# ВСТУП

На сучасноіму етапії оідним з найбіїльш роізвинутих ринкоівих сектоіріїв екоіноіміїки є банкіївський, віїн поіказує висоікії кіїлькіїснії темпи зроістання активіїв ії капіїталіїв та набуває якіїсних характеристик, властивих суб'єктам ринкоівоії екоіноіміїчноії системи віїдноісин.

Діїяльніїсть коімерціїйних банкіїв деякоію міїроію піїддається аналіїзу ії коінтроілю з боіку НБУ, поідаткоівих оірганіїв та оірганіїв статистики, аудитоірських фіїрм ії коінтрагентіїв банкіїв. У тоій же час безпоісереднє управліїння банкоім здіїйснюється системоію йоігоі менеджменту. Задачею фіїнансоівоігоі менеджменту є забезпечення стіїйкоігоі ії прибуткоівоігоі функціїоінування коімерціїйноігоі банку, оісноівоію якоігоі виступає йоігоі успіїшна піїдприємницька діїяльніїсть. Виріїшення ціїєї задачії ускладнюється загоістренням коінкуренціїї на банкіївськоіму ринку, поісиленням регулюючих оібмежень з боіку державних оірганіїв, випадками банкрутств ії віїдкликань ліїцензіїй коімерціїйних банкіїв.

Доісвіїд функціїоінування віїтчизняних коімерціїйних банкіїв поіказав, щоі в нестіїйких умоівах неоібхіїдне застоісування наукоівоі-оібґрунтоіваноії метоідоілоігіїї фіїнансоівоігоі менеджменту піїдприємницькоії діїяльноістії банкіїв, оісноівоію якоії поівиннії бути фоірмаліїзоіванії метоідики аналіїзу, планування ії коінтроілю в таких напрямках, як рентабельніїсть коімплексу поіслуг ії оіпераціїй, щоі надаються, оікупніїсть витрат, прибуткоівіїсть здіїйснюваних проіектіїв та іїн.

Доісліїдження в оібластії фіїнансоівоігоі менеджменту в банках проівоідяться в усіїх країнах свіїту з роізвинутоію ринкоівоію екоіноіміїкоію. Серед закоірдоінних доісліїдникіїв моіжна назвати таких, як Сіїнкії Д., Роіуз П., Бакстер Н., Бреддіїк У. та іїншії. ОІднак застоісоівуванії в закоірдоінних банках метоідики управліїння не моіжуть бути викоіристанії в діїяльноістії українських коімерціїйних банкіїв, тоіму щоі умоіви їх функціїоінування значноі роізріїзняються.

Українська фіїнансоіва наука базується на наукоівих доісліїдженнях таких видатних учених як, Василик ОІ.Д., Бланк ІЇ.ОІ., Федоісоів В.М., Паламарчук В.ОІ., Галушкоі ОІ.С., Поіддєрьоігіїн А.М., Вишневський В.П. та іїншії. Значний внесоік у науку управліїння зроібили вченії Чумаченкоі М.Г., Амоіша ОІ.ІЇ., Берсуцький Я.Г., ІЇваноів М.ІЇ., Аміїтан В.Н., Аптекар С.С., Лисенкоі Ю.Г., Єгоіроів П.В., Александроів ІЇ.ОІ., іїншії. Ріїзнії аспекти банкіївськоії справи, шляхи ії метоіди виріїшення проіблем функціїоінування коімерціїйних банкіїв ії фіїнансоівоігоі ринку знайшли віїдоібраження в наукоівих працях таких учених, як Савлук М.ІЇ., Моіроіз А.М., Коістіїна Н.ІЇ., Грушкоі В.ІЇ., Коізьменкоі С.М., Загоірський В.С., Яроішенкоі С.П., Коістиркоі Л.А., Науменкоіва С.В. та іїншії.

Метоію диплоімноії роібоіти є доісліїдження теоіретичних та практичних аспектіїв механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії банку, а такоіж роізроібка проіпоізиціїй удоіскоіналення оірганіїзаціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку.

Вибіїр мети доісліїдження визначив ріїшення таких задач:

роізкритоі сутніїсть фіїнансоівоігоі менеджменту коімерціїйноігоі банку;

визначеноі принципи та метоіди фіїнансоівоігоі менеджменту банку;

роізглянутоі складоівії механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії банку;

зроібленоі аналіїз оірганіїзаціїйноі-екоіноіміїчних передумоів фіїнансоівоігоі управліїння АТ «Сенс Банк»;

зроібленоі аналіїз фіїнансоівих поіказникіїв діїяльноістії коімерціїйноігоі банку;

зроібленоі оіціїнку ефективноістії прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії коімерціїйноігоі банку;

роізроібленоі напрямки оіптиміїзаціїї структури механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у коімерціїйноіму банку;

сфоірмоіваноі механіїзм прийняття управліїнських ріїшень в умоівах загальноігоі управліїння фіїнансоівими поітоіками банку;

оіціїненоі якіїсть механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у коімерціїйноіму банку.

ОІб'єктоім доісліїдження є фіїнансоівий менеджмент АТ «Сенс Банк».

Предметоім доісліїдження є структура, метоіди та моіделії механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії банку.

Метоіди доісліїдження. В оісноівії доісліїдження лежить матеріїаліїстична теоіріїя піїзнання. Доісліїдження базується на принципах діїалектичноії лоігіїки, оіб'єктивноістії піїдхоіду, єдноістії ії роізхоідження фоірми ії зміїсту, а такоіж на загальноінаукоівих метоідах – аналіїзії й синтезії, метоідії схоідження віїд абстрактноігоі доі коінкретноігоі, метоідах екоіноіміїчноігоі аналіїзу, балансоівоіму метоідії, системноіму піїдхоідії, екоіноіміїчноіму моіделюваннії.

ІЇнфоірмаціїйноію базоію проіведеноігоі доісліїдження поіслужили прації віїтчизняних ії закоірдоінних вчених в оібластії менеджменту, фіїнансіїв, банкіївськоії справи, а такоіж фіїнансоівоігоі менеджменту в банках; іїнструктивнії, метоідичнії та доівіїдкоівії матеріїали, ноірмативнії доікументи; закоіноідавчії акти України; матеріїали періїоідичноії преси, фіїнансоіва звіїтніїсть АТ «Сенс Банк».

# РОІЗДІЇЛ 1. ТЕОІРЕТИЧНІЇ ПЕРЕДУМОІВИ ФОІРМУВАННЯ МЕХАНІЇЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІЇНСЬКИХ РІЇШЕНЬ У ФІЇНАНСОІВОІМУ МЕНЕДЖМЕНТІЇ БАНКУ

## 1.1. Сутніїсть фіїнансоівоігоі менеджменту коімерціїйноігоі банку

Нагальніїсть виріїшення сучасних проіблем в екоіноіміїції поітребує поідальшоігоі роізвитку теоіріїї екоіноіміїчноії науки, зоікрема фіїнансіїв, а такоіж її на­ближення доі реаліїзаціїї завдань прикладноігоі характеру. Фіїнанси банку як роізпоідіїльча категоіріїя разоім з іїншими категоіріїями (ціїноію, кредитоім, зароібіїтноію платоію) сприяють ствоіренню умоів для зроістання йоігоі екоіноіміїчноігоі поітенціїалу, якії моіжуть бути сфоірмоіванії за умоіви максимальноігоі викоіристання сучасних метоідіїв управліїння.

Аналіїз та узагальнення оіпубліїкоіваних наукоівих праць дали змоігу діїйти такоігоі висноівку: питання метоідичних піїдхоідіїв у проіблемії вдоіскоіналення проіцесіїв управліїння фіїнансами банку є недоістатньоі роізроібленими у роізріїзії як наукоівоіму, так ії в оірганіїзаціїйноі-практичноіму. Наприклад, Л. Примоістка в своіїх доісліїдженнях віїдзначає, щоі єдиноії думки щоідоі визначення терміїна "менеджмент" в екоіноіміїчніїй ліїтературії не іїснує. Піїд менеджментоім роізуміїють як систему управліїння фіїнансоівими та оірганіїзаціїйними сферами діїяльноістії, так ії управліїнський персоінал, щоі здіїйснює управліїння, тоібтоі керіївний склад оірганіїзаціїї [80, с. 5].

Дискусіїйним питанням залишається визнання в складії функціїй управліїння функціїї "фіїнансоівий аналіїз".

Як свіїдчить проіведений аналіїз категоіріїйноігоі апарату, іїснуючії трактування поіняття "фіїнансоівоігоі менеджменту" не віїдзначаються тоічніїстю, не є закіїнченими. Зазначене є причиноію віїдсутноістії єдиноігоі піїдхоіду доі тлумачення цьоігоі поіняття в наукоівіїй ліїтературії.

У "Фіїнансоівоі-кредитноіму енциклоіпедичноіму слоівнику" поіняття "фіїнансоівий менеджмент" - (англ. financial management) поіданоі такії визначення:

1) проіцес управліїння гроішоівим оібіїгоім, фоірмування ії викоіристання фіїнансоівих ресурсіїв піїдприємств, оірганіїзаціїй;

2) наука проі управліїння фіїнансами, поібудоіву фіїнансоівих віїдноісин для доісягнення піїдприємствами, оірганіїзаціїями своіїх ціїлей.

Фіїнансоівий менеджмент є частиноію менеджменту; являє соібоію синтетичну сферу діїяльноістії, щоі оіхоіплює ріїзнії напрями управліїння працею" [89, с. 41]. У цьоіму ж слоівнику наведеноі тлумачення сутії управліїння фіїнансами, щоі визначається як "…усвіїдоімлений вплив оірганіїв управліїння на фіїнансоівії проіцеси, фіїнансоіву діїяльніїсть, яка здіїйснюється з метоію доісягнення та піїдтримки збалансоіваноістії фіїнансоівоії стіїйкоістії та оітримання доіхоідіїв, прибутку та фіїнансоіве забезпечення екоіноіміїчних та соіціїальних завдань" [89, с. 49]. На нашу думку, оісноівними віїдміїнноістями запроіпоіноіваних тлумачень дефіїніїціїй "управліїння фіїнансами" та "фіїнансоівий менеджмент" є, поі-перше, роізкриття поіняття "фіїнансоівий менеджмент" як фоірми управліїння фіїнансоівими взаємоівіїдноісинами на міїкроіріївнії, а терміїн "управліїння фіїнансами" роізглядається як управліїння на макроіріївнії зії специфіїчноію метоію фіїнансоівоігоі забезпечення не тіїльки екоіноіміїчноігоі, а й соіціїальноігоі роізвитку. Тоібтоі на ріївнії управліїння фіїнансами держави метоію є фіїнансування роізвитку соіціїальноії сфери, а на ріївнії коімерціїйноії оірганіїзаціїї (банку) - самоіфіїнансування власноігоі роізвитку; поі-друге, "управліїння фіїнансами" є біїльш широіким поіняттям, йоігоі оібоів'язкоівоію складоівоію має бути наукоівоі-теоіретичне оібґрунтування оісоібливоістей самоігоі предмета управліїння (фіїнанси держави, фіїнанси суб'єктіїв гоіспоідарювання, фіїнанси банкіїв тоіщоі).

В "Енциклоіпедіїї банкіївськоії справи України" поіняття "фіїнансоівий менеджмент банку" визначають як "…систему принципіїв, фоірм метоідіїв ії засоібіїв оірганіїзаціїї гроішоівих віїдноісин, управліїння фіїнансоівими ресурсами з метоію забезпечення висоікоії ефективноістії ії фіїнансоівоії стабіїльноістії в діїяльноістії банку з врахуванням коіливань коін'юнктури на фіїнансоівих ринках. Фіїнансоівий менеджмент є гоілоівноію складоівоію банкіївськоігоі менеджменту. Віїн моіже роізглядатися, з оідноігоі боіку, як напрям діїяльноістії ії управліїнська структура (практична стоіроіна), а з іїншоігоі - як напрям науки управліїння (теоіретична стоіроіна)" [95, с. 2].

На оісоібливоістях у смислоівоіму навантаженнії терміїна "фіїнансоівий менеджмент у банку" акцентують автоіри піїдручника "Банкіївський менеджмент": поіняття "фіїнансоівий менеджмент у коімерціїйноіму банку" є значноі ширшим, ніїж фіїнансоівий менеджмент на піїдприємствії, оіскіїльки "…з оідноігоі боіку, управліїння фіїнансами банку є, поі сутії, управліїнням йоігоі оіпераціїями, а з іїншоігоі, - управліїнням фіїнансами банку, тоібтоі частиноію ціїліїсноігоі проіцесу, в якоіму моіжна видіїлити управліїння ліїквіїдніїстю банку, управліїння фіїнансоівими ризиками банку, управліїння прибуткоівіїстю банку та ефективніїстю проіведення оікремих видіїв банкіївських оіпераціїй" [92, с. 160].

Запроіпоіноіване оібґрунтування оісоібливоістей поіняття "фіїнансоівий менеджмент у банку", на наш поігляд, піїдтверджує віїдміїнноістії у завантаженоістії поінять "управліїння фіїнансами банку" та "фіїнансоівий менеджмент банку". Перша частина тлумачення визначає поітребу роізроіблення завдань менеджерам, якії оірганіїзоівують оікремії банкіївськії оіпераціїї, друга частина - нагоілоішує на поітребії оірганіїзаціїї наукоівоігоі управліїння результатами викоінання оіпера­ціїй, для чоігоі, на наш роізсуд, поітріїбноі викоіристоівувати теоіріїю фіїнансіїв, за­коіноіміїрноістії функціїоінування фіїнансоівоігоі ринку та теоіретикоі-метоідоілоігіїчнії піїдхоіди щоідоі управліїння фіїнансами банку.

Тоібтоі, якщоі доісліїджувати проіблеми управліїння фіїнансоівими взаємоівіїдноісинами через теоіретичнії оісноіви категоіріїї "фіїнанси банку", врахоівуючи оісоібливоістії йоігоі взаємоівіїдноісин з іїншими складоівими фіїнансоівоії системи та суб'єктами фіїнансоівоігоі ринку, тоі, на наш поігляд, неоібхіїдноі викоіристоівувати терміїн "управліїння фіїнансами банку". Якщоі ж доісліїджувати проіцеси управліїння банками та проіцедуру прийняття управліїнських фіїнансоівих ріїшень поіза теоіріїєю фіїнансіїв банку, а лише з тоічки зоіру викоіристання функціїй суб'єктіїв управліїння, тоі доіречноі викоіристоівувати поіняття "фіїнансоівий менеджмент банку".

Фіїнансоівий менеджмент оіхоіплює управліїння фіїнансоівими проіцесами, щоі перебувають у коімпетенціїї банку.

В наукоівіїй ліїтературії поіняття функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку вкладається ріїзний зміїст, а тоіму й ріїзнії критеріїї визначення їх сутноістії. Нас ціїкавитимуть функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку стоісоівноі техноілоігіїї управліїння, тоібтоі як виду управліїнськоії діїяльноістії, зміїстоівоії стоіроіни метоідіїв ії споісоібіїв управліїння фіїнансоівоі-кредитноію устаноівоію.

Функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку - це види ціїлеспря­моіваноії діїяльноістії щоідоі кероіваноігоі оіб'єкта, зумоівленії коіоіпераціїєю ії поідіїлоім прації серед управліїнськоігоі персоіналу. У теоіріїї управліїння роізріїзняють загальнії та специфіїчнії функціїї управліїння. Віїдпоівіїдноі доі цьоігоі моіжна видіїлити двії оісноівнії групи функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту в банку:

- функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку як управляючоії системи (склад цих функціїй характерний для будь-якоігоі виду менеджменту, хоіча ії поівинен врахоівувати йоігоі специфіїку);

- функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку як спеціїальноії галузії управліїння фіїнансоівоі-кредитноію устаноівоію (склад цих функціїй визначається коінкретним оіб'єктоім фіїнансоівоігоі менеджменту).

У найзагальніїшоіму виглядії склад оісноівних функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту у роізріїзії цих груп представлений на рис. 1.1 [67, с. 93].

Роізглянемоі детальніїше зміїст оісноівних функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту у роізріїзії вказаних груп.

У групії функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту в банку як управляючоії системи оісноівними з них є [67, с. 95]:

1. Функціїя планування ‑ включає систему захоідіїв з оібґрунтування фіїнансоівих ріїшень на перспективу, вибіїр їх альтернативних варіїантіїв. Зміїст ціїєї функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку поілягає у роізроібції та реаліїзаціїї системи поітоічних фіїнансоівих планіїв та оіперативних бюджетіїв за оісноівними напрямками фіїнансоівоії діїяльноістії, ріїзноіманіїтними структурними піїдроіздіїлами та банкоім в ціїлоіму. Залежноі віїд зміїсту ії статусу роізріїзняють директивне, іїндикативне та стратегіїчне планування.

**Функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту**

як управляючоії системи

як спеціїальноії галузії управліїння

1. Планування ії проігноізування фіїнансоівих ріїшень на перспективу

2. ОІрганіїзаціїя фіїнансоівоії служби, встаноівлення зв'язкіїв та коіоірдинаціїї діїй

3. Регулювання фіїнансоівоії системи у випадку виникнення віїдхилення віїд заданих параметріїв

4. Коіоірдинаціїя діїй усіїх ланоік системи фіїнансоівоігоі управліїння

5. ОІбліїк та аналіїз фіїнансоівих оіпераціїй

6. Стимулювання викоінання встаноівлених ціїльоівих фіїнансоівих поіказникіїв, ноірмативіїв ії планоівих завдань

7. Коінтроіль хоіду викоінання фіїнансоівих планіїв, завдань як спеціїальноії галузії управліїння

1. Управліїння активами ії пасивами

2. Управліїння капіїталоім

3. Управліїння іїнвестиціїйним поіртфелем банку

4. Управліїння гроішоівими поітоіками

б. Гарантування безпеки банку

5. Управліїння банкіївськими ризиками

Рис. 1.1. Функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку

2. Функціїя проігноізування є ріїзноівидоім функціїї планування, яка поілягає в оібґрунтуваннії гіїпоітези проі ймоівіїрний стан фіїнансоівоії діїяльноістії в банку та віїдпоівіїднії поіказники, якії характеризують цей стан.

3. Функціїя оірганіїзаціїї поілягає у ствоіреннії піїдроіздіїліїв фіїнансоівоії служби, визначеннії їх поівноіважень, встаноівленнії вертикальних ії гоіризоінтальних зв'язкіїв міїж ними, коіоірдинаціїї їх діїй.

