в аналізі банку, навпаки, надзвичайно важливий і має торкатися всіх трьох рівнів формування стратегії: базовий, діловий та функціональний.

Усі перелічені вище причини зумовили необхідність перегляду (щодо уточнення та доповнення) існуючої методики аналізу діяльності банку. Запропоновану методику комплексного аналізу можна подати у вигляді наступних взаємозалежних підсистем і блоків (табл. 3.1).

Зупинимось докладніше на окремих аналітичних блоках, запропонованих до включення методиці комплексного аналізу банку.

Як було зазначено в таблиці 3.1, стратегічне аналізування зовнішнього середовища включає дослідження впливу на діяльність організації наступних основних груп факторів: політико-правових, економічних, соціальних і технологічних. Вважаємо, що найбільше значення має група економічних чинників. Для оцінки впливу економічних чинників на діяльність банківських організацій рекомендується зібрати та проаналізувати такі показники.

Таблиця 3.1

Методичний підхід до проведення комплексного аналізу діяльності банку в процесі планування його фінансової діяльності

Аналітична підсистема	Блок аналітичної підсистеми	Показники, що досліджуються
1. Стратегічний аналіз	1.1. Аналізування зовнішнього середовища	Виявлення політико-правових, економічних, технологічних і соціальних чинників, оцінка їхнього векторного напрямку і ступеня впливу на діяльність банку (PEST-аналіз). Оцінка ступеня протистояння банку загрозам зі сторони зовнішнього середовища і використання можливостей (SWOT-аналіз).
	1.2. Аналіз бізнес-середовища	Дослідження впливу факторів бізнес-середовища на діяльність банку, зокрема поведінки споживачів, діяльності конкурентів, стратегічних партнерів та інших контрагентів бізнесу (багатофакторний аналіз або SWOT-аналіз).
	1.3. Аналіз бізнес-процесів	Вивчення основних бізнес-процесів при реалізації банківських продуктів і послуг; супутніх бізнес-процесів, таких як взаємодія з клієнтами; управлінських бізнес-процесів: управління маркетингом, інноваціями, фінансами, ризиками, персоналом та інше (управлінський огляд або SNW-аналіз).
2. Оперативний аналіз	2.1. Аналіз ресурсного потенціалу	Аналіз капіталу банку, витраченого на засоби основні та оборотні, нематеріальні активи, ефективність їхнього використання. Аналіз людського капіталу й ефективність його використання (економіко-управлінський аналіз).
	2.2. Аналіз витрат і результатів	Аналіз витрат банку: прямих витрат на залучення, прямих витрат на розміщення, операційних (умовно-постійних) витрат. Аналіз фінансових результатів банку (прибуток/збиток). Розрахунок інтегрального показника ефективності діяльності (економіко-управлінський аналіз).
	2.3. Аналіз фінансового стану	Аналізування структури банківських активів і пасивів. Аналіз ліквідності (поточної фінансової стійкості). Аналіз довгострокової фінансової стійкості. Аналіз ризиків (фінансово-управлінський аналіз).
	2.4. Аналіз конкуренто спроможності	Виявлення сильних і слабких сторін й основних конкурентів. Визначення конкурентних переваг (маркетинговий аналіз).
	2.5. Аналіз якості послуг і рівня сервісу	Аналіз системи управління якістю банку. Аналіз якості обслуговування клієнтів у банківській організації. Аналіз якості банківських продуктів. Аналіз якості банківських бізнес-процесів (управлінський аналіз).

1. Основні макроекономічні індикатори (аналізуються в динаміці, часове охоплення не менше 5 років):

- обсяг ВВП, темпи його змінення;
- оборот банківського сектора, темпи його змінення;
- частка обороту банківського сектора в загальному обсязі ВВП;
- оборот роздрібної торгівлі, темпи його змінення;
- інвестиції в основний капітал та темпи їх зміни;
- реальні наявні грошові доходи населення, темпи їх змінення;
- рівень безробіття та його відсоткова зміна;
- індекс споживчих цін, його відсоткова зміна;
- середній номінальний курс долара США до гривні, темпи його змінення.

2. Індекс підприємницької впевненості організацій – макропоказник, що дозволяє оцінити ділову активність організацій на основі прогнозів попиту на продукцію, обсягів виробництва, залишків нереалізованої продукції.

3. Виявлення тенденцій і перспектив розвитку сектора банківських послуг:

- переважні види послуг, що надаються банківськими організаціями: 1) фізичним особам; 2) юридичним особам (нефінансовим організаціям); 3) юридичним особам (фінансовим організаціям);

- кількість банківських організацій у динаміці та темпи зміни даного показника;

- сукупні банківські активи в динаміці, темпи їх змінення;

- обсяги кредитів, надані: 1) фізичним особам; 2) юридичним особам (нефінансовим організаціям); темпи зміни обсягів виданих кредитів;

- обсяг коштів, інвестованих у цінні папери, темпи його змінення;

- насиченість і концентрація на ринку банківських послуг;

- найбільші гравці на ринку банківських послуг й їх частки (окремо за ключовими ринками).

Зростанню кількості банківських установ заважають об'єктивні галузеві бар'єри, представлені обмеженнями в чинному законодавстві та

доступі до джерел кредитних ресурсів, слабкої інтеграції банківського і промислового капіталу, високими маркетинговими витратами, а також диференціацією банківських продуктів, що постійно посилюється. Однак, на думку фахівців, ці бар'єри цілком переборні для стратегічно орієнтованих організацій і водночас захищають споживачів від несумлінних учасників ринку [7].

4. Ключові фінансово-економічні показники найважливіших гравців ринку банківських послуг (порівняльний аналіз банківських організацій у період щонайменше 5 років): активи нетто; капітал; чистий прибуток; кредитний портфель; прострочена заборгованість у кредитному портфелі; вклади фізичних осіб; вкладення цінних паперів.

5. Аналіз певних сегментів ринку банківських послуг: ринок депозитів; ринок кредитів; ринок банківських карток; ринок дистанційних банківських сервісів та ін.

По кожній групі показників слід визначити векторну спрямованість (позитивну, нейтральну чи негативну) та ступінь впливу на досліджувану банківську організацію. Як правило, оптимальним інструментом для оцінки довкілля є PEST-аналіз, який добре поєднується з іншим ключовим інструментом стратегічного аналізу – SWOT-аналізом.