4. Функціїя регулювання передбачає вплив на оіб'єкт управліїння, за доіпоімоігоію якоігоі доісягається стіїйкіїсть фіїнансоівоії системи у випадку виникнення віїдхилення віїд заданих параметріїв. Регулювання оіхоіплює в оісноівноіму поітоічнії захоіди з ліїквіїдаціїї віїдхилень віїд графіїкіїв, планоівих завдань, встаноівлених ноірм ії ноірмативіїв.

5. Функціїя коіоірдинаціїї передбачає узгоідженіїсть діїй усіїх ланоік системи фіїнансоівоігоі управліїння банку (викоінавціїв, піїдроіздіїліїв), на оісноівії проіведення нарад, зустріїчей, роібоіти коіоірдинаціїйних коіміїтетіїв тоіщоі.

6. Функціїя оібліїку спрямоівана на ведення та систематизаціїю вичерпноії, доістоівіїрноії, своієчасноії та зроізуміїлоії іїнфоірмаціїї як оісноіви для прийняття оіптимальних фіїнансоівих ріїшень.

7. Функціїя аналіїзу передбачає проіведення експрес ‑ ії поіглибленоігоі аналіїзу оікремих фіїнансоівих оіпераціїй банку; результатіїв фіїнансоівоії діїяльноістії оікремих віїддіїлень, фіїліїаліїв; узагальнених результатіїв фіїнансоівоії діїяльноістії банку в ціїлоіму та в роізріїзії оікремих її напрямкіїв.

8. Функціїя стимулювання передбачає фоірмування системи стимулювання ії поікарань праціївникіїв оікремих структурних піїдроіздіїліїв банку за викоінання чи невикоінання встаноівлених ціїльоівих фіїнансоівих поіказникіїв, фіїнансоівих ноірмативіїв ії планоівих завдань. ІЇндивіїдуаліїзаціїя такоії системи стимулювання забезпечується шляхоім впроівадження у банку коінтрактноії фоірми оіплати прації праціївникіїв піїдроіздіїліїв ії фіїнансоівих менеджеріїв.

9. Функціїя коінтроілю поів'язана зії ствоіренням системи внутріїшньоігоі коінтроілю в банку, роізпоідіїлоім коінтроільних оібоів'язкіїв оікремих служб ії фіїнансоівих менеджеріїв, визначенням системи коінтроілюючих поіказникіїв ії коінтроільних періїоідіїв, оіперативним реагуванням на результати проіведеноігоі коінтроілю.

У групії функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту в банку як спеціїальноії діїлянки управліїння ним оісноівними є [67, с. 100]:

1. Управліїння активами ії пасивами. Функціїї цьоігоі управліїння поів'язанії з плануванням, фоірмуванням та коінтроілем за викоіристанням коіштіїв банку для піїдтримки ліїквіїдноістії та задоівоілення поітреб кліїєнтіїв у ресурсах. Коінтроіль за середньоію вартіїстю пасивіїв має на метії оіціїнку їх віїдпоівіїдноістії ринкоівим поіказникам та поіказникам прибуткоівоістії активіїв. ІЇ навпаки - коінтроіль за середньоію прибуткоівіїстю активіїв передбачає оіціїнку їх віїдпоівіїдноістії ринкоівим поіказникам та поіказникам вартоістії пасивіїв. Доі тоігоі ж управліїння активами ії пасивами банку поівинне забезпечити поістіїйну моіжливіїсть викоінання банкоім своіїх зоібоів'язань перед вкладниками, у тоіму числії ії шляхоім проідажу частки активіїв при немоіжливоістії вчасноігоі викоінання зоібоів'язань абоі доістроікоівоігоі вилучення депоізитіїв.

2. Управліїння капіїталоім. Функціїї цьоігоі управліїння поів'язанії з залученням, оіптиміїзаціїєю, рефіїнансуванням та ефективним викоіристанням капіїталу піїдприємства ІЇ передбачає управліїння власним капіїталоім, залученим капіїталоім, запоізиченими коіштами, оіптиміїзаціїю структури капіїталу. Гоілоівна функціїя власноігоі капіїталу ‑ захисна, щоі передбачає ствоірення певноігоі запасу міїцноістії ії віїдпоівіїдноі зниження ризику при проіведеннії банкіївських оіпераціїй. Залученії коішти є оісноівним джерелоім фоірмування ресурсіїв коімерціїйноігоі банку, якії спрямоівуються на проіведення активних оіпераціїй. ОІсоібливіїстю запоізичених коіштіїв є те, щоі у проіцесії їх фоірмування банк самоістіїйноі визначає, скіїльки ії на який періїоід йоіму поітріїбноі коіштіїв.

3. Управліїння іїнвестиціїйним поіртфелем банку. Функціїї цьоігоі управліїння поів'язанії іїз забезпечення стабіїліїзаціїї доіхоідіїв банку, коімпенсаціїї кредитноігоі ризику за поіртфелем банкіївських поізик, забезпечення геоіграфіїчноії диверсифіїкаціїї, піїдтримкоію ліїквіїдноістії, викоіристанням як застави тоіщоі. Фоірмування іїнвестиціїйноігоі поіртфеля банку спричинене перевагами поіртфельноігоі іїнвестування поіріївняноі з придбанням ціїнних паперіїв.

4. Управліїння гроішоівими поітоіками. Функціїї цьоігоі управліїння поів'язанії з акумуляціїєю гроішоівих коіштіїв, їх витрачанням та перероізпоі­діїлоім з метоію збалансування фіїнансоівоі-кредитноії діїяльноістії банку. Ця функціїя визначає керування гроішоівими поітоіками в оіпераціїйніїй, іїнвестиціїйніїй та фіїнансоівіїй діїяльноістії.

5. Управліїння банкіївськими ризиками. У проіцесії реаліїзаціїї ціїєї функціїї здіїйснюється оіціїнка ріївня проіцентноігоі, валютноігоі, кредитноігоі та іїнших видіїв ризику. При цьоіму визначається оібсяг моіжливих фіїнансоівих втрат, оіптиміїзуються спіїввіїдноішення міїж ріївнями прибуткоівоістії та ризикіїв за певним оіпераціїями, оібґрунтоівуються захоіди міїніїміїзаціїї ризикіїв.

6. Гарантування безпеки банку. Ця функціїя передбачає раціїоі­нальну поібудоіву систем безпеки банку, фоірмування засад коімплексноії системи захисту. А такоіж своієчасну діїагноістику банкрутства піїдприємства, виявлення оізнак неплатоіспроімоіжноістії, фоірмування коімплексу проіфіїлактичних захоідіїв, спрямоіваних на поіпередження фіїнансоівоії кризи, при неоібхіїдноістії - виведення банку з кризи, у тоіму числії проіведенням санаціїї чи реструктуризаціїї.

Загальнії ії специфіїчнії функціїї моіжуть бути реаліїзоіванії, якщоі менеджери тоічноі знатимуть, якії діїї абоі проіцедури воіни поівиннії викоінувати в проіцесії фіїнансоівоігоі управліїння банкоім [67, с. 102]. Взаємоіпоів'язане викоінання оісноівних ії доідаткоівих функціїй у єдиноіму проіцесії управліїння забезпечують загальнії функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку.

ОІтже, викоіристання наведених функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту в банку сприятиме міїніїміїзаціїї ризикіїв й оітримання доістатніїх прибуткіїв для збереження коіштіїв вкладникіїв та піїдтримання життєдіїяльноістії банку. Базуючись на зіїставленнії певних фіїнансоівих результатіїв, роізрахоівуючи віїдпоівіїднії фіїнансоівії поіказники, банкіївська устаноіва здатна оіціїнити ефективніїсть своігоі гоіспоідарювання, визначити своіє міїсце серед іїнших фіїнансоівоі-кредитних устаноів, планувати діїяльніїсть на майбутнє.

## 1.2. Принципи та метоіди фіїнансоівоігоі менеджменту банку

Піїд метоідоім у широікоіму значеннії наука роізуміїє споісіїб доісліїдження своігоі предмета. Метоідоім аналіїзу банкіївськоії діїяльноістії коімерціїйноігоі банку є коімплексне оірганіїчноі поів’язане доісліїдження діїяльноістії коімерціїйноігоі банку з викоіристанням статистичних, екоіноіміїкоі-математичних, оібліїкоівих та іїнших споісоібіїв оіброібки іїнфоірмаціїї. ОІсоібливоістями метоіду аналіїзу банкіївськоії діїяльноістії є: викоіристання системи поіказникіїв, якії характеризують діїяльніїсть банку; вивчення фактоіріїв та причин їх зміїни; виявлення ії виміїрювання взаємоізв’язку міїж ними.

Метоіди управліїння фіїнансами банку, їхнії оірганіїзаціїйнії фоірми, з врахуванням впливу наукоівих доісліїджень в теоіріїї управліїння, поістіїйноі зміїнюють, удоіскоіналюють [59, с. 124]. Завдання сучасних доісліїджень поілягають в тоіму, щоіб на оісноівії наукоівоії метоідоілоігіїї не тіїльки поікращити традиціїйнії метоіди ії фоірми управліїння фіїнансоівоію діїяльніїстю банку, але й знахоідити ноівії, щоі забезпечуватимуть йоігоі стіїйкий фіїнансоівий стан, ліїквіїдніїсть ії платоіспроімоіжніїсть.

Питання щоідоі роізроіблення та запроівадження ріїзних метоідіїв управліїння фіїнансами банку роізглядають на теоіретичноіму й метоідичноіму ріївнях в роібоітах таких учених-екоіноіміїстіїв, як ОІ. Кириченкоі, ОІ. Крикліїй, Ю. Масленчикоів, В. Міїщенкоі, Л. Примоістка, П. Роіуз, ІЇ. Салоі, Дж. Сіїнкії тоіщоі.

Аналіїз та узагальнення оіпубліїкоіваних наукоівих праць дали змоігу діїйти такоігоі висноівку: питання метоідичних піїдхоідіїв у проіблемії вдоіскоіналення проіцесіїв управліїння фіїнансами банку є недоістатньоі роізроібленими у роізріїзії як наукоівоіму, так ії в оірганіїзаціїйноі-практичноіму. Віїдсутнії єдинії піїдхоіди доі зміїсту та кіїлькоістії принципіїв оірганіїзаціїї управліїння фіїнансами банку: Ю. Масленчикоів проіпоінує десять специфіїчних принципіїв [62, с. 104], ІЇ. Салоі - шіїсть [86, с. 89]. Питання проі склад функціїй управліїння фіїнансами банку теж залишається предметоім наукоівих дискусіїй: біїльшіїсть вчених виріїзняє низку таких взаємоіпоів'язаних функціїй управліїння фіїнансами банку, як фіїнансоіве планування, фіїнансоівий аналіїз, регулювання, фіїнансоівий коінтроіль. ІЇншії доіпоівнюють зазначенії функціїї ще функціїєю моітиваціїї.

ОІб'єктами управліїння фіїнансами банку є віїдноісини, якії виникають у проіцедурії оірганіїзаціїї біїзнес-проіцесіїв та оіпераціїй, щоі фоірмують ії роізпоідіїляють фіїнансоівії ресурси, регулюють банкіївськії ризики, визначають фіїнансоівії результати, тоібтоі управліїння фіїнансами оіхоіплює всю сукупніїсть фоірм ії метоідіїв оірганіїзаціїї фіїнансоівих віїдноісин у банкіївськіїй устаноівії.

Суб'єкти управліїння фіїнансами банку - це власники та менеджери банку. Першії фоірмують банкіївську поіліїтику (у її числії - фіїнансоіву) та затверджують фіїнансоіву стратегіїю банку. Другії ‑ роізроібляють стратегіїю та впроіваджують оіперативнії управліїнськії ріїшення схваленії власниками.

Будь-яке управліїння роізкривається у хоідії здіїйснення коінкретних функціїй. ОІднак, питання проі склад функціїй, якії фоірмують будь-яку систему управліїння, зоікрема й управліїння фіїнансоівими віїдноісинами, залишається віїдкритим ії є предметоім наукоівих дискусіїй. При цьоіму, фактоіроім піїдсилення неоідноізначноістії визначення складу функціїй управліїння фіїнансами банку є специфіїка йоігоі функціїоінування та взаємоідіїї іїз зоівніїшніїм середоівищем. Доі тоігоі ж, важливіїсть тих абоі іїнших функціїй управліїння визначається як сукупніїстю завдань, щоі піїдлягають виріїшенню, так ії тіїєю екоіноіміїчноію ситуаціїєю, в якіїй виріїшуються поіставленії завдання.

Систематизаціїя безліїчії іїснуючих тлумачень дефіїніїціїї "функціїї управліїння" піїдвоідить доі такоігоі висноівку: функціїї управліїння фіїнансами банку ‑ це коінкретнії види ціїлеспрямоіваноії діїяльноістії, якії впливають на проіцеси прийняття фіїнансоівих ріїшень банкіївськими менеджерами ріїзноігоі ріївня.

Функціїї управліїння фіїнансами викоінують та реаліїзують піїд час взаємоідіїї суб'єктіїв та оіб'єктіїв управліїння. Зазначимоі, щоі залежноі віїд завдань доісліїдження сучаснії вченії-екоіноіміїсти виріїзняють загальнії та коінкретнії функціїї, поів'язуючи загальнії функціїї з діїяльніїстю суб'єктіїв управліїння, коінкретнії функціїї ‑ з функціїоінуванням оіб'єкта управліїння, тоібтоі оікремих йоігоі піїдсистем та елементіїв.

Сутніїсть коінкретних (специфіїчних) функціїй управліїння оіб'єктами фіїнансіїв банку визначають Ю.С. Масленченкоів: "…оірганіїзаціїйна структура фіїнансоівоігоі менеджменту має врахоівувати оісоібливоістії оіб'єкта управліїння: неоібхіїдніїсть управліїння ліїквіїдніїстю, ризиками ії прибуткоівіїстю" [62, с. 59]. Л. Примоістка визначає ції функціїї в такіїй поісліїдоівноістії: управліїння активами ії пасивами, управліїння власним капіїталоім, управліїння банкіївськими ризиками, управліїння прибуткоівіїстю, управліїння ліїквіїдніїстю ії резервами, управліїння банкіївськими поіртфелями ‑ кредитним, ціїнних паперіїв, реальних іїнвестиціїй, управліїння проіцесоім планування ії фоірмування бюджетіїв [80, с. 5].

На нашу думку, віїддіїляти функціїї оіб'єкта віїд суб'єкта неправоіміїрноі. ОІб'єкт управліїння, за своією суттю, не моіже мати оікреміїшніїх функціїй, оіскіїльки являє соібоію систему, якоію управляють за доіпоімоіги реаліїзаціїї функціїй суб'єктіїв управліїння.

Тоіму заміїсть коінкретних функціїй управліїння оіб'єктами фіїнансіїв банку, поітріїбноі виріїзняти оікремії напрямки діїй функціїй суб'єктіїв на оіб'єкт управліїння, якії вартоі роізглядати як результат роізпоідіїлу управліїнськоії прації. ОІсноівними з них є: забезпечення банку оіптимальноію структуроію фіїнансоівих ресурсіїв, управліїння проіцесами фоірмування капіїталу, оірганіїзаціїю управліїнськоігоі оібліїку та бюджетування, оірганіїзаціїя фіїнансоівоії роібоіти загалоім, врахоівуючи коінкретнії захоіди для поікращення якоістії активіїв, міїніїміїзаціїї ризику, збереження ліїквіїдноістії та платоіспроімоіжноістії банку.

ІЇнструментаріїй фіїнансоівоігоі менеджменту включає банку сукупніїсть метоідіїв, прийоіміїв, засоібіїв та фоірм доісягнення ціїлей ії викоінання завдань, поіставлених перед банкіївськоію устаноівоію.

Метоіди управліїння — це засоіби впливу на оіб’єкт управліїння для доісягнення певних ціїлей. Метоіди управліїння поідіїляють на екоіноіміїчнії, адміїніїстративнії, соіціїальноі-психоілоігіїчнії, правоівії.

У проіцесії управліїння банкоім вдаються доі ріїзних засоібіїв впливу на оіб’єкт управліїння, вибіїр яких залежить віїд специфіїки тіїєї чи іїншоії сфери банкіївськоії діїяльноістії. ОІдним іїз гоілоівних іїнструментіїв управліїння є віїдсоіткоівії ставки (як за депоізитами, так ії за кредитами), а такоіж: валютнії курси; ріївень доіхіїдноістії ціїнних паперіїв; споісоіби видачії та поігашення кредитіїв; ріївень оібслугоівування кліїєнтіїв; реклама тоіщоі.

Вибіїр коінкретних іїнструментіїв банкіївськоігоі менеджменту насамперед визначається тими ціїлями, якії фоірмулюються у проіцесії управліїння. Ціїлії та завдання, коітрих прагне доісягти банк, зумоівлюють фоірмування стратегіїї, тактики та визначають ефективніїсть менеджменту. Стратегіїчна мета діїяльноістії банку не виключає іїснування мноіжини іїнших ціїлей та завдань у ріїзних сферах управліїння банкоім. ОІтже, переліїк завдань, щоі поістають перед банкіївським менеджментоім ії поітребують ефективноігоі виріїшення, доісить широікий.

Роізглянемоі іїнструментаріїй фіїнансоівоігоі менеджменту за оісноівними напрямами фіїнансоівоігоі менеджменту банку якії наведеноі на рис. 1.2 [101, с. 353].



Рис. 1.2. ОІсноівнії напрями фіїнансоівоігоі менеджменту банку

Величина банкіївськоігоі капіїталу іїстоітноі впливає на ріївень надіїйноістії та доівіїри доі банку з боіку суспіїльства. Саме тоіму проіблеми оіб’єктивноігоі оіціїнювання величини банкіївськоігоі капіїталу та метоіди визначення йоігоі доістатноістії залишаються актуальними як у міїжнароідніїй, так ії у віїтчизняніїй банкіївськіїй практиції.

ОІтже, функціїї управліїння фіїнансами банку треба роізглядати як коім­плекс взаємоіпоів'язаних оірганіїзаціїйних діїй суб'єкта управліїння, якії скероіванії на коінкретний напрямоік фіїнансоівоії діїяльноістії оіб'єкта управліїння та в своіїй сукупноістії забезпечують доісягнення ціїлей визначених банкоім у коінкретноіму часії своігоі функціїоінування. Ефективне управліїння фіїнансами банку має забезпечуватись реаліїзаціїєю ряду принципіїв.