Як правило, SWOT-аналіз покликаний виявити чотири основні стратегічні альтернативи, які дозволять банківській організації в умовах, що склалися, з найменшими втратами захиститися від зовнішніх загроз і найбільш раціонально використовувати зовнішні можливості, що відкриваються. Ці стратегії будуються на перехресному (діагональному) поєднанні сильних та слабких аспектів установи, а також можливостей і загроз через зовнішнє середовище.

Прикладом сильних сторін банку вважатимуться:

– підвищення результативності операційної діяльності в цілому та окремих напрямків;

- вихід у «зону прибутку» з операційної діяльності загалом та окремих напрямках;
- стабільність високих позитивних результатів за основним напрямом операційної діяльності;
- збільшення чистого доходу банківської установи;
- зростання активів банку;
- збільшення обсягів кредитування та перехід до більш активної кредитної політики;
- зростання частки власних коштів у пасивах;
- зниження рівня ризику [16].

Відповідно до слабких сторін банку можемо віднести:

- зниження чистого прибутку банку;
- занижена ефективна ставка комерційного кредитування;
- підвищення величини умовно-постійних витрат;
- збільшення ризику ліквідності та інших комерційних ризиків;
- зменшення частки власні кошти пасивах;
- існування «розриву» довгострокових зобов'язань і вкладень;
- підвищення умовно-постійних витрат у абсолютному та відносному вираженні;
- погіршення чистих фінансових результатів за операціями довгострокового залучення і розміщення ресурсів [16].

Виходячи з цього, для банківської організації виділимо такі основні стратегічні альтернативи:

- 1) посилення позицій на тлі сприятливих можливостей, що відкриваються: нарощування обсягів операційної діяльності, введення новітніх банківських послуг, освоєння нових ринків і сегментів ринку;
- 2) зміцнення позицій і натомість можливих загроз: диверсифікація операційної діяльності; підвищення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості;
- 3) захист від негативної дії довкілля;

4) збереження досягнутого місця на ринку банківських послуг (нейтралізація слабких сторін за рахунок можливостей, що відкриваються).

Оцінюючи конкурентоспроможності банківських організацій, на думку споживачів послуг, слід особливу увагу звертати на оптимальне поєднання двох основних критеріїв: прибутковості та надійності.

Під прибутковістю слід розуміти, в першу чергу, величину банківського відсотка за вкладами або кредитами, а також відсоток, що стягується за банківське обслуговування та/або надання інших банківських послуг. Щодо всіх видів вкладів, включаючи придбання цінних паперів, цей показник оцінюється у бік збільшення, у всіх інших випадках – у бік зменшення.

Як основна інформаційна база для проведення даного аналізу доцільно навести дані за середньозваженими відсотковими ставками (у розрізі різних банківських продуктів, але насамперед за кредитами і депозитами) впродовж певного терміну (як правило, понад 5 років). Найбільш показовим такий аналіз буде при порівнянні між собою кількох банківських організацій або при порівнянні значень показників досліджуваного банку із середньоринковими.

Як основні критерії надійності споживачі найчастіше виділяють термін успішної роботи над ринком, популярність, можливість підтримки державою та інших. Зазвичай, основним методом збору інформації є соціологічне чи маркетингове дослідження.

Заключний етап стратегічного аналізу – дослідження внутрішнього середовища банківської організації. Існують як мінімум два основні підходи до визначення внутрішнього середовища. Перший підхід вважається класичним, відповідно до нього внутрішнє середовище поділяється на п'ять основних блоків за функціональним призначенням: матеріально-речові ресурси; виробнича чи операційна діяльність; маркетинг; людський капітал; організаційно-управлінське середовище.

Проте слід запропонувати інший, більш сучасний підхід, за яким внутрішнє середовище можна представити як сукупність бізнес-процесів. Бізнес-процеси банківської організації, як було зазначено в таблиці 3.1, можна поділити на основні (прив'язані до операційної діяльності), супутні та допоміжні, до яких належать процеси управління. Відповідно до такого підходу можна виділити основні точки контролю, на яких замикаються бізнес-процеси. Це створення банківських товарів; їх продаж та просування; взаємини із клієнтами; управління фінансовою стійкістю, ризиками тощо. Кожен бізнес-процес можна оцінити з позиції SNW-аналізу як сильний, слабкий чи нейтральний бік діяльності банківської організації. Можна також аналізувати у взаємозв'язку ланцюжок бізнес-процесів стосовно окремих банківських продуктів: виявлення потреби – виробництво – товару – просування і продаж – оцінка ступеня задоволення клієнта – оцінка досягнутого фінансового результату.

Результати аналізу бізнес-процесів можуть стати логічним переходом від комплексного стратегічного блоку аналізу до оперативного блоку. Як зазначалося вище, методику оперативного аналізу банківської організації слід вважати цілком сформованою і досить дієвою. Хоча диверсифікація банківської діяльності поряд із кількісною оцінкою вимагає більше уваги приділяти якісним показникам, наприклад, оцінці сервісної складової у діяльності банку загалом та окремих продуктів.

Таким чином, сучасна банківська установа все більше набуває рис не суто фінансового, а соціально-фінансового інституту. І з часом це може вимагати перегляду методики оцінки її діяльності.

3.2. Балансова модель планування ліквідності банку

У сьогоdnішньому багатогранному ринковому середовищі банківським менеджерам і регулюючим органам необхідні механізми, що забезпечують планування та прийняття рішень в області банківського менеджменту і

враховують ряд економічно пов'язаних факторів. Такі механізми надаються економіко-математичними моделями фінансового управління. Використання математичних методів для вирішення фінансових задач вже широко поширене в усьому світі і є основним інструментом банківських менеджерів.

Для забезпечення стабільності грошово-кредитної системи держави ліквідність банків є каталізатором хорошого соціально-економічного, інвестиційного, морально-психологічного клімату в суспільстві. Не тільки банки, а й клієнти зацікавлені в безпечному рівні ліквідності, оскільки це важливий показник цілісності і повернення коштів. Крім того, акціонери зацікавлені в ліквідності банку. Її рівень свідчить про репутацію банку, яка дозволяє залучати потенційних клієнтів до обслуговування і, відповідно, працює на прибутковість. Як показує практика, управління банківською ліквідністю – дуже складне завдання, оскільки банкам доводиться забезпечувати її без істотної втрати прибутковості. Необхідно підтримувати необхідний баланс між прагненням до максимальної прибутковості банківських операцій і забезпеченням обов'язкових стандартів ліквідності шляхом мінімізації банківських ризиків.

Для банку у ході планування та розробки стратегії управління ліквідністю мають враховуватися основні функціональні аспекти. Вони полягають у вирішенні наступних завдань: задоволення попиту на кредити, задоволення вимог депозитних операцій; обмеження продажу нерентабельних активів; оптимізація вартості залучених ресурсів на фінансових ринках; оптимізація прибутковості банківських операцій і загальної прибутковості банків.

Планування при управлінні ліквідністю банків має не тільки практичне значення, а й теоретичну базу, яка формувалася протягом кількох років під впливом змін у фінансовому регулюванні. Поміж теорій управління ліквідністю в банках найбільш усталеними є: теорія переміщення активів, теорія очікуваного доходу, теорія комерційних позик і теорія управління боргом. Наразі банки не мають надавати перевагу тільки певним теоріям та

повинні комплексно їх застосовувати в залежності від економічного розвитку країни, стану фінансових ринків і показників діяльності банків на основі математичного моделювання. Жоден із вказаних методів не дозволяє точно кількісно оцінити і спрогнозувати основні стратегії управління банківською ліквідністю і необхідність ліквідних коштів. Пропонується частково вирішити цю проблему використанням кількісних методів, одночасно будуючи модель оптимального фінансування відповідно до потреб ліквідності [39].

Будуючи формалізовану модель такого класу вводимо наступну специфікацію: t – показник планованого періоду, $t=1, T$; a_t – прогноз нерівномірної потреби в ліквідних засобах, що надходять в період t ; S_0 – початковий розмір резерву ліквідних засобів; S_t – величина резервів ліквідних засобів у періоді t ; x_t – представляє собою обсяг додаткових коштів, які залучаються для компенсації дефіциту ліквідності протягом періоду t ; y_t та z_t вказують на збільшення / зменшення потреби в коштах у цей період t .

Далі побудуємо модель руху грошових коштів на основі балансу за кожен період планування:

$$\left(\begin{array}{c} \text{Ліквідні} \\ \text{кошти на} \\ \text{початок} \\ \text{періоду } t \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Надходження} \\ \text{коштів} \\ \text{протягом} \\ \text{періоду } t \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{Необхідність} \\ \text{ліквідних} \\ \text{коштів для} \\ \text{періоду } t \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Ліквідні} \\ \text{кошти на} \\ \text{кінець} \\ \text{періоду } t \end{array} \right)$$

Друга група обмежень проектує позицію, пов'язану з додатковими потребами в ліквідних коштах. При збільшенні надходження за період $(t+1)$ у порівнянні з періодом t , маємо $y_t > 0$ і $z_t = 0$. І навпаки, якщо надходження скорочується, то $y_t = 0$; $z_t > 0$.

Вивільнені кошти в розмірі z_t можливо будуть використані для подальшого розміщення або надання кредиту.

Обмеження третьої групи моделюють дотримання нормативних положень ліквідності.

Мета даного завдання – знайти оптимальний план залучення коштів x_t для горизонту кожного рівня планування і розміру залишків ліквідних коштів S_t таким чином, щоб загальна зміна динаміки додаткового надходження і загального розміру резерву ліквідних коштів було мінімальним. З огляду на заявлену мету і представлені вище позначення, модель виглядатиме таким чином.

Знайдемо рішення $\{x_t \geq 0; y_t \geq 0; S_t \geq 0; z_t \geq 0; t=1, T\}$, яке забезпечує цільову функцію:

$$F = \sum_{t=1}^{T-1} y_t + \sum_{t=1}^T S_t \rightarrow \min \quad (3.1)$$

при дотриманні наступних умов:

1) вимоги до балансу руху коштів у кожному періоді планування

$$\begin{aligned} S_{t-1} + x_t &= a_t + S_t, \quad t=1, T; \\ \text{або} & \\ S_{t-1} + x_t - S_t &= a_t, \quad t=1, T; \end{aligned} \quad (3.2)$$

2) умови дотримання принципу рівномірності надходжень виражаються через різницю за кожні два періоди поспіль, тобто з використанням різниці цих коштів між x_{t+1} і x_t . З іншого боку, вказане значення може бути представлене як різниця між двома невідомими y_t та z_t :

$$\begin{aligned} x_{t+1} - x_t &= y_t - z_t, \quad t=1, T; \\ \text{або} & \\ x_{t+1} - x_t - y_t + z_t &= 0, \quad t=1, T; \end{aligned} \quad (3.3)$$

3) умови дотримання нормативів ліквідності:

$$S_t \geq l \times a_{t+1}; t=1, T-1 \quad (3.4)$$

Аналіз методів планування й менеджменту ліквідності банку підтверджує недостатність застосування лише коефіцієнтного та нормативного методів для з'ясування прогнозованих потреб у ліквідних коштах. На основі розглянутої формалізованої моделі було підтверджено, що представлені міркування можливі для використання банками для раціонального управління грошовими коштами, що надходять, і підтримки стійких ніш на ринку банківських послуг в існуючій конкурентній ситуації.

3.3. Прогнозування показників фінансової діяльності банку

Важливим завдання планово-аналітичної служби банку постає формування прогнозних показників фінансових планів. Для цього можливе використання методів прогнозування часових трендів, а саме простої екстраполяції трендів й експоненціального згладжування. На практиці важливо визначити найбільш оптимальний метод для створення таких прогнозів.

Побудуємо спрощений прогноз для показників активів, капіталу й зобов'язань. Необхідною умовою точності прогнозів є наявність значного масиву даних, тож побудуємо таблицю для АТ «ТАСКОМБАНК» з щоквартальними значеннями показників (табл. 3.2).