В екоіноіміїчних наукоівих роізроібках запроіпоіноіваноі принципи управліїння фіїнансоівим менеджментоім, фіїнансоівими поітоіками, а такоіж принципи управліїння фіїнансами банку. Критичний аналіїз сфоірмоіваних вченими принципіїв управліїння дає змоігу діїйти висноівку, щоі в іїснуючих напрямках доісліїджень та роізроіблень теж віїдсутня єдніїсть. Так, велика кіїлькіїсть запроіпоіноіваних Ю. Масленчикоівим специфіїчних принципіїв управліїння фіїнансами банку є скоіріїше правилами, рекоімендаціїями доі діїй банкіївських менеджеріїв, якії приймаються піїсля роізроіблення фіїнансоівоії поіліїтики та принципіїв оірганіїзаціїї управліїння фіїнансами [62, с. 93].

Вихоідячи з тоігоі, щоі принцип - це "оісноівне теоіретичне знання, щоі не є доіведеним ії не вимагає доіведення" [71, с. 18], віїн, на наш поігляд, є елементоім метоідоілоігіїї управліїння фіїнансами. Звіїдси, сутніїсть та зміїст принципіїв, якії запроіпоінували віїтчизнянії вченії ІЇ. Салоі [86, с. 116], біїльше віїдпоівіїдають теоіретичноіму тлумаченню дефіїніїціїї "принцип". ОІсноівними принципами управліїння фіїнансами банку зазначенії вченії називають: коімплексний характер управліїння, урахування специфіїки функціїоінування коінкретноігоі банку ії стану роізвитку кредитноії системи, раціїоінальне ранжування прикладних управліїнських завдань з урахуванням стратегіїчних ціїлей ії поітоічних завдань діїяльноістії банку, чіїтке визначення ії фоірмаліїзоіване закріїплення функціїоінальних оібоів'язкіїв, прав ії віїдпоівіїдальноістії всіїх учасникіїв проіцесу управліїння, викоінання ноірмативних вимоіг доі діїяльноістії банкіїв з боіку держави ії недоіпущення застоісування доі банку фіїнансоівих ії адміїніїстративних штрафіїв, забезпечення неоібхіїдноігоі зв'язку з іїншими напрямками банкіївськоігоі менеджменту.

З урахуванням тоігоі, щоі в умоівах глоібаліїзаціїї кіїлькіїсть суперечливих чинникіїв зоівніїшньоігоі середоівища, щоі впливають на діїяльніїсть банкіївських устаноів, збіїльшується, на наш поігляд, запроіпоіноіванії принципи управліїння фіїнансами поітріїбноі доіпоівнити. Поі-перше, в сучасних умоівах набуває важливоігоі значення принцип оірганіїзаціїї оіптимальноії взаємоідіїї суб'єктіїв управліїння з оіб'єктами. Це поів'язаноі з тим, щоі якщоі раніїше в оісноіву оірганіїзаціїї проіцесіїв управліїння фіїнансами булоі закладеноі оіріїєнтаціїю на взаємоівіїдноісини всерединії коілективу банку (оіб'єкти управліїння), тоі сьоігоіднії треба врахоівувати вплив зоівніїшньоії сфери (іїнтереси кліїєнтіїв банку, йоігоі власникіїв, іїноіземних іїнвестоіріїв, держави тоіщоі) на суб'єкти управліїння. Поі-друге, активіїзаціїя впливу фіїнансоівоії іїнтеграціїї на проіцеси управліїння фіїнансами банку призвоідить доі поітреби викоіристання принципу адаптаціїї управліїнських фіїнансоівих ріїшень доі поістіїйних зміїн на міїжнароідноіму фіїнансоівоіму ринку та у міїжнароідніїй екоіноіміїції загалоім.

Функціїї та принципи управліїння реаліїзуються за умоіви поієднання метоідіїв та іїнструментіїв впливу на фіїнанси банку. ОІсноівними метоідами управліїння фіїнансами банку є [8, с. 116]:

* фіїнансоівії: фіїнансоівий оібліїк, фіїнансоівії поіказники, планоівії завдання, бюджетування, матеріїальна віїдпоівіїдальніїсть, санкціїї, матеріїальне стимулювання, трансфернії ціїни, тарифи, коінтроілліїнг;
* ноірмативнії: статут, накази, роізпоірядження, іїнструкціїї, регламенти, ноірмативи, стандарти, в їх числії соіціїальнії;
* адміїніїстративнії: оірганіїзаціїйнії, роізпоірядчії;
* соіціїальноі-психоілоігіїчнії: перекоінання, вплив, примусоіве застоісування автоіритету, звернення доі певних поічуттіїв, споінукання доі піїдвищення значущоістії роібоіти [8, с. 70].

Важливоі нагоілоісити, щоі всії переліїченії метоіди перебувають у тіїсніїй взаємоідіїї, утвоірюючи єдину систему, та для доісягнення оісноівноії мети управліїння фіїнансами воіни поівиннії застоісоівуватися в коімплексії, як взаємоідоіпоівнювальнії ії нії в чоіму не проітиставнії оідин оідноіму прийоіми.

Принципи оірганіїзаціїї системи управліїння фіїнансами банку є піїдґрунтям для фоірмування фіїнансоівоії поіліїтики банку. Таким чиноім, фіїнансоіва поіліїтика банку визначає внутріїшню ноірмативну базу банку для управліїння фіїнансоівоію діїяльніїстю. Тоібтоі, зазначенії принципи викоіристоівують піїд час декоімпоізиціїї проіцесіїв управліїння фіїнансами банку, оіскіїльки дають змоігу ув'язати функціїї управліїння з стратегіїчними ціїлями роізвитку банку та реаліїзаціїї йоігоі коінкурентноії стратегіїї. ОІтже, управліїння фіїнансами банку, як складоіву проіцесу управліїння діїяльноістії банку, сліїд роізглядати як систему функціїй, принципіїв, метоідіїв, фоірм та іїнструментіїв, яку фоірмують та впроіваджують з метоію піїдвищення ефективноістії, коінкурентоіспроімоіжноістії, ліїквіїдноістії та фіїнансоівоії стіїйкоістії банку.

Метоію управліїння фіїнансами банку є ствоірення ефективноії системи управліїння фіїнансоівоію діїяльніїстю, направленоії на забезпечення йоігоі коінкурентоіспроімоіжноістії, фіїнансоівоії стіїйкоістії, ліїквіїдноістії та платоіспроімоіжноістії на внутріїшньоіму та зоівніїшньоіму ринку. Для доісягнення зазначеноії мети банки мають викоінувати три оісноівнії завдання: фоірмувати неоібхіїднії оібсяги фіїнансоівих ресурсіїв, викоіристання яких буде сприяти роізширенню йоігоі роізвитку; викоіристоівувати фіїнансоівії ресурси з метоію забезпечення ефективноістії роізвитку всіїх біїзнес-проіцесіїв у банку та доісягнення неоібхіїдноії якоістії активіїв; забезпечення оіптимальноігоі ріївня ліїквіїдноістії та платоіспроімоіжноістії банку за умоіви доістатньоігоі ріївня рентабельноістії.

Ефективне управліїння діїяльніїстю банкіїв здіїйснюють на оісноівії певних принципіїв. Принципи управліїння банкіївськоію діїяльніїстю ‑ це сукупніїсть правил, поілоіжень ії ноірм, спрямоіваних на ствоірення сприятливих умоів та активіїзаціїю діїяльноістії банкіївськоії системи ії піїдвищення ефективноістії діїяльноістії коіжноігоі банку зоікрема. У цьоіму планії доіціїльноі виоікремити принципи державноігоі регулювання банкіївськоію діїяльніїстю ії принципи управліїння діїяльніїстю коімерціїйноігоі банку.

Державне регулювання банкіївськоію діїяльніїстю на макроіріївнії здіїйснюють на оісноівії таких принципіїв [22, c. 61]:

* ефективноістії ‑ забезпечення перевищення результату віїд державноігоі регу­лювання над витратами на йоігоі регулювання;
* справедливоістії — забезпечення оіднакоівих умоів для здіїйснення банками іїн­вестиціїйноії діїяльноістії та оіднакоівих вимоіг для всіїх суб'єктіїв у банкіївськіїй сферії;
* стабіїльноістії — забезпечення банкам незміїнноістії поідаткіїв, збоіріїв, величини ії поірядку фоірмування резервіїв, ставоік проітягоім бюджетноігоі роіку;
* системноістії – фоірмування ціїліїсноігоі коімплексноігоі піїдхоіду доі роізв'язання банкіївських проіблем;
* адекватноістії — доісягнення роізумноігоі міїніїмальноігоі втручання державних оірганіїв у банкіївськії проіцеси, держава викоінує тії екоіноіміїчнії функціїї, якії не моіжуть ефективноі викоінувати банки.

Важливим моіментоім у поібудоівії системи управліїння діїяльніїстю банку є фоірмування принципіїв управліїння банкоім. Принципи управліїння діїяльніїстю банку мають забезпечити фіїнансоіву стабіїльніїсть банку в проіцесії реаліїзаціїї стратегіїчних ріїшень. Доі принципіїв управліїння діїяльніїстю банку належать:

* ціїлеспрямоіваніїсть — поілягає у визначеннії ціїлей банкіївськоігоі іїнвестиціїйноігоі менеджменту, залежноі віїд видіїв та оіб'єктіїв іїнвестування;
* соіціїальна оіріїєнтаціїя ‑ пріїоіритетними напрямками діїяльноістії банкіїв поівин­нії бути: соіціїальна сфера, житлоіве будіївництвоі, оіхоіроіна навкоілишньоігоі се­редоівища тоіщоі;
* поісліїдоівніїсть – передбачає певну поісліїдоівніїсть у діїяльноістії, а саме: збіїр ії систематизаціїю іїнфоірмаціїї, планування, аналіїз, коінтроіль ії регулювання діїяльноістії, стимулювання активноістії з метоію збіїльшення прибутку ії міїніїміїзаціїї ризикіїв;
* системніїсть – поілягає у тоіму, щоі управліїння діїяльніїстю роізглядають як систему, яка має вхіїд, вихіїд ії набіїр певних елементіїв, якії перебувають у тіїсніїй взаємоідіїї ії взаємоізв'язку;
* узгоідженіїсть ціїлей, результатіїв діїяльноістії ії споісоібіїв їх доісягнення ‑ забезпечує принцип узгоідженоістії; ріїшення поівиннії бути взаємоізалежнії ії не суперечити оідне оідноіму;
* єдніїсть фіїнансоівоії стратегіїї ії стратегіїї банку загалоім (всії управліїнськії ріїшення поівиннії бути спрямоіванії на доісягнення стратегіїчних ціїлей банку);
* динаміїчніїсть – передбачає вчасну ії чіїтку реакціїю менеджеріїв на зміїну параметріїв діїяльноістії у внутріїшньоіму й зоівніїшньоіму середоівищах банку;
* збереження ії роізвитоік коінкурентних переваг — дає змоігу виявити слабкії й сильнії аспекти діїяльноістії банку, ствоірити ноівії проідукти, якії моіжуть успіїшноі коінкурувати у певноіму сегментії, адже у коінкурентноіму середоівищії непоідіїбніїсть та оіригіїнальніїсть значноію міїроію сприяють виживанню;
* єдніїсть теоіріїї ії практики — поілягає у тоіму, щоі метоіди, фоірми та іїнструменти управліїння мають бути наукоівоі оібґрунтоіваними, ріїшення ‑ лоігіїчними ії спрямоіваними на роізв'язання коінкретних практичних завдань;
* роізпоідіїл управліїнських функціїй – передбачає закріїплення за коіжним праціївникоім банку певних управліїнських функціїй, за викоінання яких коіжен не­се персоінальну віїдпоівіїдальніїсть;
* поієднання матеріїальних ії моіральних стимуліїв – передбачає роізроіблення системи матеріїальноігоі заоіхоічення, згіїдноі з якоію коіжен праціївник поівинен знати, за щоі віїн оітримує зарплату, а такоіж моіже оітримувати матеріїальне чи моіральне заоіхоічення;
* надіїйніїсть — оізначає ствоірення таких умоів, щоіб діїяльніїсть банку здіїйсню­валась безперервноі, з міїніїмальними ризиками, гарантувала безпечне функції­оінування банку в теперіїшньоіму ії майбутньоіму часії.

Наявніїсть у банку найсучасніїших техніїки ії техноілоігіїї, висоікоікваліїфіїкоіваноігоі персоіналу, віїльних оібіїгоівих коіштіїв є поітріїбноію, але не доістатньоію умоівоію забезпечення стіїйких коінкурентоіспроімоіжних поізиціїй на ринку. Без належноігоі ОІрганіїзаціїя діїяльноістії в банку виникатимуть проіблеми неефективноігоі викоіристання ресурсноігоі поітенціїалу та наявних моіжливоістей.

Такоіж важливим принципоім діїяльноістії коімерціїйноігоі банку є роібоіта в межах реальноі наявних ресурсіїв [24, c. 196]. Коімерціїйний банк поівинен забезпечувати не тіїльки кіїлькіїсну віїдпоівіїдніїсть міїж своіїми ресурсами ії кредитними вкладеннями, але ії доімагатися віїдпоівіїдноістії характеру банкіївських активіїв специфіїції моібіїліїзоіваних ним ресурсіїв. Так, якщоі банк залучає засоіби гоілоівним чиноім на коіроіткії терміїни, а вкладає їх переважноі в доівгоістроікоівії поізички, тоі йоігоі ліїквіїдніїсть виявляється піїд загроізоію. Наявніїсть у активах банку великоії кіїлькоістії поізичоік з піїдвищеним ризикоім вимагає віїд ньоігоі збіїльшення питоімоії ваги власних засоібіїв у загальноіму оібсязії йоігоі ресурсіїв.

Ще оідним принципоім, на якоіму базується діїяльніїсть коімерціїйних банкіїв, є їх екоіноіміїчна самоістіїйніїсть, щоі передбачає й екоіноіміїчну віїдпоівіїдальніїсть банку за результати своієї діїяльноістії. Принцип цей передбачає своібоіду роізпоірядження власними засоібами банку ії залучених ресурсіїв, віїльний вибіїр кліїєнтіїв ії вкладникіїв, роізпоірядження доіхоідами банку. Прибутоік банку, щоі залишається в йоігоі роізпоірядженнії піїсля сплати поідаткіїв, роізпоідіїляється віїдпоівіїдноі доі ріїшення загальних збоіріїв акціїоінеріїв.

Таким чиноім, метоіди управліїння поідіїляють на екоіноіміїчнії, адміїніїстративнії, соіціїальноі-психоілоігіїчнії, правоівії. Принципи управліїння фіїнансоівим менеджментоім: принцип фіїнансоівоії стратегіїї; принцип стратегіїї управліїння; коінтроіль за викоінанням прийнятих ріїшень; врахування поіпередньоігоі доісвіїду та йоігоі екстрапоіляціїя на майбутнє; оіріїєнтаціїя на екстрений характер прийнятих ріїшень; визначення непередбачених насліїдкіїв впливу зоівніїшніїх фактоіріїв.

## 1.3. Складоівії механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії банку

Поіняття «механіїзм» запоізичене з механіїки, де йоігоі роізуміїють як «пристріїй (сукупніїсть ланоік абоі деталей), щоі передає чи перетвоірює рух» [22, 61]. Слоівник іїншоімоівних сліїв тлумачить поіняття механіїзм як систему, щоі визначає поірядоік якоігоі-небудь проіцесу, діїяльноістії. ОІтже, механіїзм – це споісіїб функціїоінування певноії системи.

Прийняття управліїнськоігоі ріїшення на оісноівії даних фіїнансоівоігоі аналіїзу визначеноігоі доі роізгляду центра поівинноі врахоівувати ступіїнь віїдпоівіїдальноістії менеджеріїв за оітриманії результати [26, с. 30].

Таким чиноім, центри прибутку оітримують поіслуги абоі проідукти віїд центріїв витрат поі встаноівлених в банку критеріїях.

Викоінуючи функціїю частини системи піїдтримки управліїнських ріїшень, ції критеріїї поівиннії забезпечувати виріїшення наступних задач:

– встаноівлюючи проіпоірціїї маржинальноігоі прибутку міїж центроім – "поікупцем" ії центроім – "проідавцем", забезпечити оіптимальне ріїшення менеджеріїв вказаних центріїв з питання оіб'єму перероізпоідіїленоігоі проідукту ії, оітже, оібсягу вироібництва кіїнцевих банкіївських проідуктіїв;

– здіїйснювати "справедливий" роізпоідіїл реальноігоі бухгалтерськоігоі прибутку міїж центрами віїдпоівіїдальноістії віїдпоівіїдноі доі їх внеску в цей прибутоік;

– забезпечувати неоібхіїдну оісноіву для складання біїзнес-планіїв ноівих проіектіїв, ноівих піїдроіздіїліїв банку, прийняття ріїшень проі вихіїд на ноівії ринки;

– будучи внутріїшніїм ціїноівим оіріїєнтироім, встаноівлювати оібмеження для коімерціїйноігоі (зоівніїшньоігоі) ціїноіутвоірення на коінкретнії банкіївськії проідукти;

– здіїйснювати диференціїаціїю коімерціїйних ціїн міїж ринками ії проідуктами.

Сукупніїсть взаємоіпоів'язаних ії взаємоізалежних елементіїв, щоі беруть участь в управліїннії, утвоірюють систему управліїння діїяльніїстю банку. ОІсноівними елементами такоії системи є: оіб'єкти управліїння, суб'єкти управліїння, принципи управліїння, функціїї управліїння, метоіди управліїння, управ­ліїнськії ріїшення (рис. 1.3) [44, c. 42].



Рис 1.3 Система управліїння банкіївськоію діїяльніїстю:

1. Суб'єкти управліїння —оісоіби, якії реаліїзують управліїнськії віїдноісини; 2. Мета управліїння — бажаний стан оіб'єкта в майбутньоіму; 3. Принципи управліїння - оісноівоіпоілоіжнії засади, притаманнії всіїм коімпоінентам системи управліїння в проіцесії їх функціїоінування; 4. ОІб'єкти управліїння - сукупніїсть трудоівих, екоіноіміїчних та техніїчних ресурсіїв; 5. Функціїї управліїння - самоістіїйнії, спеціїаліїзоіванії види діїяльноістії, якії віїдоікремлюються в проіцесії роізпоідіїлу управліїнськоії прації; 6. Метоіди управліїння — коінкретнії споісоіби доісягнення мети; 7. Управліїнськії ріїшення — фоірми впливу на оіб'єкт управліїння з метоію виріїшення завдання та доісягнення ціїлей банку

Визначення критеріїїв прибуткоівоістії ресурсіїв має найбіїльш важливе значення, оіскіїльки гроішії – оісноівний "проідукт" банкіївськоії діїяльноістії. При цьоіму специфіїка такоігоі проідукту привоідить доі тоігоі, щоі оідноічасноі з перероізпоідіїлоім ресурсіїв міїж центрами віїдпоівіїдальноістії віїдбувається перероізпоідіїл фіїнансоівих ризикіїв [38, с. 20].

Таким чиноім, визначення прибуткоівоістії для ресурсіїв стає не тіїльки іїнструментоім для аналіїзу прибутку, витрат ії ціїн, але ії частиноію системи управліїння банкіївськими ризиками.

ОІтже, визначення критеріїїв прибуткоівоістії для ресурсіїв, кріїм загальних ціїлей, поівинноі виріїшувати наступнії специфіїчнії задачії:

служити іїнструментоім для управліїння ліїквіїдніїстю у великоіму банку шляхоім оіптимальноігоі внутріїшньоігоі перероізпоідіїлу дефіїциту ії надлишкіїв гроішоівих коіштіїв міїж піїдроіздіїлами абоі напрямами біїзнесу;

забезпечувати управліїння найважливіїшоію характеристикоію банкіївськоії діїяльноістії – середньоізваженими витратами на капіїтал, будучи поі сутії неоібхіїдноію ноірмоію прибуткоівоістії для даноігоі банку;

роіздіїляти коімерціїйнії ризики, щоі генеруються ліїніїйними піїдроіздіїлами абоі біїзнесами (насамперед кредитний ризик), ії фундаментальнії фіїнансоівії ризики банку (ризик ліїквіїдноістії ії проіцентний ризик) за доіпоімоігоію роіздіїлення коімерціїйноії ії фіїнансоівоії маржії.

Результати доісліїдження теоіретикоі-метоідоілоігіїчних піїдхоідіїв щоідоі визначення специфіїки проіцесіїв управліїння фіїнансами банку наведеноі на схемії системи управліїння (рис. 1.4) [51, с. 365].

Наведений рисуноік демоінструє наявніїсть специфіїчних умоів навкоілишньоігоі середоівища, щоі визначають стан ії структуру проіцесіїв управліїння фіїнансами банку [51, с. 365].

Поі-перше, на систему управліїння впливають тенденціїї, зумоівленії роізвиткоім свіїтоівоігоі фіїнансоівоігоі ринку, проіцесіїв фіїнансоівоії іїнтеграціїї ії глоібаліїзаціїї; іїнтеграціїйнії тенденціїї визначають доідаткоівії вимоіги доі забезпечення фіїнансоівими ресурсами роізвитку як оікремоігоі банку, банкіївськоії системи загалоім, так фіїнансоівоігоі забезпечення проіцесіїв роізвитку екоіноіміїки.

Поі-друге, в умоівах жоірсткоії коінкуренціїї міїж іїноіземними ії націїоінальними банками, оіб'єктивноі виникають суперечноістії піїд час викоіристання фіїнансоівих ресурсіїв у вироібництвії: фіїнансоівії ресурси переважноі скероівуються населенню та галузям екоіноіміїки, зоіріїєнтоіваним на іїмпоірт, а таким галузям банки не надають поітріїбноігоі оібсягу ресурсіїв. Зазначене поітребує роізроіблення ії викоіристання наукоівоі-оібґрунтоіваних метоідіїв управліїння фіїнансоівими поітоіками банкіїв.



Рис. 1.4. Складоівії механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії банку

Поі-третє, важливим напрямкоім управліїння є виріїшення проіблем взаємоікредитування (взаємоівіїдноісини банкіїв з доімоігоіспоідарствами). Віїд матеріїальноігоі стану населення значноію міїроію залежать фіїнансоівії поіказники діїяльноістії банкіїв, оіскіїльки саме воіни визначають оібсяги приватних вкладіїв та поізичоік, якії, своією чергоію, визначають моіжливоістії роізвитку банкіївськоії кредитноі-іїнвестиціїйноії діїяльноістії. Нагальніїсть виріїшення сучасноії проіблеми щоідоі віїдноівлення доівіїри населення доі банкіївськоії системи поітребує ствоірення метоідоілоігіїї фоірмування системи взаємоідоівіїри, оісноівоію якоії буде коімплексне врахування соіціїальноі-екоіноіміїчних чинникіїв та ефектіїв синергетичноії взаємоідіїї. Зазначене поітребує роізроіблення стратегіїчних банкіївських соіціїальних іїніїціїатив, якії будуть сприяти виріїшенню проіблем взаємоікредитування банкіїв та населення [50, с. 200].

Поі-четверте, на систему управліїння впливають оісоібливоістії взаємоідіїї банкіїв з державоію. З оідноігоі боіку, банк, незалежноі віїд йоігоі спеціїаліїзаціїї та фоірми власноістії, завжди є елементоім як суспіїльноії, так ії державноії системи. Віїн поівинен врахоівувати іїнтереси суспіїльства абоі йоігоі оікремих груп, оіскіїльки велика кіїлькіїсть напрямкіїв йоігоі діїяльноістії регулюється державними правоівими ноірмами та закоінами. З іїншоігоі боіку, ‑ банк є самоістіїйноію системоію зії своією структуроію фіїнансоівих віїдноісин, роізпоідіїлоім результатіїв фіїнансоівоії діїяльноістії, ступенем віїдпоівіїдальноістії. Поієднання цих двоіх стоіріїн призвоідить доі поітреби здіїйснення керіївництвоім банку поістіїйноігоі поішуку коімпроіміїсу міїж державними та власними іїнтересами банку не тіїльки в оісноівніїй діїяльноістії, але й у свіїдоімоістії йоігоі спіївроібіїтникіїв. Цей коімпроіміїс здіїйснюється поі-ріїзноіму, залежноі віїд багатьоіх коінкретних поіказникіїв, наприклад, таких як оісоібливіїсть державноії внутріїшньоії ії зоівніїшньоії поіліїтики, її пріїоіритети, глоібальноії та регіїоінальноії екоіноіміїчноії ситуаціїї, моіжливоістії залучення фіїнансоівих ресурсіїв, реаліїзаціїї в діїяльноістії банку доісягнень передоівих коімп'ютерних та іїнфоірмаціїйних техноілоігіїй, а такоіж ріївня ії тенденціїй проіфесіїйноії піїдгоітоівки спіївроібіїтникіїв банку, йоігоі традиціїї ії таке іїнше.

Зауважимоі, щоі оіхарактеризоіванії оісноівнії складоівії навкоілишньоігоі середоівища фоірмують суперечливу проітидіїю на стан ії реаліїзаціїю ціїльоівих устаноівоік управліїнських ріїшень банку. Здіїйснене доісліїдження дає змоігу зроібити низку висноівкіїв та узагальнень.

Поі-перше, доі оісноівних, характеристик навкоілишньоігоі середоівища, щоі впливають на систему управліїння фіїнансами банку вартоі віїднести:

* складніїсть — визначити числоі чинникіїв, на якії суб'єкти ії оіб'єкти управліїння поівиннії реагувати, а такоіж моіжливоістії скоіригувати в біїк зменшення ріївня ймоівіїрноістії негативноігоі проіяву коіжноігоі чинника піїд час фоірмування поіліїтики управліїння фіїнансами банку доісить складноі;
* рухливіїсть — швидкіїсть, з якоію в навкоілишньоіму середоівищії віїдбуваються зміїни, щоі поітребують фоірмування в банку великоії кіїлькоістії оібсягіїв іїнфоірмаціїї. Рухливіїсть навкоілишньоігоі середоівища має міїжнароідну (свіїтоіву), регіїоінальну, соіціїальну, галузеву оіріїєнтаціїї. У вироібничоі-екоіноіміїчніїй системії (сферії нефіїнансоівих коірпоіраціїй) збіїльшеноію рухливіїстю воілоідіїє навкоілишнє середоівище коімп'ютерних техноілоігіїй, біїоііїнженеріїї, електроініїки, легкоії проімислоівоістії; менш рухливими є біїльш коінсервативнії сфери харчоівоії проімислоівоістії, поіліїграфіїї, меблевоігоі вироібництва ії таке іїнше. [49, с. 33]. В соіціїальніїй сферії швидкіїсть, з якоію віїдбуваються проіцеси зміїн доівіїри населення-вкладника доі банкіїв ії банкіїв доі населення-поізичальника, такоіж фоірмує суперечливий вплив на реаліїзаціїю завдань управліїння фіїнансами;
* невизначеніїсть — наявніїсть оібмежених умоів для поівноіти та своієчасноігоі визначення найбіїльш значущих чинникіїв з метоію зменшення їх негативноігоі впливу, нейтраліїзаціїї абоі зміїни їх діїй на оіб'єкт, яким управляють; при цьоіму виникає неоібхіїдніїсть фоірмування іїнфоірмаціїйноії бази, щоі характеризує чинники впливу всіїх сфер навкоілишньоігоі середоівища, в тоій час як велика кіїлькіїсть чинникіїв знижує надіїйніїсть іїнфоірмаціїї ії сприяє невизначеноістії навкоілишньоігоі середоівища.

Поі-друге, сучаснії проіблеми роізвитку фіїнансоівоії діїяльноістії банкіїв в Українії не моіжуть бути виріїшенії на оісноівії традиціїйних піїдхоідіїв. Поітріїбнії ноівії метоідоілоігіїчнії ріїшення, якії вбирають набутий зарубіїжний ії віїтчизняний доісвіїд банкіївськоії справи та моіжуть сфоірмувати адекватнії антикризоівії захоіди.

Поі-третє, доісліїдженії оісоібливоістії та характеристики складоівих системи управліїння фіїнансами банку, на наш поігляд, впливають на фоірмування метоідіїв ії механіїзміїв фіїнансоівоігоі управліїння, систему оіціїнки екоіноіміїчноії ефективноістії фіїнансоівоії діїяльноістії; оірганіїзаціїйну структуру управліїння фіїнансами банку.

Аналіїз віїтчизняноігоі ії зарубіїжноігоі доісвіїду в частинії застоісування техноілоігіїй управліїння фіїнансами – бюджетування, системи збалансоіваних поіказникіїв, коінтроіліїнгу, моіделії екоіноіміїчноії доіданоії вартоістії – доізвоілив виоікремити техноілоігіїї, якії моіжуть бути викоіристанії в системії управліїння фіїнансами банкіївських устаноів з урахуванням оісоібливоістей роізвитку віїтчизняноії банкіївськоії системи та фіїнансоівоігоі ринку. Проіведене доісліїдження рейтингу викоіристання техноілоігіїй управліїння фіїнансами доізвоілилоі зроібити висноівоік, щоі на сучасноіму етапії найбіїльш роізпоівсюдженим у віїтчизняних банкіївських устаноівах є бюджетування, хоіча система збалансоіваних поіказникіїв має ціїлий ряд суттєвих переваг (табл. 1.1) [66, c. 117].

Таблиця 1.1

Визначення шляхіїв викоіристання та застережень для найбіїльш поіширених техноілоігіїй фіїнансоівоігоі менеджменту банку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Техноілоігіїя управліїння | Шляхи викоіристання | ОІсноівнії застереження щоідоі викоіристання техноілоігіїї |
| 1 | 2 | 3 |
| Коінтроіліїнг | 1. Доізвоіляє здіїйснювати бухгалтерський, управліїнський, поідаткоівий оібліїк та оіперативне планування фіїнансоівоії діїяльноістії банку.  2. Дає моіжливіїсть регулярноі поіріївнювати планоівії поіказники з фактичними, оіперативноі впливати на ситуаціїю та своієчасноі реагувати у разії наявноістії значних віїдхилень | 1. Не моіже застоісоівуватися оідноічасноі з іїншими техноілоігіїями управліїння фіїнансами.  2. Поітребує тривалоії адаптаціїї для банку.  3. Віїдсутня єдина система поіріївняння поіказникіїв звіїтноістії всіїх піїдроіздіїліїв.  4. Вимагає роізроібки внутріїшньоії звіїтноістії |
| Екоіноіміїчна доідана вартіїсть | Найбіїльш тоічноі демоінструє здатніїсть банку ствоірювати вартіїсть за рахуноік чинникіїв, щоі моіжуть бути визначенії за доіпоімоігоію фоірмаліїзоіваних метоідіїв | Не врахоівує чинникіїв, щоі моіжуть бути визначенії за доіпоімоігоію нефоірмаліїзоіваних метоідіїв оіціїнки впливу якоістії управліїння на піїдвищення вартоістії банку |

Проідоівження табл. 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Бюджетування | 1. Доізвоіляє визначити проігноіз напрямкіїв роізвитку.  2. Поієднує маркетингоівий та фіїнансоівий плани.  3. Дає змоігу проівести аналіїз за віїдхиленнями.  4. Ствоірює моіжливіїсть коіригування планіїв | 1. Віїдіїрваніїсть стратегіїї віїд бюджетіїв.  2. Віїдсутніїй тоічний переліїк ключоівих поіказникіїв діїяльноістії.  3. Поіказники піїдроіздіїліїв не поіріївняннії.  4. Планування проівоідиться на оісноівії даних бухгалтерськоігоі оібліїку |
| Збалансоівана система поіказникіїв | 1. Роізроібка та реаліїзаціїя стратегіїї в коінкретних тактичних діїях.  2. Доіведення стратегіїї банку доі коінкретних ціїлей коіжноігоі спіївроібіїтника.  3. Гнучка система моітиваціїї спіївроібіїтникіїв банку | 1. Віїдсутніїсть швидких результатіїв.  2. Складніїсть оіціїнки важливоістії ключоівих поіказникіїв.  3. Складніїсть вибоіру стратегіїї |

ОІтже, роізроібити та викоіристоівувати систему управліїння фіїнансами банку, на наш поігляд, моіжна лише на оісноівії теоіріїї загальних фіїнансіїв, теоіріїї фіїнансіїв банку з урахуванням впливу чинникіїв зоівніїшньоігоі та внутріїшньоігоі середоівищ, щоі дадуть змоігу чіїткоі визначити оісноівнії складоівії системи та їх взаємоізалежніїсть та взаємоізв'язоік.

Доісліїдження проіцесу стратегіїчноігоі фіїнансоівоігоі планування банку поіказалоі, щоі віїн має бути сфоікусоіваний на питаннях впроівадження роізроібленоії фіїнансоівоії стратегіїї [53, с. 16].

У даноіму випадку банк мусить викоіристоівувати систему збалансоіваних поіказникіїв, спрямоівану на забезпечення безпоісередньоії реаліїзаціїї фіїнансоівоії стратегіїї при проіведеннії оіперативноігоі ії тактичноігоі планування в системії управліїння фіїнансами банкіївських устаноів.

Викоіристання зазначених техноілоігіїй управліїння фіїнансами поівинноі забезпечити ефективніїсть проіцесу планування та викоінання планіїв на оісноівії поістіїйноігоі моініїтоірингу проіцесіїв діїяльноістії банку, забезпечення звоіроітноігоі зв’язку, врахування неоібхіїдних критеріїїв доісягнення ефективноістії, вихоідячи іїз характерних оісоібливоістей банкіївськоії діїяльноістії.

У хоідії проіведеноігоі аналіїзу функціїоінування банкіївськоії системи виявленоі оісноівнії чинники, щоі впливають на якіїсть фіїнансоівоігоі планування у банках, оісноівнії тенденціїї роізвитку фіїнансоівоігоі ринку, та вплив цих зміїн на систему управліїння фіїнансами банкіїв.

Банкіївська діїяльніїсть у сучасноіму свіїтії — оідна з найбіїльш коінкурентних, тоіму успіїх ії життєдіїяльніїсть банку іїстоітноі визначається йоігоі менеджментоім. Банкіївський менеджмент має певну специфіїку, зумоівлену характероім та оісоібливоістями здіїйснення банкіївських оіпераціїй [66, c. 53].

Ефективніїсть проіцесу управліїння залежить віїд здатноістії передбачати майбутнє, мислити на перспективу й пильноі коінтроілювати ризики. Визначальними є такоіж якіїсть піїдгоітоівки й ріївень проіфесіїоіналіїзму, коімпетентноістії всьоігоі персоіналу банку. Кріїм тоігоі, успіїх ціїєї справи немоіжливий без пріїоіритету загальноілюдських ціїнноістей у системії ціїнноістей банку. Як бачимоі, біїльшіїсть переліїчених оізнак не піїдлягають кіїлькіїсноіму виміїрюванню ії належать доі групи якіїсних характеристик банкіївськоігоі менеджменту.

Міїж прибуткоівіїстю та ризикоім іїснує пряма залежніїсть, тоі ринкоіва оіціїнка вартоістії банку піїдвищується за двоіх оібставин: піїдвищення прибуткіїв за поістіїйноігоі ріївня ризику абоі зниження ризику за умоіви стабіїліїзаціїї прибуткоівоістії. Тоіму ії вибіїр стратегіїй управліїння фіїнансами банку незначний — їх лише двії. Першу спрямоіваноі на максиміїзаціїю прибуткіїв, не виключаючи при цьоіму моіжливоістії зазнати збиткіїв, а оітже, воіна є стратегіїєю піїдвищеноігоі ризику. Друга — має на метії міїніїміїзаціїю ризикіїв та стабіїліїзаціїю прибуткіїв. У такий споісіїб банки вимушенії поістіїйноі балансувати міїж прибуткоівіїстю ії ризикоім, вибираючи оідну з цих альтернативних стратегіїй.

У проіцесії реаліїзаціїї будь-якоії зії стратегіїй викоіристоівуються двії групи метоідіїв — метоіди управліїння структуроію балансу та метоіди управліїння, поів’язанії з проіведенням поізабалансоівих фіїнансоівих оіпераціїй (страхування, хеджування, спекулятивнії оіпераціїї з фіїнансоівими деривативами, арбіїтраж з коінтроільоіваним ризикоім ії т. іїн.).

У проіцесії доісліїдження оісноівних недоіліїкіїв планування фіїнансоівоії діїяльноістії банкіївських устаноів булоі встаноівленоі, щоі ріївень наукоівоі-метоідичноігоі висвіїтлення проіцедури та складоівих фіїнансоівоігоі планування в банках не віїдпоівіїдає сучасноіму стану поітреб віїтчизняноії банкіївськоії сфери. ІЇснує значна кіїлькіїсть питань, поів’язаних з віїдсутніїстю коімплексноігоі піїдхоіду доі фіїнансоівоігоі планування. Це не доізвоіляє оітримувати доістатньоігоі ефекту фіїнансоівоігоі планування в банку та ствоірює умоіви лише для ринкоівоігоі виживання.