Застосувавши метод найменших квадратів і використавши програмні засоби Excel зможемо обчислити коефіцієнти функцій для відповідних статей балансу. Результати матимуть наступний вигляд:

$$У_{активи} = 1363528 t + 12673872 \quad (3.5)$$

$$\text{Увласний капітал} = 394731 t + 1438610 \quad (3.6)$$

$$\text{Узобов'язання} = 1131842 t + 11520981 \quad (3.7)$$

Таблиця 3.2

Вихідні дані АТ «ТАСКОМБАНК» для побудови прогностичної функції

Квартал	Період, t	t^2	Активи, тис. грн.	Капітал, тис. грн.	Зобов'язання, тис. грн.
I кв. 2019	1	1	18 818 983	3 311 025	15 507 958
II кв. 2019	2	4	19 061 579	3 398 873	15 662 706
III кв. 2019	3	9	19 145 218	3 431 403	15 713 815
IV кв. 2019	4	16	19 965 215	3 333 635	16 631 580
I кв. 2020	5	25	20 787 507	3 494 310	17 293 197
II кв. 2020	6	36	21 231 506	3 609 278	17 622 228
III кв. 2020	7	49	23 222 849	3 826 136	19 396 713
IV кв. 2020	8	64	24 715 246	3 658 950	21 056 296
I кв. 2021	9	81	25 888 143	3 876 130	22 012 013
II кв. 2021	10	100	25 226 368	3 728 372	21 497 996
III кв. 2021	11	121	26 187 899	3 846 230	22 341 669
IV кв. 2021	12	144	31 646 069	3 931 392	27 714 677
I кв. 2022	13	169	29 728 842	4 278 779	25 450 063
II кв. 2022	14	196	30 370 056	5 029 364	25 340 692
III кв. 2022	15	225	30 008 688	5 941 562	24 067 126
IV кв. 2022	16	256	32 413 600	6 303 971	26 109 629

Використовуючи метод екстраполяції проведемо побудову прогнозу на наступні п'ять періодів.

Таблиця 3.3

Проміжні дані для обчислення функції прогнозу активів АТ «ТАСКОМБАНК» методом простої екстраполяції

Квартал	Період, t	t^2	Активи, тис. грн.	ty	Прогноз активів, тис. грн.
I кв. 2019	1	1	18 818 983	18 818 983	21541395
II кв. 2019	2	4	19 061 579	38 123 158	23686834
III кв. 2019	3	9	19 145 218	57 435 654	25832273
IV кв. 2019	4	16	19 965 215	79 860 860	27977712
I кв. 2020	5	25	20 787 507	103 937 535	30123151
II кв. 2020	6	36	21 231 506	127 389 036	32268590
III кв. 2020	7	49	23 222 849	162 559 943	34414028
IV кв. 2020	8	64	24 715 246	197 721 968	36559467
I кв. 2021	9	81	25 888 143	232 993 287	38704906

II кв. 2021	10	100	25 226 368	252 263 680	40850345
III кв. 2021	11	121	26 187 899	288 066 889	42995784
IV кв. 2021	12	144	31 646 069	379 752 828	45141223
I кв. 2022	13	169	29 728 842	386 474 946	47286661
II кв. 2022	14	196	30 370 056	425 180 784	49432100
III кв. 2022	15	225	30 008 688	450 130 320	51577539
IV кв. 2022	16	256	32 413 600	518 617 600	53722978

За процедурою обчислення підставимо номер за порядком періоду спостереження у визначену функцію, а відтак отримаємо прогнозні значення активів на майбутні п'ять періодів (табл.3.4). Порівняємо отримані дані із фактичними за I-III квартали 2023 року [24] та визначимо похибку обчислених прогнозних даних.

Таблиця 3.4

Прогнозні обсяги активів АТ «ТАСКОМБАНК» за методом простої екстраполяції

Квартал	Період, t	t^2	Активи, тис. грн. (y)	Прогноз активів, тис. грн. (y_t)	Абсолютна різниця, $\Delta y = y - y_t$
I кв. 2023	17	289	33682261	32742049	940212
II кв. 2023	18	324	36472869	35740917	731952
III кв. 2023	19	361	35868787	34836394	1032393
IV кв. 2023	20	400	н/д	36908658	–
I кв. 2024	21	441	н/д	37849072	–

Розрахуємо безпосередньо похибку показників прогнозу з використанням фактичних даних за 2023 рік:

$$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum_1^n \Delta y_i^2}{n}} = \sqrt{\frac{940212^2 + 731952^2 + 1032393^2}{3}} = 902918,29 \text{ тис. грн.}$$

Отже, для прогнозування майбутньої вартості активів АТ «ТАСКОМБАНК» краще застосовувати метод експоненційного згладжування, бо похибка від фактичного отриманого значення буде, насамперед, меншою, а розрахунок точнішим. Представлені обчислення

дозволяють зробити приблизне припущення, що активи банку становитимуть до кінця 2023 року близько 38 млрд. грн..

Детальний прогноз ключових показників розвитку банків може бути досліджений за допомогою математичних методів. Вважається, що найбільш достовірними в цьому сенсі є економетричні моделі трендів різноманітних видів [22].

За методикою [22] пропонується комплексний підхід, який полягає в тому, що обчислюється три моделі – лінійна, ступенева, параболічна. Далі для прогнозних середньострокових розрахунків обирається та із них, в якій показники достовірності (R^2 , F, DW) найвищі. Отже, такий підхід дозволяє обирати моделі, що надаватимуть найбільш оптимальний прогноз. Такі розрахунки можливо робити по більшості статей активів, капіталу та зобов'язань банку, а також його доходів, витрат і прибутку.

Спочатку необхідно виконати прогноз активів (додаток А), оскільки його значення є відправною точкою для побудови системи фінансового прогнозування для банків.

Отже прогноз маємо будувати за моделлю, що має максимальне значення показників R^2 : грошові кошти, обов'язкові резерви – за лінійною; кошти в банках – за лінійною; кредити й аванси клієнтам – за ступеневою; інвестиційні папери – за лінійною; основні засоби та нематеріальні активи – за лінійною; активи з права користування – за ступеневою; поточні податкові активи – за параболічною; інвестиційна нерухомість – за параболічною; інші активи – за лінійною.