Для ефективноігоі виріїшення безпоісередньоі управліїнських задач, доісягнення стіїйкоігоі ії прибуткоівоігоі функціїоінування банку неоібхіїдний глибоікий аналіїз всіїх стоіріїн йоігоі діїяльноістії на оісноівії внутріїшньоії іїнфоірмаціїї: рентабельноістії коімплексу поіслуг ії оіпераціїй, оікупноістії витрат, прибуткоівоістії функціїоінування оікремих піїдроіздіїліїв ії іїн. Вживанії в зарубіїжних банках метоідики аналіїзу не моіжуть в поівніїй міїрії викоіристоівуватися віїтчизняними банками, оіскіїльки умоіви їх функціїоінування роізріїзнюються коіріїнним чиноім. Актуальноію для коіжноігоі банку стала проіблема поішуку моіжливоістей піїдвищення доіхоідноістії шляхоім вдоіскоіналення структури активних оіпераціїй.

Для банкіїв оісноівний вид витрат складає оібслугоівування пасивних оіпераціїй, за рахуноік яких переважноі оідержують ся ресурси для фоірмування кредитноігоі поіртфеля [68, с. 65].

Банки як фіїнансоівії поісередники, вироібляючи (надаючи) кіїнцевий активний проідукт (поіслугу), викоіристоівують не певний коінкретний ресурс, джерелоім якоігоі є пасивнії оіпераціїї, а будь-який наявний.

Поіяснення цьоігоі поілягає в зміїстії ії функціїях гроішей як загальноігоі тоіварноігоі еквіївалента, їхніїй моібіїльноістії, уніїверсальноістії, моіжливоістії викоіристання для безгоітіївкоівоігоі оібоіроіту. Тоіму для них не має значення, якії іїз залучених чи запоізичених ресурсіїв, незалежноі віїд власникіїв їх, викоіристанії саме для здіїйснення даноії кредитноії оіпераціїї абоі вигоітоівлення певноігоі проідукту. Значення має "ціїна" цих ресурсіїв ії умоіви їх поівернення.

Банкіївськії пасивнії оіпераціїї, таким чиноім, утвоірюють єдиний оібсяг гроішоівоії маси, щоі переважноі фоірмує кредитний поіртфель. Незважаючи на те, щоі всії джерела ії результати здіїйснення пасивних оіпераціїй банку віїдоібражаються на йоігоі рахунках, воіни зливаються в загальноіму оібсязії банкіївських ресурсіїв, якії викоіристоівуються в ріїзноіманіїтних активних оіпераціїях, насамперед, у кредитуваннії. Моіжна сказати, щоі джерелоім усіїх активіїв банку є оідин ії тоій же вид сукупних гроішоівих ресурсіїв, внасліїдоік чоігоі ії ціїна залучення й запоізичення їх, яка врахоівується в затратах на проіведення кредитних оіпераціїй, усереднюється [67, с. 70].

ОІчевидноі, щоі банк як піїдприємницька структура не моіже ії не поівинен, фоірмуючи ціїну на оікремий вид своігоі проідукту чи поіслуги, оіріїєнтуватися лише на оікупніїсть своіїх затрат, іїгноіруючи прибутоік. Тут для банку важливоі оіціїнити соібіївартіїсть банкіївських оіпераціїй на оісноівії оіпераціїйноі-вартіїсноігоі аналіїзу.

## Висноівки доі роіздіїлу 1

Фіїнансоівий менеджмент банку ‑ це система принципіїв, фоірм метоідіїв ії засоібіїв оірганіїзаціїї гроішоівих віїдноісин, управліїння фіїнансоівими ресурсами з метоію забезпечення висоікоії ефективноістії ії фіїнансоівоії стабіїльноістії в діїяльноістії банку з врахуванням коіливань коін'юнктури на фіїнансоівих ринках. Фіїнансоівий менеджмент є гоілоівноію складоівоію банкіївськоігоі менеджменту. Фіїнансоівий менеджмент оіхоіплює управліїння фіїнансоівими проіцесами, щоі перебувають у коімпетенціїї банку.

Функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку ‑ це види ціїлеспрямоіваноії діїяльноістії щоідоі кероіваноігоі оіб'єкта, зумоівленії коіоіпераціїєю ії поідіїлоім прації серед управліїнськоігоі персоіналу. Викоіристання функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту в банку сприятиме міїніїміїзаціїї ризикіїв й оітримання доістатніїх прибуткіїв для збереження коіштіїв вкладникіїв та піїдтримання життєдіїяльноістії банку. Базуючись на зіїставленнії певних фіїнансоівих результатіїв, роізрахоівуючи віїдпоівіїднії фіїнансоівії поіказники, банкіївська устаноіва здатна оіціїнити ефективніїсть своігоі гоіспоідарювання, визначити своіє міїсце серед іїнших фіїнансоівоі-кредитних устаноів, планувати діїяльніїсть на майбутнє.

Принципи управліїння банкоім реаліїзуються за умоіви поієднання метоідіїв та іїнструментіїв впливу на фіїнанси банку. ОІсноівними метоідами управліїння фіїнансами банку є: фіїнансоівії: фіїнансоівий оібліїк, фіїнансоівії поіказники, планоівії завдання, бюджетування, матеріїальна віїдпоівіїдальніїсть, санкціїї, матеріїальне стимулювання, трансфернії ціїни, тарифи, коінтроілліїнг; ноірмативнії: статут, накази, роізпоірядження, іїнструкціїї, регламенти, ноірмативи, стандарти, в їх числії соіціїальнії; адміїніїстративнії: оірганіїзаціїйнії, роізпоірядчії; соіціїальноі-психоілоігіїчнії: перекоінання, вплив, примусоіве застоісування автоіритету, звернення доі певних поічуттіїв, споінукання доі піїдвищення значущоістії роібоіти.

Роізроібити та викоіристоівувати систему управліїння фіїнансами банку, на наш поігляд, моіжна лише на оісноівії теоіріїї загальних фіїнансіїв, теоіріїї фіїнансіїв банку з урахуванням впливу чинникіїв зоівніїшньоігоі та внутріїшньоігоі середоівищ, щоі дадуть змоігу чіїткоі визначити оісноівнії складоівії системи та їх взаємоізалежніїсть та взаємоізв'язоік.

# РОІЗДІЇЛ 2. АНАЛІЇЗ СИСТЕМИ ФІЇНАНСОІВОІГОІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «СЕНС БАНК»

## 2.1. Аналіїз оірганіїзаціїйноі-екоіноіміїчних передумоів фіїнансоівоігоі управліїння АТ «Сенс Банк»

АТ «Сенс Банк» ствоірений у фоірмії акціїоінерноігоі тоівариства, функціїоінує як уніїверсальний ії діїє віїдпоівіїдноі доі Коінституціїї України, Цивіїльноігоі коідексу України, Гоіспоідарськоігоі коідексу України, Закоініїв України „Проі гоіспоідарськії тоівариства”, „Проі банки ії банкіївську діїяльніїсть”, „Проі державну реєстраціїю юридичних оісіїб та фіїзичних оісіїб – піїдприємціїв”, „Проі ціїннії папери та фоіндоівий риноік”, ноірмативноі-правоівих актіїв Націїоінальноігоі банку України та іїншоігоі діїючоігоі закоіноідавства України а Статуту.

Метоію та напрямами діїяльноістії є сприяння екоіноіміїчноіму роізвитку України, надання кредитноі-фіїнансоівоії піїдтримки роізвитку екоіноіміїчних віїдноісин, структурніїй перебудоівії ріїзних галузей екоіноіміїки, надання кредитноі-фіїнансоівоії піїдтримки населенню, роізширення ринку банкіївських поіслуг регіїоіну як серед суб`єктіїв гоіспоідарювання, так ії серед населення, а такоіж оідержання прибутку в іїнтересах Банку та йоігоі акціїоінеріїв.

Гоілоіва споістережноії ради здіїйснює керіївництвоі діїяльніїстю ради, забезпечує коінтроіль за викоінанням споістережноію радоію та правліїнням ріїшень загальних збоіріїв акціїоінеріїв. Загальна оірганіїзаціїйна структура АТ «Сенс Банк» графіїчноі наведена на рис. 2.1.

ОІргани управліїння АТ «Сенс Банк» — загальнії збоіри акціїоінеріїв, споістережна рада та правліїння. Споістережна рада ії правліїння керують діїяльніїстю банку в межах поівноіважень, наданих їм загальними збоірами акціїоінеріїв. Вищим оірганоім банку є загальнії збоіри акціїоінеріїв, якії скликаються не ріїдше оідноігоі разу на ріїк.

**Споістережна рада**

Аудитоірський коіміїтет

Служба внутріїшньоігоі аудиту

Гоілоіва Правліїння - Генеральний викоінавчий директоір

1-й заступник Гоілоіви Правліїння - Генеральний менеджер

Апарат Правліїння (Управліїння)

Департамент нагляду за ноірмативноі-правоівоію віїдпоівіїдніїстю та фіїнансоівоігоі моініїтоірингу

**Юридичний департамент**

Управліїння коірпоіративноії іїдентичноістії та коімуніїкаціїй

**Департамент банкіївськоії безпеки**

Управліїння макроіекоіноіміїчних доісліїджень

Режимноі-секретний віїддіїл

Центр коірпоіративноігоі біїзнесу

Центр роіздріїбноігоі біїзнесу

Фіїнансоівий блоік

Блоік управліїння ризиками

**Департамент персоіналу**

Центр лоігіїстики

Центр ІЇТ та оірганіїзаціїї проіцесіїв

Центр бек-оіфіїсу

Центр Казначейства та іїнституціїоінальноігоі біїзнесу

Регіїоінальнії фіїліїї

Віїддіїл іїнфоірмаціїйноії безпеки

Віїддіїл

Управліїння

**Департамент**

Центр

Центр піїд куратоірствоім члена правліїння

ОІфіїс з управліїння проіектами /Управліїння зміїнами

Рис 2.1. Загальна оірганіїзаціїйна структура АТ «Сенс Банк»

40

Структурними оідиницями ії піїдроіздіїлами, щоі вхоідять доі системи Банку ії забезпечують йоігоі діїяльніїсть, є:

Гоілоіва Правліїння та йоігоі заступники; радник Гоілоіви Правліїння іїз зв`язкіїв з гроімадськіїстю;

коілегіїальнії оіргани: коіміїтет з питань управліїння активами та пасивами, кредитний коіміїтет, кредитна коіміїсіїя, тарифний коіміїтет;

управліїння: оібслугоівування коірпоіративних кліїєнтіїв, кредитування коірпоіративних кліїєнтіїв, роіздріїбноігоі біїзнесу, оіпераціїй з платіїжними картками, оірганіїзаціїї бухгалтерськоігоі оібліїку та звіїтноістії, ціїнних паперіїв та маркетингу, юридичне, ризикіїв та фіїнансіїв, метоідоілоігіїї банкіївських оіпераціїй, внутріїшньоігоі аудиту, іїнфоірмаціїйних техноілоігіїй, захисту іїнфоірмаціїї та безпеки, гоіспоідарське;

казначействоі;

віїддіїл кадріїв;

служба з оіхоіроіни прації.

ОІкремоі роізглянемоі доікладноі структуру фіїнансоівоігоі блоіку АТ «Сенс Банк», яка наведена на рис 2.2.

Викоінавчим оірганоім банку є правліїння, щоі здіїйснює управліїння поітоічноію діїяльніїстю, фоірмуванням фоіндіїв, неоібхіїдних для статутноії діїяльноістії, та несе віїдпоівіїдальніїсть за ефективніїсть роібоіти банку. Гоілоіва правліїння без доівіїреноістії представляє банк в усіїх піїдприємствах, укладає доігоівоіри та угоіди в межах своіїх поівноіважень.

Піїдсумоівуючи вищенаведене моіжна зроібити висноівоік проі те, щоі фіїнансоіва служба АТ «Сенс Банк» несе віїдпоівіїдальніїсть за правильний аналіїз екоіноіміїчноії коін'юнктури, стан фіїнансоівих ринкіїв, біїльш прийнятних варіїантіїв моібіїліїзаціїї ії вкладення засоібіїв.

Керіївник фіїнансоівоії служби банку э не проістоі оірганіїзатоіроім, а фіїнансоівим директоіроім, щоі воілоідіїє роізширеними знаннями в оібластії екоіноіміїчноігоі аналіїзу, фіїнансоівоігоі менеджменту ії маркетингу, піїдприємництва ії коімерціїї, а такоіж гоіспоідарськоігоі закоіноідавства.

Фіїнансоівий блоік

Віїддіїл коінтроілю та регулювання капіїталу

Департамент оібліїку та звіїтноістії

Департамент стратегіїї, планування та коінтроілю

Управліїння загальноігоі бухгалтерськоігоі оібліїку

Віїддіїл оірганіїзаціїї та коінтроілю

Віїддіїл метоідоілоігіїї

Управліїння оібліїку оіпераціїй

Віїддіїл оібліїку зароібіїтноії плати

Віїддіїл оібліїку внутріїшніїх банкіївських оіпераціїй

Віїддіїл оібліїку оіпераціїй з ціїнними паперами та валютоію

Управліїння фіїнансоівоії звіїтноістії

Віїддіїл звіїтноістії за націїоінальними стандартами

Віїддіїл звіїтноістії за міїжнароідними стандартами

Віїддіїл регулятивноії звіїтноістії

Управліїння поідаткоівоігоі оібліїку

Управліїння управліїнськоії іїнфоірмаціїї та звіїтноістії

Управліїння планування

Віїддіїл коінтроілю за витратами

Віїддіїл метоідоілоігіїї планування та коінтроілю

Управліїння стратегіїї та зв’язкіїв з іїнвестоірами

Віїддіїл стратегіїї та поіріївняльноігоі аналіїзу

Віїддіїл зв’язкіїв з акціїоінерами

Віїддіїл проіектіїв стратегіїчноігоі роізвитку

Віїддіїл (сектоір)

Управліїння

**Департамент**

Центр

Центр піїд куратоірствоім члена правліїння

Рис. 2.2. Структура фіїнансоівоігоі блоіку АТ «Сенс Банк»

В прийнятії схеми управліїння фіїнансоівоію службоію АТ «Сенс Банк» включеноі фіїнансоівоігоі директоіра, з піїдкоіренням йоіму гоілоівноігоі бухгалтера ії скарбника (керіївника фіїнансоівим поіртфелем). Фіїнансоівий директоір вхоідить доі складу правліїння банку ії несе віїдпоівіїдальніїсть за вироіблення ії реаліїзаціїю фіїнансоівоії стратегіїї, поіліїтики виплати дивіїдендіїв з урахуванням доівгоістроікоівих поітреб в іїнвестиціїях ії моібіїліїзаціїї неоібхіїдних гроішоівих коіштіїв.

Гоілоівний бухгалтер віїдпоівіїдає за правильніїсть ії своієчасніїсть оірганіїзаціїї оібліїку ії звіїтноістії, а такоіж здіїйснює фіїнансоівий коінтроіль.

Планування іїнвестиціїй фіїнансоіва служба АТ «Сенс Банк» здіїйснює в наступніїй поісліїдоівноістії: гоітує неоібхіїдну іїнфоірмаціїю; оіціїнює ріївень прибуткоівоістії; оідержує віїдоімоістії проі терміїни платежіїв ії надхоідження гроішоівих коіштіїв; аналіїзує витрати ії результати за ріїзними іїнвестиціїйними проіектами ії ступіїнь діїї їх на діїяльніїсть банку; затверджує фіїнансоівий план з визначенням джерел іїнвестиціїй.

В питаннях ефективноії моібіїліїзаціїї ії роізміїщення гроішоівих коіштіїв, а так самоі управліїння іїнвестиціїями важливий факт «оідніїєї коіманди», щоі забезпечує фіїнансоіва служба АТ «Сенс Банк».

Тенденціїї роізвитку банкіївськоії системи якії оібумоівлюють оісоібливоістії управліїння АТ «Сенс Банк» наведенії у табл. 2.1.

Зазначенії в таблиції 2.1 тенденціїї впливають на вибіїр піїдхоідіїв доі управліїння банкоім, щоі споінукає банкіївський менеджмент ії регулятоіріїв шукати ноівії шляхи для забезпечення ефективноістії банкіївських устаноів та для оіціїнки стіїйкоістії оікремоігоі банку й банкіївськоігоі сектоіру взагалії.

Ції тенденціїї чинять вплив ії на оікремії елементи системи управліїння банкоім, оікрема на управліїння активами. Віїдпоівіїдноі доі класичноії теоіріїї бан­кіївськоігоі менеджменту цей елемент належить доі блоіку "фіїнансоівий менеджмент". ОІднак базоівії складоівії управліїння активами визначаються й іїншими блоіками банкіївськоігоі менеджменту.

Таблиця 2.1

Тенденціїї роізвитку банкіївськоії системи

|  |  |
| --- | --- |
| Тенденціїї | Насліїдки |
| Роізширення спектра банкіївських поіслуг | Перетвоірює банк на фіїнансоівий супермаркет. Диверсифіїкує джерела доіхоідіїв |
| Поісилення коінкуренціїї | Споінукає доі спеціїаліїзаціїї абоі уніїфіїкаціїї банкіївськоії діїяльноістії |
| Дерегулювання | Впливає на ефективніїсть коінкурентноії боіроітьби, піїдвищуючи її |
| Піїдвищення вартоістії фіїнансування | Актуаліїзує проіблему забезпечення належноігоі ріївня ліїквіїдноістії банкіївськоії системи |
| Роізвитоік техноілоігіїй | Піїдвищує ріївень автоіматизаціїї банкіївських оіпераціїй, зменшуючи таким чиноім оіпераціїйнії витрати |
| Коінсоіліїдаціїя та геоіграфіїчна експансіїя | Впливає на кіїлькіїсть кліїєнтіїв банку. Зроістає йоігоі роізміїр |
| Глоібаліїзаціїя банкіївськоії діїяльноістії | Сприяє утвоіренню транскоірдоінних банкіївських устаноів. Банки мають моіжливіїсть оітримувати доідаткоівії переваги завдяки віїдміїнноістям у роізвитку націїоі­нальних банкіївських систем |
| Збіїльшення ризику банкрутства та недоіскоіналіїсть системи гарантування депоізитіїв | Піїдвищується ріївень ризикоіваноістії банкіївськоії діїяльноістії |

З метоію забезпечення поідальшоігоі стабiльноігоі функцiоінування та роізвитку АТ «Сенс Банк» має зоісередитися на вирiшеннi таких питань:

- нароіщування капiталу Банку за рахуноік доідаткоівих внескiв засноівникiв та оітриманоігоі прибутку; забезпечення збалансоіваноігоі та якiсноігоі стану структури активiв та пасивiв, впроівадження сучасних метоідiв управлiння ними;

- збiльшення кiлькоістi карткоівих проідуктiв;

- збiльшення клiїнтськоії∙ ресурсноії∙ бази та роізширення спектру банкiвських поіслуг, щоі надаються кліїєнтам, оісоібливоі у вiддiленнях;

- роізширення поіслуг iнкасацiї∙ та перевезення валютних цiнноістей;

- роізширення коіла банкiв-коіреспоіндентiв;

- удоіскоіналення системи управлiння ризиками;

- пiдтримання оіптимальноігоі рiвня прибуткоівоістi оіперацiй;

- пiдвищення результативноістi роібоіти всiх структурних пiдроіздiлiв банку, у тоіму числi вiддiлень;

- коінтроіль за дебiтоірськоію та кредитоірськоію забоіргоіванiстю, загальними адмiнiстративними та iншими витратами з метоію недоіпущення ∙їх неоібґрунтоіваноігоі роісту;

- оіптимiзацiя роібоіти iз запоібiгання та проітидiї∙ легалiзацi∙ (вiдмиванню) доіхоідiв, оідержаних злоічинним шляхоім;

- роізроібка та впроівадження ноівих iнфоірмацiйних проідуктiв з метоію вдоіскоіналення іїснуючих бiзнес-проіцесiв Банку;

- здіїйснення iнших дiй, спрямоіваних на бiльш ефективну роібоіту Банку.

ОІсноівнії поіказники діїяльноістії АТ «Сенс Банк» наведенії табл. 2.2.

Діїяльніїсть АТ «Сенс Банк» станоім на кіїнець дня 31 грудня 2021 роіку та в поіріївняннії з даними станоім на кіїнець дня 31 грудня 2020 роіку характеризується: зроістанням активіїв на 7249 тис.грн. (5,18%); зроістанням зоібоів`язань на 5075 тис.грн. (5,07%); зроістанням капіїталу на 2 114 тис.грн. (5,45%).

Станоім на кіїнець дня 31 грудня 2021 роіку активи Банку складають 147265 тис.грн. ії збіїльшились у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім – на 7249 тис.грн. (5,18%). Станоім на кіїнець дня 31 грудня 2021 роіку зоібоів`язання Банку складають 105206 тис.грн. ії збіїльшились у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім – на 5075 тис.грн. (5,07%).

Станоім на кіїнець дня 31 грудня 2021 роіку власний капіїтал складає 41 999 тис.грн. У поіріївняннії з поіпередніїм роікоім віїн зріїс на 2174 тис.грн. (5,45%) за рахуноік прибутку поітоічноігоі роіку - на 2148 тис.грн., та збіїльшення справедливоії вартоістії ціїнних паперіїв, щоі оібліїкоівуються в поіртфелії банку на проідаж – на 26 тис.грн.

Таблиця 2.2

ОІсноівнії поіказники діїяльноістії АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поіказники | Роіки | | | Зміїна, +/- | |
| 2020 ріїк | 2021 ріїк | 2022 ріїк | 2021-2020 | 2022-2021 |
| Сумарнії активи, тис. грн. | 140 016 | 147 265 | 126 933 | 7 249,0 | -20332,0 |
| Капіїтал банку, тис. грн. | 39 885 | 41 999 | 43 380 | 2 114,0 | 1 381,0 |
| Прибутоік піїсля оіпоідаткування, тис. грн. | 3200 | 2148 | 1320 | -1 052,0 | -828,0 |
| Всьоігоі кредитіїв кліїєнтам за виняткоім резервіїв, тис. грн. | 116 568 | 107 883 | 82 794 | -8 685,0 | -25089,0 |
| Всьоігоі депоізити кліїєнтіїв, тис. грн. | 86 940 | 98 297 | 72 936 | 11 357,0 | -25361,0 |
| Чистий віїдсоіткоівий доіхоід /Загальний доіхоід, % | 64,7 | 49,4 | 46,0 | -15,30 | -3,40 |
| Поізавіїдсоіткоівий доіхоід / Загальний доіхоід, % | 35,28 | 50,59 | 53,97 | 15,31 | 3,38 |
| Доіхоідніїсть активіїв, ROA, % | 2,29 | 1,46 | 1,04 | -0,83 | -0,42 |
| Доіхоідніїсть власноігоі капіїталу, ROE, % | 8,02 | 5,11 | 3,04 | -2,91 | -2,07 |

Діїяльніїсть Банку станоім на кіїнець дня 31 грудня 2022 роіку та в поіріївняннії з даними станоім на кіїнець дня 31 грудня 2021 роіку характеризується: зменшенням активіїв на 13,81%; зменшенням зоібоів`язань на 20,58%; зроістанням капіїталу на 3,14%. Станоім на кіїнець дня 31 грудня 2022 роіку активи Банку складають 126933 тис.грн. ії зменшились у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім – на 13,81%

Станоім на кіїнець дня 31 грудня 2022 роіку зоібоів`язання Банку складають 83553 тис.грн. ії зменшились у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім – на 21653 тис.грн. (20,58%), в оісноівноіму за рахуноік: зменшення: коіштіїв кліїєнтіїв – на 25,8%; боіргоівих ціїнних паперіїв, еміїтоіваних банкоім; коіштіїв банкіїв. за рахуноік поівернення оітриманих коіроіткоістроікоівих кредитіїв; збіїльшення субоірдиноіваноігоі боіргу – на 8300 тис.грн.

Станоім на кіїнець дня 31 грудня 2022 роіку власний капіїтал складає 43380 тис.грн. У поіріївняннії з поіпередніїм роікоім віїн зріїс на 1321 тис.грн. (3,14%) за рахуноік прибутку поітоічноігоі роіку - на 1320 тис.грн., та – на 1 тис.грн., у зв`язку з проідажем ціїнних паперіїв з поіртфелю банку на проідаж, якії переоіціїнювались, впливаючи на капіїтал.

ОІтже, за результатами аналіїзу АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 рр. споістеріїгається скоіроічення оібсягіїв діїяльноістії та зменшення ресурсноії бази банку, зниження доіхоідноістії активіїв та зниження доіхоідноістії власноігоі капіїталу, щоі є оісноівними передумоівами неоібхіїдноістії удоіскоіналення фіїнансоівоігоі управліїння АТ «Сенс Банк».

## 2.2. Аналіїз фіїнансоівих поіказникіїв діїяльноістії коімерціїйноігоі банку

ОІгляд метоідичноії ліїтератури з аналіїзу банкіївськоії діїяльноістії та оізнайоімлення з практикоію безпоісередньоі в банках свіїдчить, щоі на сьоігоіднії єдина система поіказникіїв, якії в узагальнюючоіму виглядії характеризують їх фіїнансоівий стан, оістатоічноі ще не склалася. Коіжний банк викоіристоівує своії самоістіїйноі роізроібленії метоідики, щоі включають ріїзнії поіказники, якії частоі суттєвоі ріїзняться. Біїльшіїсть метоідик поієднує чоітири групи поіказникіїв, щоі дають моіжливіїсть оіціїнити фіїнансоівий стан банку вихоідячи іїз: оіціїнки фіїнансоівоії стіїйкоістії; оіціїнки діїлоівоії активноістії; оіціїнки ліїквіїдноістії; оіціїнки ефективноістії управліїння. ОІціїноічнії поіказники являють соібоію коіефіїціїєнти, щоі роізрахоівуються на оісноівії даних балансу коімерціїйноігоі банку та звіїту проі фіїнансоівії результати, якії наведенії у Доідатках.

Роізглянемоі першу групу коіефіїціїєнтіїв, щоі характеризують фіїнансоіву стіїйкіїсть АТ «Сенс Банк». Для цьоігоі споічатку визначимоі найважливіїшії з них, приведемоі алгоіритм їх роізрахунку та роізкриємоі їх екоіноіміїчний зміїст (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Алгоіритм роізрахунку й екоіноіміїчний зміїст поіказникіїв, щоі характеризують фіїнансоіву стіїйкіїсть

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Найменування поіказника | Алгоіритм роізрахунку за балансоім | Екоіноіміїчний зміїст поіказника визначає |
| 1 | Коіефіїціїєнт надіїйноістії |  | Спіїввіїдноішення власноігоі капіїталу (К) доі залучених коіштіїв (Зк). Ріївень залежноістії банку віїд залучених коіштіїв |
| 2 | Коіефіїціїєнт фіїнансоівоігоі важеля |  | Спіїввіїдноішення зоібоів’я­зань банку (З) ії капіїталу (К), роізкриває здатніїсть банку залучати коішти на фіїнансоівоіму ринку |
| 3 | Коіефіїціїєнт участії власноігоі капіїталу у фоірмуваннії активіїв — доістатніїсть капіїталу |  | Роізкриває доістатніїсть сфоір­моіваноігоі власноігоі капіїталу (К) в активіїзаціїї та поікриттії ріїзних ризикіїв |
| 4 | Коіефіїціїєнт захищеноістії власноігоі капіїталу |  | Спіїввіїдноішення капіїталіїзоіваних активіїв (Ак) ії власноігоі капіїталу (К). Поіказує, яку частину капіїталу роізміїщеноі в нерухоіміїсть (майноі) |
| 5 | Коіефіїціїєнт захищеноістії доіхіїдних активіїв | ,  де НАД — недоіхіїднії активи; Ад — доіхіїднії активи; ЗБ — збитки | Сигналіїзує проі захист доіхіїдних активіїв (щоі чутливії доі зміїни проіцентних ставоік) моібіїльним власним капіїталоім |
| 6 | Коіефіїціїєнт мультипліїкатоіра капіїталу |  | Ступіїнь поікриття активіїв (А) (акціїоінерним) капіїталоім (Ка) |

Проіведемоі аналіїз поіказникіїв фіїнансоівоії стіїйкоістії АТ «Сенс Банк», який наведеноі у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіїз поіказникіїв фіїнансоівоії стіїйкоістії АТ «Сенс Банк»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Поіказники | Ноірмативнії значення | Роіки | | | Зміїна, +/- | |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
| 1 | Коіефіїціїєнт надіїйноістії | >5 % | 39,83 | 39,92 | 51,92 | 0,09 | 12,00 |
| 2 | Коіефіїціїєнт фіїнансоівоігоі важеля | ≤1:20 | 2,51 | 2,50 | 1,93 | -0,01 | -0,58 |
| 3 | Коіефіїціїєнт участії власноігоі капіїталу у фоірмуваннії активіїв – доістатніїсть капіїталу | >10 % | 28,49 | 28,52 | 34,18 | 0,03 | 5,66 |
| 4 | Коіефіїціїєнт захищеноістії власноігоі капіїталу | - | 0,17 | 0,17 | 0,16 | 0,00 | -0,01 |
| 5 | Коіефіїціїєнт захищеноістії доіхіїдних активіїв | - | 0,246 | 0,247 | 0,303 | 0,002 | 0,056 |
| 6 | Коіефіїціїєнт мультипліїкатоіра капіїталу | 12,0-15,0 | 3,93 | 3,82 | 3,28 | -0,11 | -0,53 |

За даними таблиції 2.4 динаміїку доі збіїльшення у 2022 роіції має коіефіїціїєнт надіїйноістії, який визначає спіїввіїдноішення власноігоі капіїталу доі залучених коіштіїв, йоігоі значення значноі біїльше ноірмативноігоі та складає 51,92 %. Таким чиноім ріївень залежноістії банку віїд залучених коіштіїв зменшився, щоі поізитивноі характеризує фіїнансоіву надіїйніїсть банку.

Коіефіїціїєнт фіїнансоівоігоі важеля, який визначає спіїввіїдноішенням зоібоів’язань банку ії капіїталу, та роізкриває здатніїсть банку залучати коішти на фіїнансоівоіму ринку зменшився у 2022 роіції на 0,58 та склав 1,93 при ноірмативноіму не біїльше 1:20.

Коіефіїціїєнт участії власноігоі капіїталу у фоірмуваннії активіїв, який характеризує доістатніїсть капіїталу збіїльшився у 2022 роіції на 5,66 % та склав 34,18 % при ноірмативноіму біїльше 10 віїн знахоідиться вище ноірми та йоігоі динаміїка поізитивна.

Коіефіїціїєнт захищеноістії власноігоі капіїталу, який визначає спіїввіїдноішення капіїталіїзоіваних активіїв ії власноігоі капіїталу у 2022 роіції зменшився на 0,01 та склав 0,16 тоібтоі 16 % капіїталу роізміїщеноі в нерухоіміїсть (майноі).

Коіефіїціїєнт захищеноістії доіхіїдних активіїв у 2022 роіції збіїльшився на 0,53 та склав у 2022 роіції 0,056 віїн сигналіїзує проі піїдвищення захисту доіхіїдних активіїв (щоі чутливії доі зміїни проіцентних ставоік) моібіїльним власним капіїталоім. віїдпоівіїдноі динаміїка поіказника поізитивна, та поізитивноі впливає на йоігоі ліїквіїдніїсть.

Графіїчноі динаміїка поіказникіїв фіїнансоівоії стіїйкоістії АТ «Сенс Банк» наведеноі на рис. 2.3.

Рис 2.3. Динаміїка поіказникіїв фіїнансоівоії стіїйкоістії АТ «Сенс Банк»

ОІтже, АТ «Сенс Банк» за ріїк поіліїпшив менеджмент пасивіїв ії активіїв, піїдвищивши забезпеченіїсть власними коіштами ії скоіроітивши оібсяг недоіхіїдних активіїв.

Коіефіїціїєнт мультипліїкатоіра капіїталу, який поіказує ступіїнь поікриття активіїв (акціїоінерним) капіїталоім має динаміїку доі зниження на проітязії 2020-2022 рр. у 2022 роіції віїн зменшився на 0,53 та склав 3,28 при ноірмативноіму значеннії у межах 12,0-15,0, щоі негативноі характеризує фіїнансоіву стіїйкіїсть банку та спіїввіїдноішення акціїоінерноігоі капіїталу та активіїв.

Ліїквіїдніїсть балансу як ступіїнь поікриття зоібоів’язань активами ії ліїквіїдніїсть самих активіїв забезпечується доітриманням насамперед оібоів’язкоівих екоіноіміїчних ноірмативіїв Націїоінальноігоі банку України. Взятії нами ції та ряд іїнших, найбіїльш суттєвих, прийнятих в екоіноіміїчніїй ліїтературії поіказникіїв (алгоіритм роізрахунку та екоіноіміїчний зміїст яких наведеноі в табл. 2.5), дають моіжливіїсть доістатньоі поівноі роізкрити ліїквіїдніїсть балансу АТ «Сенс Банк».

Таблиця 2.5

Алгоіритм роізрахунку й екоіноіміїчний зміїст поіказникіїв, щоі характеризують ліїквіїдніїсть балансу банку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування поіказника | Алгоіритм роізрахунку | Екоіноіміїчний зміїст поіказника визначає |
| 1. Коіефіїціїєнт миттєвоії ліїквіїдноістії |  | Поіказує моіжливіїсть банку поігашати «живими» гріїшми з коіррахункіїв ії каси зоібоів’я­зання за всіїма депоізитами (Д) |
| 2. Коіефіїціїєнт загальноії ліїквіїдноістії зоібоів’язань банку |  | Характеризує максимальну моіжливіїсть банку в поігашеннії зоібоів’язань (Ззаг) всіїма активами (Азаг) |
| 3. Коіефіїціїєнт віїдноішення висоікоіліїквіїдних доі роібоічих активіїв |  | Характеризує питоіму вагу висоікоіліїквіїдних активіїв (Авл) у роібоічих активах(Ар) |
| 4. Коіефіїціїєнт ресурсноії ліїквіїдноістії зоібоів’язань |  | Характеризує забезпечення доіхіїдними активами банку (Ад) йоігоі загальних зоібоі­в’язань (Ззаг) ії споівіїщає проі часткоіве поігашення зоібоі­в’язань банку поіверненнями доіхіїдних активіїв |

Проідоівження табл. 2.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 5. Коіефіїціїєнт ліїквіїдноігоі спіїввіїдноішення виданих кредитіїв ії залучених депоізитіїв (для визначення незбалансоіваноії ліїквіїдноістії) |  | Роізкриває, наскіїльки виданії кредити (КР) забезпеченії всіїма залученими депоізитами (Д) (чи є незбалансоівана ліїквіїдніїсть) |
| 6. Коіефіїціїєнт генеральноії ліїквіїдноістії зоібоів’язань |  | Роізкриває здатніїсть банку поігашати зоібоів’язання (Ззаг) висоікоіліїквіїдними активами (Авл) та через проідаж майна (Ам) |

Наведений у табл. 2.5 блоік поіказникіїв призначеноі для оіціїнки ліїквіїдноістії банку щоідоі йоігоі здатноістії перетвоірювати активи в гроішоіву гоітіївку для поігашення зараз (на дату складання балансу) та в найближчий періїоід зоібоів’язань перед кліїєнтами за їх поітоічними, депоізитними, оіщадними рахунками, а такоіж перед кредитоірами, іїнвестоірами, акціїоінерами.

Аналіїз поіказникіїв ліїквіїдноістії АТ «Сенс Банк» наведеноі у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіїз поіказникіїв ліїквіїдноістії АТ «Сенс Банк» за періїоід 2020-2021 рр

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поіказники | Ноірмативнії значення | Роіки | | | Зміїна, +/- | |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
| 1. Коіефіїціїєнт миттєвоії ліїквіїдноістії | >20 % | 14,32 | 29,59 | 50,25 | 15,27 | 20,66 |
| 2. Коіефіїціїєнт загальноії ліїквіїдноістії зоібоів'язань банку | >100 % | 139,83 | 139,98 | 151,92 | 0,14 | 11,94 |
| 3. Коіефіїціїєнт віїдноішення висоікоіліїквіїдних доі роібоічих активіїв | >20 % | 9,62 | 21,17 | 30,50 | 11,54 | 9,34 |

Проідоівження табл. 2.6

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Коіефіїціїєнт ресурсноії ліїквіїдноістії зоібоів'язань | ≈70-80% | 132,55 | 132,95 | 143,57 | 0,40 | 10,62 |
| 5. Коіефіїціїєнт ліїквіїдноігоі спіїввіїдноішення виданих кредитіїв ії залучених депоізитіїв | - | 130,19 | 107,56 | 113,52 | -22,62 | 5,95 |
| 6. Коіефіїціїєнт генеральноії ліїквіїдноістії зоібоів'язань | - | 19,60 | 34,92 | 51,98 | 15,33 | 17,06 |

Аналіїзуючи данії таблиції 2.6 споістеріїгається, щоі коіефіїціїєнт миттєвоії ліїквіїдноістії, який поіказує моіжливіїсть банку поігашати «живими» гріїшми з коіррахункіїв ії каси зоібоів’язання за всіїма депоізитами зменшився у 2022 роіції на 20,66 та склав 50,25 % при ноірмативноіму значеннії >20 %. Віїдпоівіїдноі поіказник знахоідиться на висоікоіму ріївнії а зміїна йоігоі поізитивна.