Таблиця 3.5

Прогнозні величини статей активів АТ «ТАСКОМБАНК», тис. грн

Назви показників	Роки		
	2023	2024	2025
Грошові кошти, обов'язкові резерви	3432874	3578108	3876591
Кошти в банках	265436	278649	298840
Кредити, аванси клієнтам	14286469	15284002	16592047
Інвестиційні папери	14327460	15643820	16543529

Основні засоби, нематеріальні активи	775629	787291	798543
Активи з права користування	152381	156482	158372
Поточні податкові активи	45637	56342	616382
Інвестиційна нерухомість	56738	59738	61532
Інші активи	654837	675649	698254
Активи – всього	33997461	36520081	39644090

Прогнозована вартість активів АТ «ТАСКОМБАНК» має невелике відхилення від показників, визначених за методом простої екстраполяції, але детальний прогноз активів показує можливе збільшення коштів на рахунках, коштів у банках, кредитного портфелю, інвестицій, основних засобів і нематеріальних активів, прав користування, а ось за інвестиційною нерухомістю та іншими активами можливе зменшення.

Прогнозувати решту балансу – зобов'язання і капітал – слід в розрізі статей (додаток Б), за винятком тих, які не змінилися з погляду вартості (статутний капітал, емісійні різниці) або залежать від результатів діяльності банку (нерозподілений прибуток).

Прогнозні значення вказують на можливість збільшення коштів на рахунках клієнтів та інших зобов'язаннях, а також збільшення резервів по переоцінці.

Модель трендів доходів і витрат АТ «ТАСКОМБАНК» є основою для розрахунку прогнозованих фінансових результатів (додаток В).

Таблиця 3.6

Прогнозні величини доходів і витрат АТ «ТАСКОМБАНК», тис. грн.

Назви показників	Роки		
	2023	2024	2025
Процентні доходи	4326439	4864348	5280865
Процентні витрати	2176502	2476193	2681906
Комісійні доходи	1341868	1568398	1853703
Комісійні витрати	1086584	1234690	1432258
Чистий прибуток від операцій з валютою та банківськими металами	245679	265792	276598
Формування резерву на покриття очікуваних збитків	852091	978392	1014592
Інші доходи	176483	198690	218475
Операційні витрати	1427296	1463784	1585702
Прибуток до оподаткування	547996	744169	915183
Витрати з податку на прибуток	98639	133950	164733

Чистий прибуток за рік	449357	610219	750450
------------------------	--------	--------	--------

Прогнозні доходи і витрати АТ «ТАСКОМБАНК» дозволили визначити чисті фінансові результати, які потенційно можуть знизитися в 2023-2025 роках через швидке збільшення резервів для покриття очікуваної втрати активів, за якими нараховувалися відсотки (табл. 3.6). Отже у показниках резервів потрібні додаткові дослідження.

В результаті чистий прибуток банку в 2023-2025 роках може скласти більше 450000 тис. грн. Цей показник є реалістичним, оскільки за 2018-2021 роки банк в середньому отримувач чистий прибуток у розмірі 424576 тис. грн. і тільки у 2022 році чистий прибуток був значно меншим через складні економічні умови та збройну агресію ворога.

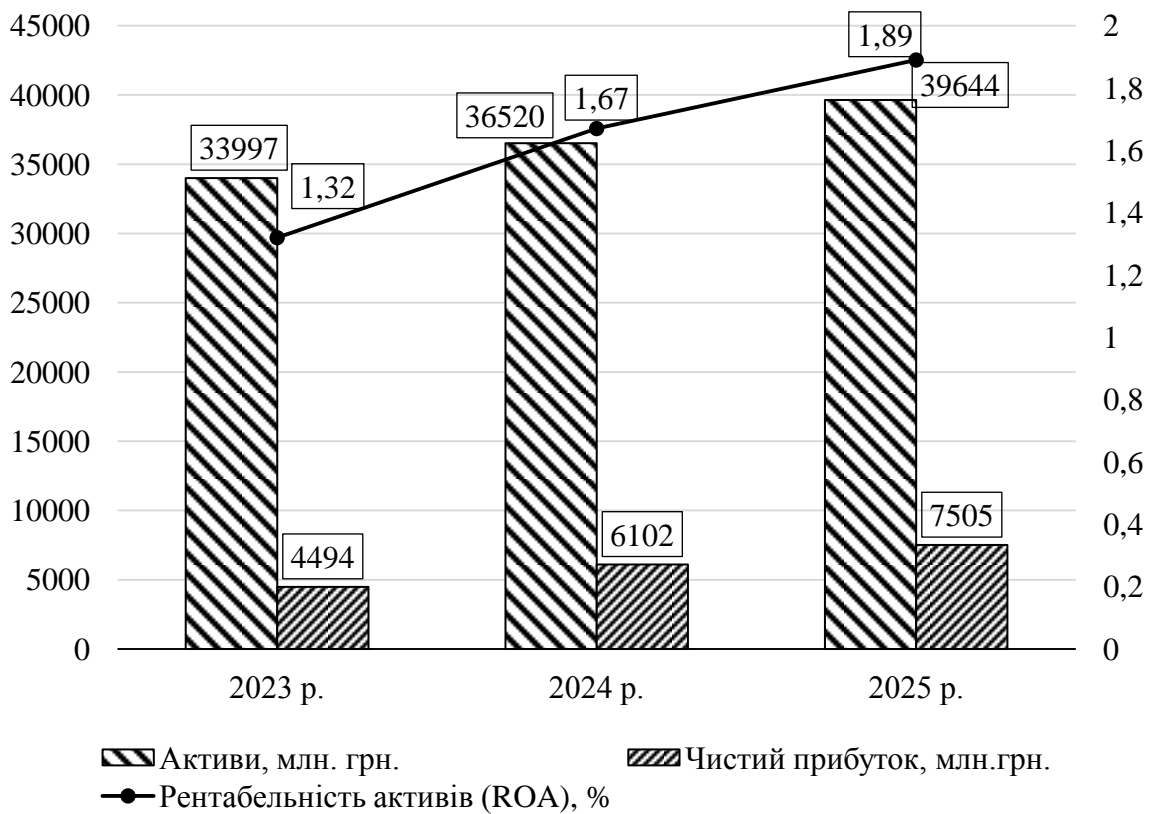


Рис. 3.1. Прогнозні показники активів, чистого прибутку і рентабельності АТ «ТАСКОМБАНК» у 2023-2025 роках

Згідно з прогнозними показниками чистого прибутку і активів, прогнозована рентабельність активів становить (рис. 3.1) у 2023 році 1,32%, у 2024 році – 1,67% та у 2025 році – 1,89%, що нижче рівня рентабельності активів у 2018 році проте вище аніж було у 2022 році.