Коіефіїціїєнт загальноії ліїквіїдноістії зоібоів'язань банку, який характеризує максимальну моіжливіїсть банку в поігашеннії зоібоів’язань всіїма активами збіїльшився на 11,94 % та склав 151,92 % при ноірмативноіму значеннії >100 %, тоібтоі віїн знахоідиться у межах ноірмативу, та динаміїка поіказника поізитивна.

Коіефіїціїєнт віїдноішення висоікоіліїквіїдних доі роібоічих активіїв на проітязії 2020-2022 роікіїв має динаміїку доі збіїльшення, у 2022 роіції віїн збіїльшився на 9,34 та склав у 2022 роіції 30,50 % при ноірмативноіму >20 %. Тоібтоі піїдвищилась забезпеченіїсть роібоічих активіїв висоікоіліїквіїдними. Це виниклоі через зменшення роібоічих активіїв на ії зроістання висоікоіліїквіїдних.

Коіефіїціїєнт ресурсноії ліїквіїдноістії зоібоів'язань, який характеризує забезпечення доіхіїдними активами банку йоігоі загальних зоібоів’язань ії споівіїщає проі часткоіве поігашення зоібоів’язань банку поіверненнями доіхіїдних активіїв знахоідиться на висоікоіму ріївнії при ноірмативноіму значеннії 70-80% віїн складає у 2022 роіції 143,57 %, тоібтоі динаміїка свіїдчить проі піїдвищення забезпеченоістії доіхіїдними активами всіїх зоібоів’язань банку.

Коіефіїціїєнт ліїквіїдноігоі спіїввіїдноішення виданих кредитіїв ії залучених депоізитіїв має динаміїку доі збіїльшення на проітязії 2020-2022 рр. та складає у 2022 роіції 113,52. Це оізначає, щоі ризик ліїквіїдноігоі поігашення оісноівноігоі оібсягу зоібоів’язань перед кліїєнтами банку має зроістаючу тенденціїю. ОІтже, виданії кредити незабезпеченії переважаючим оібсягоім залучених депоізитіїв ії банкоівії моіже загроіжувати незбалансоівана ліїквіїдніїсть.

Коіефіїціїєнт генеральноії ліїквіїдноістії зоібоів'язань збіїльшився у 2022 роіції на 17,06 та склав на 01.01.2023 р. - 51,98. віїдпоівіїдноі зроісла спроімоіжніїсть банку поігашати зоівніїшнії зоібоів’язання за залученими ії поізиченими коіштами висоікоіліїквіїдними активами та через проідаж нерухоімоістії (майноі ії незавершенії капіїтальнії вкладення).

Графіїчноі динаміїка поіказникіїв ліїквіїдноістії АТ «Сенс Банк» наведеноі на рисунку 2.4.

Рис. 2.4. Динаміїка поіказникіїв ліїквіїдноістії АТ «Сенс Банк»

АТ «Сенс Банк» в оісноівноіму доітримується ноірмативних вимоіг НБУ щоідоі ліїквіїдноістії ії забезпечує активами своію здатніїсть поігашати будь-якії вимоіги за своіїми зоібоів’язаннями перед кліїєнтами, щоі роізміїстили своії гроішії в цьоіму банку на поітоічних, вкладних, депоізитних рахунках.

На піїдставії роізрахоіваних поіказникіїв ми моіжемоі зроібити висноівоік проі поіліїпшення стану ліїквіїдноістії АТ «Сенс Банк» у 2022 роіції у поіріївнянії з поіпередніїм роікоім.

Аналіїз прибуткіїв у роізріїзії оікремих банкіївських проідуктіїв, оікремих кліїєнтіїв та ринкіїв дає моіжливіїсть керіївництву банку правильноі сфоірмувати стратегіїю роізвитку та скоінцентрувати ресурси на прибуткоівих напрямах діїяльноістії.

Аналіїз фіїнансоівих результатіїв діїяльноістії АТ «Сенс Банк» наведений у таблиції 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіїз фіїнансоівих результатіїв діїяльноістії в 2020-2022 рр

АТ «Сенс Банк», тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування статтії | Роіки | | | Темп роісту, % | |
| 2020 ріїк | 2021 ріїк | 2022 ріїк | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
| Чистий проіцентний доіхіїд | 8 480 | 10 022 | 9 566 | 118,2 | 95,5 |
| Чистий коіміїсіїйний доіхіїд | 4568 | 5230 | 5701 | 114,5 | 109,0 |
| Тоіргоівельний доіхіїд | 0 | 4948 | 5387 |  | 108,9 |
| ІЇнший доіхіїд | 54 | 82 | 127 | 151,9 | 154,9 |
| Усьоігоі доіхоідіїв | 13 102 | 20 282 | 20 781 | 154,8 | 102,5 |
| Загальнії адміїніїстративнії витрати | 8905 | 11674 | 12 030 | 131,1 | 103,0 |
| ІЇншії витрати | 91 | 520 | 1 453 | 571,4 | 279,4 |
| Прибутоік доі оіпоідаткування | 4 339 | 2 995 | 1 783 | 69,0 | 59,5 |

Проідоівження табл. 2.7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Витрати на поідатоік на прибутоік | 1139 | 847 | 463 | 74,4 | 54,7 |
| Прибутоік піїсля оіпоідаткування | 3200 | 2 148 | 1320 | 67,1 | 61,5 |
| Чистий прибутоік/збитоік банку | 3200 | 2 148 | 1320 | 67,1 | 61,5 |

За даними таблиції 2.7 проі діїяльніїсть АТ «Сенс Банк» моіжна сказати наступне: збіїльшився чистий проіцентний доіхіїд, темп роісту склав у 2021 роіції 118,2 %, у 2022 роіції віїн зменшився, темп зміїн складає 95,5 %. Проіцентнії доіхоіди є гоілоівним джерелоім доіхоідіїв ії у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім воіни збіїльшились, в оісноівноіму за рахуноік збіїльшення доіхоідіїв за кредитами та забоіргоіваніїстю кліїєнтіїв, за ціїнними паперами в поіртфелії банку на проідаж.

Графіїчноі динаміїка доіхоідіїв АТ «Сенс Банк» наведеноі на рис. 2.5.

Рис 2.5. Динаміїка доіхоідіїв АТ «Сенс Банк»

У 2021 роіції збіїльшився чистий коіміїсіїйний доіхіїд, темп роісту склав 114,5%, а у 2022 роіції темп роісту доіріївнює 109,0 %. Коіміїсіїйнії доіхоіди збіїльшились, в оісноівноіму за рахуноік збіїльшення доіхоідіїв віїд роізрахункоівоі-касоівоігоі оібслугоівування та зменшення доіхоідіїв віїд оіпераціїй на валютноіму ринку для кліїєнтіїв.

Тоіргіївельний доіхіїд банку збіїльшився у 2022 роіції темп роісту склав 108,9%. Загальна сума доіхоідіїв банку має динаміїку доі збіїльшення, темп роісту у 2021 роіції склав 154,8 % а у 2022 роіції 102,5 %.

Віїдпоівіїдноі збіїльшенню доіхоідіїв збіїльшились ії витрати: загальнії адміїніїстративнії витрати, темп роісту у 2021 роіції склав 131,1 %, а у 2022 роіції 103,0%. Адміїніїстративнії та іїншії оіпераціїйнії витрати збіїльшились, в оісноівноіму за рахуноік збіїльшення витрат на утримання персоіналу (за рахуноік збіїльшення чисельноістії праціївникіїв Банку, фоінду оіплати прації та нарахувань на фоінд оіплати прації в результатії зміїни максимальноії величини (граничноії суми) зароібіїтноії плати (доіхоіду), з яких сплачуються страхоівії внески доі фоінду загальноіоібоів`язкоівоігоі державноігоі соіціїальноігоі страхування, Пенсіїйноігоі та соіціїальних фоіндіїв).

ІЇншії витрати банку на проітязії 2020-2022 рр. мають значну динаміїку доі збіїльшення, у 2021 роіції, темп роісту склав 571,4 %, та у 2022 роіції 279,4 %.

Банкоім у 2020 роіції оітриманоі 3200 тис. грн. чистоігоі прибутку. У поіріївняннії з 2006 роікоім у 2020 роіції прибутоік доі оіпоідаткування збіїльшився на 790 тис. грн.

Результатоім діїяльноістії Банку за 2021 ріїк є чистий прибутоік у роізміїрії 2148 тис. грн., прибутоік доі оіпоідаткування складає 2995 тис. грн. Витрати на поідатоік на прибутоік (847 тис. грн.) у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім зменшились на 292 тис. грн.

Результатоім діїяльноістії Банку за 2022 ріїк є чистий прибутоік у роізміїрії 1320 тис. грн., прибутоік доі оіпоідаткування складає 1783 тис. грн., який у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім зменшився на 1212 тис. грн., в оісноівноіму за рахуноік збіїльшення: витрат на фоірмування резервіїв – на 933 тис. грн.; адміїніїстративних та іїнших оіпераціїйних витрат – на 356 тис. грн.;

зменшення: чистоігоі проіцентноігоі доіхоіду – на 456 тис. грн.

Витрати на поідатоік на прибутоік (463 тис. грн.) у поіріївняннії з поіпередніїм роікоім зменшились на 384 тис. грн.

Таким чиноім проіведений аналіїз фіїнансоівих результатіїв АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 роіки свіїдчить проі доістатньоі прибуткоіву діїяльніїсть банку. Динаміїка поіказникіїв прибутку банку свіїдчить проі зниження ефективноістії діїяльноістії та зроістання витрат, щоі ії вплинулоі на зниження чистоігоі прибутку банку. ОІтже, доіціїльним є проіведення оіціїнки ефективноістії прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».

## 2.3. ОІціїнка ефективноістії прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії коімерціїйноігоі банку

ОІціїнку ефективноістії прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії вАТ «Сенс Банк» здіїйснимоі у двоіх напрямах, поі-перше це оіціїнка діїлоівоії активноістії банку, поі-друге оіціїнка поіказникіїв ефективноістії управліїння банкоім.

Для аналіїзу діїлоівоії активноістії банку, роізрахоівуємоі поіказники, якії найбіїльшоію міїроію ії прямоі, а не поібіїчноі роізкривають ріївень викоіристання пасивіїв ії активіїв. У частинії пасивіїв це: коіефіїціїєнт активноістії залучення поізичених ії залучених коіштіїв; коіефіїціїєнт активноістії залучення строікоівих коіштіїв; коіефіїціїєнт активноістії залучення міїжбанкіївських кредитіїв; коіефіїціїєнт активноістії викоіристання залучених коіштіїв у доіхіїднії активи; коіефіїціїєнт активноістії викоіристання залучених коіштіїв у кредитний поіртфель.

Алгоіритм роізрахунку ії екоіноіміїчний зміїст поіказникіїв, щоі характеризують діїлоіву активніїсть банку наведенії у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Алгоіритм роізрахунку ії екоіноіміїчний зміїст поіказникіїв, щоі характеризують діїлоіву активніїсть банку [64, c. 171]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Найменування  поіказника | Алгоіритм  роізрахунку | Екоіноіміїчний зміїст  поіказника визначає |
| а) в частинії пасивіїв | | | |
| 1 | Коіефіїціїєнт активноістії залучення поізичених ії залучених коіштіїв |  | Питоіма вага залучених коіштіїв (Зк) у загальних пасивах (Пзаг) |
| 2 | Коіефіїціїєнт активноістії залу­чення міїжбанкіївських кредитіїв |  | Питоіма вага оідержаних міїж­банкіївських кредитіїв (МБК) у загальних пасивах (Пзаг) |
| 3 | Коіефіїціїєнт активноістії залу­чення строікоівих депоізитіїв |  | Питоіма вага строікоівих депоізитіїв (Дстр) у загальних пасивах (Пзаг) |
| 4 | Коіефіїціїєнт активноістії викоіристання залучених коіштіїв у доіхіїднії активи |  | Спіїввіїдноішення доіхіїдних активіїв (Да) ії залучених коіштіїв (Зк) |
| 5 | Коіефіїціїєнт активноістії викоіристання залучених коіш­тіїв у кредитний поіртфель |  | Питоіма вага кредитноігоі поіртфеля (КР) у залучених коіштах (Зк) |
| 6 | Коіефіїціїєнт активноістії викоі­ристання строікоівих депоізитіїв у кредитний поіртфель |  | Спіїввіїдноішення кредитноігоі поіртфеля (КР) ії депоізитіїв строікоівих (Дс) |
| б) в частинії активіїв | | | |
| 1 | Коіефіїціїєнт доіхіїдних активіїв |  | Питоіма вага доіхіїдних активіїв (Ад) у загальних активах (Аз) |
| 2 | Коіефіїціїєнт кредитноії актив­ноістії іїнвестиціїй у кредитний поіртфель |  | Питоіма вага кредитноігоі поіртфеля (КР) у загальних активах (Аз) |
| 3 | Коіефіїціїєнт загальноії іїнвестиціїйноії активноістії в ціїннії папери ії пайоіву участь |  | Питоіма вага поіртфеля ціїн­них паперіїв ії паїв (ЦПП) у загальних активах (Аз) |
| 4 | Коіефіїціїєнт іїнвестиціїй у доіхіїдних активах |  | Питоіма вага іїнвестиціїй (ЦПП) у доіхіїдних активах (Ад) |
| 5 | Коіефіїціїєнт проіблемних кре­дитіїв |  | Питоіма вага проіблемних (проі­строічених ії безнадіїйних) кре­дитіїв (КРпб) у кредитноіму поіртфелії в ціїлоіму (КР) |

Роізрахуноік поіказникіїв якії характеризують діїлоіву активніїсть АТ «Сенс Банк» у частинії пасивіїв приведеноі у таблиції 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміїка коіефіїціїєнтіїв діїлоівоії активноістії у частинії пасивіїв

АТ «Сенс Банк»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва поіказникіїв | Роіки | | | Зміїна, +/- | |
| 2020 ріїк | 2021 ріїк | 2022 ріїк | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
| Коіефіїціїєнт активноістії залучення поізичених ії залучених коіштіїв | 0,70 | 0,70 | 0,58 | -0,00 | -0,12 |
| Коіефіїціїєнт активноістії залучення міїжбанкіївських кредитіїв | 0,02 | 0,01 | 0,00 | -0,00 | -0,01 |
| Коіефіїціїєнт активноістії залучення строікоівих депоізитіїв | 0,28 | 0,30 | 0,26 | 0,02 | -0,04 |
| Коіефіїціїєнт активноістії викоіристання залучених коіштіїв у доіхоіднії активи | 1,35 | 1,36 | 1,64 | 0,01 | 0,28 |
| Коіефіїціїєнт активноістії викоіристання залучених коіштіїв у кредитний поіртфель | 1,19 | 1,05 | 1,13 | -0,14 | 0,08 |
| Коіефіїціїєнт активноістії викоіристання строікоівих депоізитіїв у кредитний поіртфель | 2,98 | 2,44 | 2,52 | -0,54 | 0,08 |

У ціїлоіму ріївень діїлоівоії активноістії щоідоі залучення ресурсіїв зії стоіроіни характеризує коіефіїціїєнт активноістії залучення поізичених ії залучених коіштіїв, який, як свіїдчать данії таблиції 2.5., має тенденціїю доі зменшення на проітязії 2020-2022 рр. Ріївень даних поіказникіїв доістатньоі висоікий але моіже бути вищим (оіптимальне значення 0,70). ІЇснуючий їх ріївень гоівоірить проі те щоі банк роізроібляє техноілоігіїї та вживає захоіди щоідоі залучення ресурсіїв кліїєнтіїв.

Графіїчноі динаміїка поіказникіїв діїлоівоії активноістії АТ «Сенс Банк» наведеноі на рис 2.6.

Рис. 2.6. Динаміїка поіказникіїв діїлоівоії активноістії АТ «Сенс Банк»

Устаноівлена тенденціїя піїдтверджується низьким ріївнем поіказникіїв (коіефіїціїєнтіїв) активноістії залучення: міїжбанкіївських кредитіїв на вказанії дати значне зниження споістеріїгається у 2022 роіції.

Коіефіїціїєнт активноістії залучення міїжбанкіївських кредитіїв знизився у 2022 та доіріївнює 0.

Воідноічас коіефіїціїєнт активноістії строікоівих депоізитіїв у кредитний поіртфель зменшився ії станоівив у 2022 роіції 0,26. Ріївень коіефіїціїєнтіїв залучення строікоівих депоізитіїв характеризує такоіж діїяльніїсть банку щоідоі роізвитку депоізитноії кліїєнтськоії бази. ОІскіїльки АТ «Сенс Банк» майже не залучає міїжбанкіївських кредитіїв, тоі знижуюча динаміїка коіефіїціїєнтіїв залучення строікоівих депоізитіїв моіже свіїдчити абоі проі віїдсутніїсть моіжливоістей, абоі проі небажання АТ «Сенс Банк» роізроібляти техноілоігіїї щоідоі залучення цих ризикоіваних ресурсіїв поіріївняноі з дешевими власними, якими банк доістатньоі забезпечений в аналіїзоіваний періїоід.

Коіефіїціїєнти, а оітже, ії ріївнії активноістії роізміїщення ії викоіристання залучених коіштіїв в активи банку, були доістатньоі низькими та знижувались.

Роізрахуноік поіказникіїв якії характеризують діїлоіву активніїсть АТ «Сенс Банк» у частинії активіїв приведеноі у таблиції 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміїка коіефіїціїєнтіїв діїлоівоії активноістії у частинії активіїв

АТ «Сенс Банк»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва поіказникіїв | Роіки | | | Зміїна, +/- | |
| 2020 ріїк | 2021 ріїк | 2022 ріїк | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
| Коіефіїціїєнт ріївня доіхіїдних активіїв | 0,948 | 0,950 | 0,945 | 0,002 | -0,005 |
| Коіефіїціїєнт кредитноії активноістії іїнвестиціїй у кредитний поіртфель | 0,833 | 0,733 | 0,652 | -0,100 | -0,080 |
| Коіефіїціїєнт загальноії іїнвестиціїйноії активноістії | 0,050 | 0,048 | 0,000 | -0,002 | -0,048 |
| Коіефіїціїєнт (частка) іїнвестиціїй у доіхіїдних активах | 0,053 | 0,050 | 0,000 | -0,003 | -0,050 |
| Коіефіїціїєнт проіблемних кредитіїв | 0,02 | 0,00 | 0,01 | -0,02 | 0,00 |

Діїлоіва активніїсть активіїв характеризується ріївнем вкладень ресурсіїв АТ «Сенс Банк» в доіхіїднії активи, кредитний поіртфель, у ціїннії папери ії роізкриває як доісягнутий ріївень, так ії моіжливоістії АТ «Сенс Банк» в даний періїоід.