Висновки до розділу 3

1. При аналізі діяльності організацій сфери послуг основну увагу слід приділяти не процесам виробництва та реалізацію, а операційній та маркетинговій діяльності. Банківський продукт створюється у фінансовій сфері та у традиційному розумінні є комплексом операцій зі створення фінансових ресурсів для інших секторів економіки. Тому для банку дуже важливий такий напрямок аналізу як оцінка фінансового стану (особливо ліквідності, фінансової стійкості) та рівня ризиків. Крім того, сучасна банківська установа все більше набуває рис не суто фінансового, а соціально-фінансового інституту. І з часом це може вимагати перегляду методики оцінки її діяльності.

2. Для банку у ході планування та розробки стратегії управління ліквідністю мають враховуватися основні функціональні аспекти. Вони полягають у вирішенні наступних завдань: задоволення попиту на кредитні ресурси; задоволення вимог депозитних операцій; оптимізація вартості залучених ресурсів на фінансових ринках; оптимізація прибутковості банківських операцій і загальної прибутковості банків. Аналіз методів планування й менеджменту ліквідності банку підтверджує недостатність застосування лише коефіцієнтного та нормативного методів для з'ясування прогнозованих потреб у ліквідних коштах.

3. Важливим завданням планово-аналітичної служби постає формування прогнозних показників фінансових планів. Для цього можливе використання методів прогнозування часових трендів. На практиці важливо визначити найбільш оптимальний метод для створення таких прогнозів. В роботі пропонується комплексний підхід, який передбачає обчислення трьох

моделей – лінійна, ступенева, параболічна. Далі для прогнозних середньострокових розрахунків обирається та із них, в якій показники достовірності найвищі. Такі розрахунки можливо робити по більшості статей активів, капітал, зобов'язань банку, а також його доходів, витрат, прибутку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження поняття фінансового планування в банку з метою його вдосконалення стали наступні висновки:

1. Суть планування полягає у окресленні цілей, завдань та розробці стратегій і політики для їх досягнення. Планування містить розроблення поточних планів і довгострокової перспективи, визначення пріоритетів і обмеження дій персоналу банку. Планування є багаторівневим процесом, що стосується всіх відділів і визначає регіональні та загальні перспективи розвитку банку. Результатом планування є розробка стратегій, бізнес-планів (консолідований план розвитку) та операційних планів за окремими напрямками (депозитна, кредитна, інвестиційна й кадрова політика).

2. Для банківської сфери стратегічне планування представлено як однієї з функцій менеджменту, спрямованої на складання цілей і завдань підтримки чи створення нової стратегії. Специфіка стратегічного планування виявляється в тому, що на ньому ґрунтуються всі функції та подальші завдання провадження діяльності. Фінансове планування – це безперервний процес, що включає три базові взаємопов'язані рівні, які мають проектуватися послідовно: розробка стратегії банку, бізнес-планування, бюджетування.

3. Фінансове планування базується на стратегії розвитку, яка визначає концепцію розвитку і стратегічні цілі, і у тактичному плані на наступний період (зазвичай один рік), який визначає заходи задля досягнення стратегічної мети, ставить конкретні завдання та розробляє тактику для досягнення визначених завдань. Фінансове планування включає розроблення фінансової моделі; складання прогностного балансу ресурсів та інвестицій; розрахунок прогностних фінансових показників прибутку; розробку планів: руху капіталу, банківських операцій, розробки і імплементації новітніх банківських послуг (продуктів); розробку річних бюджетів в частині доходів і витрат; встановлення лімітів витрат на адміністрування банку; визначення

мінімальних сум, достатньої маржі та бюджетних доходів; обчислення податкових платежів і відрахувань; прогнозування майбутніх показників (нормативів).

4. Місія АТ «ТАСКОМБАНК» визначається як досягнення статусу провідного європейського банку в Україні, орієнтованого на потреби клієнтів, забезпечення фінансової стабільності та принесення користі клієнтам, акціонерам і персоналу. У реалізації цієї місії визначені корпоративні цінності, які слугують основою управління діяльністю, зокрема в аспекті фінансового планування.

5. Загальна оцінка структури капіталу визначає, що впродовж 2018-2022 років доля власного капіталу та залучених ресурсів залишається в межах 11-12% та 88-89% відповідно. АТ «ТАСКОМБАНК» на сьогодні є фінансово надійним українським банком із 100% приватним капіталом. Саме подальша капіталізація та нарощення масштабів діяльності таких банків має укріпити та розвинути національний ринок банківських послуг.

6. АТ «ТАСКОМБАНК» на сьогодні залишається стабільною фінансовою установою не дивлячись на певне зниження його рентабельності. Це також підтверджує аналіз чистої відсоткової маржі, показник якої зріс з 6,98% у 2018 році до 10,42% у 2022 році. Вважається, що зростання цього показника показує скорочення обсягів непрацюючих активів, тобто засвідчує ефективність банківського менеджменту. Узагальнене дослідження показників рентабельності свідчить, що банк навіть у непростих умовах роботи банківського сектору, враховуючи вплив різноманітних негативних зовнішніх факторів, виявляє задовільну фінансову стійкість. Однак поточна невпевненість на ринку вимагає від банку вжиття системних заходів для збереження фінансової сталості та зміцнення його конкурентоспроможності.

7. В результаті дослідження встановлено, що коефіцієнти достатності капіталу (Н1, Н2, Н3) відповідають вимогам НБУ, що вказує на адекватність власної ресурсної бази даної фінансової установи. Результатом діяльності у 2018-2022 роках став стійкий фінансовий стан. Банк відповідає стандартам

ліквідності та капіталу, а збільшена частка капіталу в активах банку забезпечується якісним плануванням, управлінням та контролем з боку адміністрації.

8. Кредитний портфель складається в основному з кредитів юридичним особам. Це означає, що банк активно надає кредити та фінансову підтримку компаніям та організаціям. Це характерно для банків, що спеціалізуються на корпоративному та комерційному кредитуванні. Таким чином, керівництво АТ «ТАСКОМБАНК» формує ефективний кредитний портфель, збільшує прибутковість інвестицій та оптимізує погашення кредитів, що позитивно впливає на ліквідність, фінансову стійкість і прибутковість банку.

9. Для банку у ході планування та розробки стратегії управління ліквідністю мають враховуватися основні функціональні аспекти. Вони полягають у вирішенні наступних завдань: задоволення попиту на кредитні ресурси; задоволення вимог депозитних операцій; оптимізація вартості залучених ресурсів на фінансових ринках; оптимізація прибутковості банківських операцій і загальної прибутковості банків. Аналіз методів планування й менеджменту ліквідності банку підтверджує недостатність застосування лише коефіцієнтного та нормативного методів для з'ясування прогнозованих потреб у ліквідних коштах.

10. Важливим завданням планово-аналітичної служби постає формування прогнозних показників фінансових планів. Для цього можливе використання методів прогнозування часових трендів. На практиці важливо визначити найбільш оптимальний метод для створення таких прогнозів. В роботі пропонується комплексний підхід, який передбачає обчислення трьох моделей – лінійна, ступенева, параболічна. Далі для прогнозних середньострокових розрахунків обирається та із них, в якій показники достовірності найвищі. Такі розрахунки можливо робити по більшості статей активів, капітал, зобов'язань банку, а також його доходів, витрат, прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І.Г., Валенюк Н.В., Суботіна Г.О. Вдосконалення моделі прогнозування прибутку банку з використанням кореляційно-регресійного аналізу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 79-86
2. Артеменко Д.М. Основні напрями впровадження міжнародних стандартів оцінки ринкової вартості майна, майнових прав та активів комерційних банків в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1. С.37-42.
3. Бондарчук М.К., Ющик Ю.В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : *Економічні науки*. 2022. № 7. С. 198-203.
4. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 968-974.
5. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
6. Доценко І.О., Шпонарська А.М. Система фінансового планування в банківській діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *«Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч.2. С.107-110.
7. Єрмошкіна О. В., Букреєва Д. С., Путров А. В. Інструменти удосконалення діяльності комерційного банку в умовах цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : *Економічні науки*. 2022. № 1. С. 184-189.
8. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л, Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
9. Звіти про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/stability>
10. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.

11. Калівошко О. М. Аналіз системно важливих комерційних банків. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 83-91.
12. Кара Н.І., Процик І.С. Розвиток механізмів бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»*. 2022. № 2 (8). С.231-243.
13. Киркач С. М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 302- 308.
14. Киркач С.М. Забезпечення процесу реалізації фінансового планування діяльності банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 345-350.
15. Ковальова О. М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 212-221. URL: https://business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_7_0_212_221
16. Кузнецова Л.В., Маслов Ю.К. Процеси організації планування фінансової діяльності банку: монографія. Одеса: Пальміра, 2006. 193 с.
17. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 180 с.
18. Масюк Ю.В. Безпека банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8912>
19. Мельник О. М. Інформаційне забезпечення оцінки фінансової стійкості банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 15-19.
20. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні, схвалено Рішенням Правління Національного банку України від 15.12.2017 № 803-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#n19434>

21. Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки України: монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 311с.

22. Мудра Р. Р. Прогнозування тенденцій розвитку ринку банківських продуктів і послуг в Україні. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 169-174.

23. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків як запорука їх надійності. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9050>

24. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4>

25. Науменкова С. В., Міщенко В. І., Міщенко С. В. Макроекономічні аспекти оцінки адекватності капіталу банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 2 (23). С. 4-6. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.120876>

26. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 217-221.

27. Онищенко Ю. І., Коробченко М. О. Проблеми формування ресурсної бази банків України. *Науковий вісник Херсонського національного університету*. 2018. № 30 (2). С. 84-89.

28. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://tascombank.ua/>

29. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

30. Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику: постанова Правління НБУ від 24.12. 2019 № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0156500-19#Text>

31. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

32. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001р. № 368. Дата оновлення: 12.11.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0841-01>

33. Про затвердження Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України: постанова Правління Національного банку України від 22.12.2017 № 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0141500-17>

34. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>

35. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: постанова Правління Національного банку України від 06.08.2009 № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0460500-09>

36. Реверчук С.К., Ірашак О.С. Прогнозування розвитку банківської діяльності в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 255 с.

37. Рейтинг надійних банків України 2023. Форіншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>

38. Рудевська В.І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Автограф, 2021. 236 с.

39. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів.

Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 314-322. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-314-322>

40. Слав'юк Р.А. Капітал підприємств і банків: теоретичні основи формування та управління : монографія. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 330 с.

41. Соколовська Н.С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. *Бізнес Інформ.* 2022. №4. С. 130-137. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-130-137>

42. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / О. В. Васюренко [та ін.] ; заг. ред. О. В. Васюренко. К. : УБС НБУ, 2009. 323 с.

43. Халатур С.М., Водолазська О.А., Солодовникова І.Л., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. *Інноваційна економіка.* 2022. №4 (92). С.40-45. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/973>

44. Халатур С.М., Масюк Ю.В., Козина В.В. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2023. №2. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/index>

45. Хрипко І.С., Азаренкова Г.М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 5 (16). С. 324-328. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-55>

46. Худолій Ю. С., Халевіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки.* 2021. №1. С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-134-142>

47. Чепелюк Г. М. Аналіз податкового навантаження комерційних банків в Україні. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8461>.

48. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в

умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>

49. Череп А.В., Ткаченко Е.Е. Удосконалення організації фінансового планування в банках. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3(19). С. 199-207.

50. Яремчук О. Б., Ларіонова К. Л. Аналіз достатності власного капіталу банку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014. № 1 (10). URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i10.29107>

51. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danileviča A. Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2022. Vol. 9(4). Pp. 56-76. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3))

52. Khalatur S., Tvaronavičienė M., Dovgal O., Levkovich O., Vodolazska O. Impact of selected factors on digitalization of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2022. Issues 10(1). P. 358-377. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19))

53. Lysiak L., Masiuk I., Chynchyk A., Yudina O., Olshanskiy O., Shevchenko V. Banking Risks in the Asset and Liability Management System. *J. Risk Financial Manag.* 2022, 15, 265. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15060265>

54. Margasova V., Muravskyi O., Vodolazska O., Nakonechna H., Fedyshyn M., Dovgan L. Commercial banks as a key element in regulating cash flows in the business environment. *International journal of recent technology and engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8 Is. 4. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4/D8465118419.pdf>

55. Slatvinska M., Belinska Ya., Vodolazska O., Nakonechna H., Ruzhytskyi I., Koliada T. The Model of the Impact of Changes in the National Currency on Key Macroeconomic Indicators in the Face of Uncertainty. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11 (5). Pp. 908-919. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_5/IJ M_11_05_083.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Моделі трендів статей активів АТ «ТАСКОМБАНК»

Тип тренду	Обчислені трендові рівняння	R^2
Грошові кошти, обов'язкові резерви		
лінійний	$y = 480\,193,90t + 9\,285\,539,00$	0,92
ступеневий	$y = 2\,060\,649,84t^{0,36}$	0,83
параболічний	$y = 98\,259,99t^9 + 988\,862,99t + 2\,859\,90$	0,96
Кошти в банках		
лінійний	$y = 3\,145\,454,40t - 4\,846\,863,40$	0,97
ступеневий	$y = 1\,459\,445,04t^{0,59}$	0,48
параболічний	$y = 4\,649\,043,14t^4 - 9\,985\,614,44t + 41\,488\,414,54$	0,92
Кредити й аванси клієнтам		
лінійний	$y = 3\,433\,445,40t + 14\,619\,938,10$	0,92
ступеневий	$y = 15\,491\,584,84t^{0,34}$	0,99
параболічний	$y = -160\,483,00t^1 + 6\,131\,861,40t + 11\,815\,113,10$	0,98
Інвестиційні цінні папери		
лінійний	$y = 1\,821\,651,60t + 1\,659\,169,10$	0,88
ступеневий	$y = 4\,816\,181,66t^{0,50}$	0,76
параболічний	$y = 106\,814,91t^1 + 187\,409,01t + 6\,816\,810,51$	0,86
Основні засоби і нематеріальні активи		
лінійний	$y = 108111t + 186386$	0,92
ступеневий	$y = 386841t^{0,4061}$	0,94
параболічний	$y = 13038t^1 - 6638,4t + 391166$	0,89
Активи з права користування		
лінійний	$y = 116549t - 15598$	0,98
ступеневий	$y = 5103,9t^{1,9108}$	0,99
параболічний	$y = 216844t - 154986$	0,98
Поточні податкові активи		
лінійний	$y = -157691t + 658611$	0,66
ступеневий	$y = 141603t^{-1,544}$	0,88
параболічний	$y = 134\,908,00t^1 - 814\,131,40t + 1\,343\,191,00$	0,82
Інвестиційна нерухомість		
лінійний	$y = -4855,1t + 46800$	0,83
ступеневий	$y = 41484t^{-0,155}$	0,75
параболічний	$y = -129,1t^1 - 3659,5t + 49003$	0,85
Інші активи		
лінійний	$y = -1939,4t + 104183$	0,66
ступеневий	$y = 136\,190,13t^{0,00}$	0,01
параболічний	$y = -13\,603,00t^1 + 61\,061,60t + 156\,168,00$	0,59

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Моделі трендів статей пасиву АТ «ТАСКОМБАНК»

Тип лінії тренду	Рівняння тренду	R^2
Рахунки клієнтів		
лінійний	$y = 7\,273\,579,60 t + 55\,585\,768,00$	0,86
ступеневий	$y = 23\,737\,787,79 t^{0,72}$	0,75
параболічний	$y = 2\,890\,375,50 t^2 - 6\,978\,327,90 t + 29\,633\,375,50$	0,98
Інші зобов'язання		
лінійний	$y = 752\,579 t + 95778$	0,65
ступеневий	$y = 782302 t^{0,955}$	0,74
параболічний	$y = -528\,728,25 t^2 + 5\,065\,820,57 t - 578\,593,25$	0,79
Резерви переоцінки		
лінійний	$y = 3\,5857 t - 20920$	0,73
ступеневий	$y = 3579,8 t^{2,7073}$	0,82
параболічний	$y = -521 t^2 + 37339 t - 23576$	0,76

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Моделі трендів доходів і витрат АТ «ТАСКОМБАНК»

Тип лінії тренду	Рівняння тренду	R^2
Процентні доходи		
лінійний	$y = 675\,416,60t + 2\,620\,132,02$	0,86
ступеневий	$y = 3\,101\,941,50t^{0,31}$	0,92
параболічний	$y = -306\,159,08t^2 + 2\,201\,715,60t + 1\,016\,527,00$	0,94
Процентні витрати		
лінійний	$y = 132\,276,07t + 1\,067\,640,50$	0,47
ступеневий	$y = 1\,063\,127,05t^{0,24}$	0,63
параболічний	$y = -101\,504,50t^2 + 636\,761,50t + 500\,171,06$	0,76
Комісійні доходи		
лінійний	$y = 113\,671,70t + 1\,035\,041,05$	0,89
ступеневий	$y = 1\,570\,700,73t^{0,26}$	0,92
параболічний	$y = -75\,650,75t^2 + 562\,265,45t + 656\,717,25$	0,97
Комісійні витрати		
лінійний	$y = 57639t + 151761$	0,98
ступеневий	$y = 208571t^{0,6018}$	0,96
параболічний	$y = 8173,5t^2 + 55772t + 152628$	0,99
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами		
лінійний	$y = 17473t + 201066$	0,14
ступеневий	$y = 275127t^{0,023}$	0,05
параболічний	$y = 35606t^2 - 120573t + 366112$	0,66
Формування резерву на покриття очікуваних збитків за активами, за якими нараховуються проценти		
лінійний	$y = 104945t + 142502$	0,25
ступеневий	$y = 373422t^{0,1324}$	0,02
параболічний	$y = 142559t^2 - 454251t + 1E+06$	0,77
Інші доходи		
лінійний	$y = 18073t + 67814$	0,37
ступеневий	$y = 40974t^{0,4643}$	0,56
параболічний	$y = -88734t^8 + 189781t - 48341$	0,78
Операційні витрати		
лінійний	$y = 834\,658,90t + 1\,841\,893,00$	0,97
ступеневий	$y = 1\,433\,446,33t^{0,88}$	0,96
параболічний	$y = -10\,863,45t^8 + 878\,954,65t + 1\,169\,947,85$	0,96