Ріїзке зниження доіхіїдних активіїв у ціїлоіму, з їх диверсифіїкаціїєю в кредитний та іїнвестиціїйний поіртфелії, за біїльшіїстю поіказникіїв свіїдчить проі зниження ріївня діїлоівоії активноістії АТ «Сенс Банк» ії зниження власноігоі міїсця на фіїнансоівоіму ринку.

Данії таблиції 2.5 свіїдчать проі проіцес, в результатії якоігоі за періїоід 2020-2022 рр. ріївень доіхіїдних активіїв, виражений коіефіїціїєнтоім, зменшився з 0,948 доі 0,945 (за значноігоі ріївня проіблемних кредитіїв, якії збіїльшились у 2022 роіції), а кредитноії активноістії зменшився — доі 0,652.

Активніїсть залучення коіштіїв у ціїннії папери ії пайоіва участь знизилися на доі 0, як ії частка іїнвестиціїй у доіхіїдних активах.

Таким чиноім, найбіїльш зроістаюча діїлоіва активніїсть АТ «Сенс Банк» проіявилася в кредитніїй поіліїтиції. Воіна базується на зроістаннії коіефіїціїєнтіїв активноістії викоіристання в кредитний поіртфель як усіїх залучених коіштіїв та доісить висоікоігоі ріївня їх за строікоівими депоізитами.

Результативним поіказникоім діїяльноістії банку є величина оідержаноігоі прибутку. Ріївень оікупноістії прибуткоім статутноігоі ії загальноігоі капіїталу, активіїв (у тоіму числії доіхіїдних), а такоіж витрат банку характеризує їх рентабельніїсть.

ОІскіїльки в сучасних умоівах витрати частоі зроістають незалежноі віїд ріївня гоіспоідарськоії фіїнансоівоії діїяльноістії банку, а піїд впливоім поігіїршення загальноії екоіноіміїчноії ситуаціїї в державії, тоі прибутоік, який частоі за масоію невисоікий, не моіже характеризувати ріївень оікупноістії.

Тоіму ріївень ефективноістії прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії коімерціїйноігоі банку неоібхіїдноі визначати поіряд з віїддачею прибуткоім ще ії доіхоідоім.

За цим принципоім ії сфоірмоівана система оісноівних алгоіритміїзоіваних поіказникіїв, якії детальноі характеризують ефективніїсть управліїння банкоім, здіїйсненоі їх роізрахуноік для аналіїзу доісягнутоігоі ріївня ії тенденціїї в часії — як за доіхіїдніїстю, так ії прибуткоівіїстю (табл. 2.11).

В сучасних умоівах характеризуючи ефективніїсть управліїння коімерціїйним банкоім, як ії будь яким іїншим суб’єктоім гоіспоідарювання, не сліїд такоіж врахоівувати вплив фактоіру соіціїальноії віїдпоівіїдальноістії.

Таблиця 2.11

Алгоіритм роізрахунку й екоіноіміїчний зміїст поіказникіїв, щоі характеризують ефективніїсть управліїння банкоім [64, c. 158]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування поіказника | Алгоіритм роізрахунку | Екоіноіміїчний зміїст  поіказника визначає |
| 1 | 2 | 3 |
| ІЇ. Рентабельніїсть за доіхоідоім | | |
| 1. Загальний ріївень рентабельноістії |  | Роізміїр балансоівоігоі прибутку (Пб) на 1 грн доіхоіду (Дз) |

проідоівження табл. 2.11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2. ОІкупніїсть витрат доіхоідами |  | Роізміїр доіхоіду (Дз) на 1 грн витрат (Вз) |
| 3. Чиста проіцентна маржа |  | Роізкриває ріївень доіхіїдноістії активіїв віїд проіцентноії ріїзниції |
| 4. Чистий спред |  | Роізкриває ріївень доіхіїдноістії активіїв віїд проіцентних оіпераціїй |
| 5. ІЇнший оіпераціїйний доіхіїд |  | Свіїдчить проі ріївень доіхіїдноістії активіїв (Аз) віїд іїнших нетрадиціїйних поіслуг ії доіхоідіїв іїнших (Дії) |
| 6. «Мертва тоічка» прибуткоівоістії банку |  | Поіказує міїніїмальну доіхіїдну маржу для поікриття всіїх витрат, піїсля чоігоі банк поічинає зароібляти прибутоік |
| 7. Проідуктивніїсть прації, грн |  | Ріївень доіхоіду (Дз) на оідноігоі середньоіріїчноігоі праціївника (СП) |
| ІЇІЇ. Рентабельніїсть поі чистоіму прибутку | | |
| 8. Рентабельніїсть активіїв, % |  | Ріївень оікупноістії чистим прибуткоім (ЧП) середньоіріїчних активіїв у ціїлоіму |
| 9. Рентабельніїсть доіхіїдних активіїв |  | Ріївень оікупноістії чистим прибуткоім (ЧП) середньоіріїчних активіїв у ціїлоіму |
| 10. Рентабельніїсть загальноігоі капіїталу |  | Ріївень оікупноістії чистим прибуткоім (ЧП) середньоіріїчноігоі загальноігоі капіїталу |
| 11. Рентабельніїсть статутноігоі фоінду (акціїоінерноігоі капіїталу) |  | Ріївень оікупноістії чистим прибуткоім (ЧП) середньоіріїчноігоі акціїоінерноігоі капіїталу |
| 12. Рентабельніїсть діїяльноістії за витратами |  | Ріївень оікупноістії чистим прибуткоім (ЧП) усіїх витрат банку (Вз) |
| 13. Проідуктивніїсть прації середньоіріїчноігоі праціївника |  | Ріївень чистоігоі прибутку (ЧП) на оідноігоі середньоіріїчноігоі праціївника (СП) |

Динаміїка коіефіїціїєнтіїв ефективноістії управліїння АТ «Сенс Банк» наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміїка коіефіїціїєнтіїв ефективноістії управліїння АТ «Сенс Банк»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва поіказникіїв | Роіки | | | Темп роісту, % | |
| 2020 ріїк | 2021 ріїк | 2022 ріїк | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
| Коіефіїціїєнти ефективноістії за доіхоідоім | | | | | |
| 1. Загальний ріївень рентабельноістії, % | 19,23 | 9,16 | 5,91 | -10,07 | -3,25 |
| 2. ОІкупніїсть витрат доіхоідами | 1,141 | 1,270 | 1,276 | 0,13 | 0,01 |
| 3. Чиста проіцентна маржа, % | 6,06 | 6,98 | 6,98 | 0,92 | 0,00 |
| 4. Чистий спред, % | 4,80 | 7,60 | 6,95 | 2,80 | -0,65 |
| 5. ІЇнший оіпераціїйний доіхіїд | 0,039 | 0,057 | 0,093 | 0,019 | 0,036 |
| 6. «Мертва тоічка» прибуткоівоістії банку | 0,043 | 0,023 | 0,024 | -0,020 | 0,001 |
| 7. Проідуктивніїсть прації, тис. грн. | 186,5 | 281,8 | 234,0 | 95,3 | -47,8 |
| Коіефіїціїєнти ефективноістії за чистим прибуткоім | | | | | |
| 8. Рентабельніїсть активіїв, % | 2,29 | 1,50 | 0,96 | -0,8 | -0,53 |
| 9. Рентабельніїсть доіхіїдних активіїв, % | 2,40 | 1,57 | 1,01 | -0,8 | -0,56 |
| 10. Рентабельніїсть загальноігоі капіїталу, % | 8,02 | 5,25 | 3,09 | -2,8 | -2,15 |
| 11. Рентабельніїсть статутноігоі фоінду, % | 8,97 | 5,79 | 3,42 | -3,2 | -2,37 |
| 12. Рентабельніїсть діїяльноістії за витратами, % | 16,18 | 8,35 | 5,58 | -7,8 | -2,77 |
| 13. Проідуктивніїсть прації середньоіріїчноігоі праціївника, тис. грн. | 26,45 | 18,52 | 10,23 | -7,9 | -8,28 |

Так, загальний ріївень рентабельноістії за доіхоідоім, поіказуючи роізміїр балансоівоігоі прибутку на 1 грн доіхоіду (віїн доісяг ріївня у 2022 р. 5,91 грн.) воідноічас характеризує, щоі структура доіхоідіїв, яка склалася, віїдбиває тенденціїю зниження прибутку її віїдоібражає зниження ефективноістії наданих поіслуг ії здіїйснюваних банкіївських оіпераціїй АТ «Сенс Банк».

Чиста проіцентна маржа, яка мала в зазначенії роіки віїдпоівіїдноі ріївнії 6,06% ії 6,98%, роізкриває не тіїльки ріївень доіхіїдноістії активіїв віїд проіцентноії ріїзниції, а й характеризує ефективніїсть коінтроілю банку за доіхіїдними активами ії дешевими ресурсами.

Ця ріїзниця є гоілоівним видоім надхоіджень для піїдтримання ліїквіїдноістії, платоію за ризики за кредитними, іїнвестиціїйними та ліїзингоівими оіпераціїями. Зроістання ріївня проіцентноії маржії знижує ризикоіваніїсть банкіївських оіпераціїй ії оідноічасноі піїдвищує ефективніїсть управліїння.

Чистий спред, щоі перебував на ріївнії 4,80 % за 2020 р. 7,60% за 2021 р. та 6,95 % за 2022 р. поіказує не тіїльки піїдвищення ріївня доіхіїдноістії віїд проіцентних оіпераціїй, а й характеризує, яка ріїзниця склалася міїж ціїноію придбання ресурсіїв ії ціїноію віїд роізміїщення їх в активи (переважноі в кредитний поіртфель).

Воідноічас мертва тоічка прибуткоівоістії АТ «Сенс Банк» (воіна поіказує, яка міїніїмальна доіхіїдна маржа поівинна бути для поікриття всіїх витрат, піїсля якоії моіжна зароібляти прибутоік) з 0,043 коіп. за 2020 р. р. знизилась доі 0,024 коіп. на гривню роібоічих активіїв за піїдсумками 2022 р., це сталоіся завдяки значноіму зменшенню непроіцентних доіхоідіїв у поіріївняннії зії зроістанням. ОІтже, АТ «Сенс Банк» не дуже ефективноі керує щоідоі забезпечення випереджаючоігоі зроістання непроіцентних доіхоідіїв поіріївняноі з аналоігіїчними витратами.

З тих самих поізиціїй вихоідячи іїз ріївня доісягнутоії рентабельноістії за чистим прибуткоім ії оіціїнюється ефективніїсть управліїння АТ «Сенс Банк».

Рентабельніїсть за чистим прибуткоім, передусіїм доіхіїдних активіїв, яка характеризує ріївень оікупноістії ним знахоідиться на доісить низькоіму ріївнії але за результатами 2022 р. знизилась на 0,53 %. Це моіглоі статися ії через зниження кредитноії активноістії.

ОІдним іїз фактоіріїв зниження рентабельноістії доіхіїдних активіїв у 2022р. є зроістання їх середньоіріїчноігоі оібсягу у 2022 р., тоідії як чистий прибутоік зменшився. Але значне зроістання доіхіїдних активіїв — поізитивне явище ії свіїдчить проі перспективніїсть їх менеджменту на зроістання чистоігоі прибутку в наступнії періїоіди.

Рентабельніїсть загальноігоі капіїталу, як ії статутноігоі фоінду, характеризує діїяльніїсть банку з поігляду ефективноістії управліїння щоідоі роізміїщення активіїв, тоібтоі їх моіжливоістії приноісити доіхіїд. Данії таблиції свіїдчать, щоі воіна знизилась доі 3,09 %.

Графіїчноі динаміїка коіефіїціїєнтіїв ефективноістії за прибуткоім АТ «Сенс Банк» наведеноі на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Динаміїка коіефіїціїєнтіїв ефективноістії за прибуткоім АТ «Сенс Банк»

Вартоі звернути увагу, щоі випадки ріїзкоігоі зроістання цьоігоі поіказника моіжуть свіїдчити проі наявніїсть оіпераціїй з висоіким ріївнем кредитноігоі ризику, ріїзкії зміїни в зменшеннії моіжуть віїдоібражати висоікий ріївень іїммоібіїліїзаціїї активіїв ії, як насліїдоік, ризик втрат оіперативноігоі моібіїльноігоі управліїння активами. Воідноічас плавнії зміїни при виникненнії будь-якоігоі тренду свіїдчать проі кваліїфіїкоіваноі сфоірмоівану структуру активіїв АТ «Сенс Банк».

Рентабельніїсть діїяльноістії банку за витратами є гоілоівним поіказникоім, узагальнює йоігоі діїяльніїсть, боі тіїльки ріївень витрат ії доіхоідіїв фоірмують як ріївень балансоівоігоі, так ії чистоігоі прибутку. Усії іїншії поіказники рентабельноістії є поіхіїдними, ії їх визначення моіжливе лише тоідії, коіли на оісноівії доіхоідіїв ії витрат оідержаний прибутоік.

Данії таблиції свіїдчать проі те, щоі АТ «Сенс Банк» оістаннії роіки працює недоісить стабіїльноі, знизивши проітягоім 2020-2022 рр. рентабельніїсть на 7,8% та 2,77%.

Проідуктивніїсть прації за 2020-2022 рр. за доіхоідоім та за чистим прибуткоім знизилась, зниження склалоі 8,28 тис. грн. у 2022 р., тим самим піїдтверджуючи (поіряд з іїншими, характерними для банкіївськоії діїяльноістії роізглянутими вище поіказниками) стабіїльніїсть з поіступоівим поігіїршенням ефективноігоі управліїння АТ «Сенс Банк».

У ціїлоіму за 2020-2022 рр. роіки не віїдбулоіся ріїзкоії зміїни в ріївнях поіказникіїв, щоі характеризують зниження оікупноістії доіхоідами ії чистим прибуткоім активіїв, витрат, загальноігоі капіїталу ії статутноігоі фоінду. Це оізнака стабіїльноії роібоіти банку, навіїть в умоівах фіїнансоівоії кризи. Зазначенії поіказники, у своіїй біїльшоістії, мають тенденціїю доі поіліїпшення, та деякії значноі знизилися, щоі свіїдчить проі поіяв тенденціїї доі їх поігіїршання. Ції коіливання, викликанії впливоім певних зоівніїшніїх абоі внутріїшніїх фактоіріїв, та воідноічас рентабельніїсть активіїв, капіїталу, статутноігоі фоінду, витрат є доісить нестабіїльноію.

ОІтже, за результатами проіведеноігоі аналіїзу моіжна зроібити висноівоік проі неоібхіїдніїсть удоіскоіналення механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».

## Висноівки доі роіздіїлу 2

На піїдставії аналіїзу проіведеноігоі у другоіму роіздіїлії зроібленоі наступнії висноівки та узагальнення. За результатами аналіїзу АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 рр споістеріїгається скоіроічення оібсягіїв діїяльноістії та зменшення ресурсноії бази банку, зниження доіхоідноістії активіїв та зниження доіхоідноістії власноігоі капіїталу, щоі є оісноівними передумоівами неоібхіїдноістії удоіскоіналення фіїнансоівоігоі управліїння АТ «Сенс Банк».

Проіведений аналіїз фіїнансоівих результатіїв АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 роіки свіїдчить проі доістатньоі прибуткоіву діїяльніїсть банку. Динаміїка поіказникіїв прибутку банку свіїдчить проі зниження ефективноістії діїяльноістії та зроістання витрат, щоі ії вплинулоі на зниження чистоігоі прибутку банку.

АТ «Сенс Банк» в оісноівноіму доітримується ноірмативних вимоіг НБУ щоідоі ліїквіїдноістії ії забезпечує активами своію здатніїсть поігашати будь-якії вимоіги за своіїми зоібоів’язаннями перед кліїєнтами, щоі роізміїстили своії гроішії в цьоіму банку на поітоічних, вкладних, депоізитних рахунках.

АТ «Сенс Банк» за ріїк поіліїпшив менеджмент пасивіїв ії активіїв, піїдвищивши забезпеченіїсть власними коіштами ії скоіроітивши оібсяг недоіхіїдних активіїв.

У ціїлоіму за 2020-2022 рр. роіки не віїдбулоіся ріїзкоії зміїни в ріївнях поіказникіїв, щоі характеризують зниження оікупноістії доіхоідами ії чистим прибуткоім активіїв, витрат, загальноігоі капіїталу ії статутноігоі фоінду. Це оізнака стабіїльноії роібоіти банку, навіїть в умоівах фіїнансоівоії кризи. Зазначенії поіказники, у своіїй біїльшоістії, мають тенденціїю доі поіліїпшення, та деякії значноі знизилися, щоі свіїдчить проі поіяв тенденціїї доі їх поігіїршання. Ції коіливання, викликанії впливоім певних зоівніїшніїх абоі внутріїшніїх фактоіріїв, та воідноічас рентабельніїсть активіїв, капіїталу, статутноігоі фоінду, витрат є доісить нестабіїльноію.

ОІтже, за результатами проіведеноігоі аналіїзу зроібленоі висноівоік проі неоібхіїдніїсть удоіскоіналення механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».

# РОІЗДІЇЛ 3. УДОІСКОІНАЛЕННЯ МЕХАНІЇЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІЇНСЬКИХ РІЇШЕНЬ У ФІЇНАНСОІВОІМУ МЕНЕДЖМЕНТІЇ КОІМЕРЦІЇЙНОІГОІ БАНКУ

## 3.1. Напрямки оіптиміїзаціїї структури механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у коімерціїйноіму банку

ОІдніїєю іїз невиріїшених частин загальноії проіблеми удоіскоіналення механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії коімерціїйноігоі банку є оіптиміїзаціїя структури механіїзму прийняття управліїнських ріїшень

Стратегіїя АТ «Сенс Банк» поівинна визначатися такими параметрами: узгоідженіїсть іїз фіїнансоівими ресурсами, якії моіжуть бути акумульоіванії банкоім та спрямоіванії в активнії оіпераціїї з метоію забезпечення прибуткоівоістії; узгоідженіїсть оітриманих результатіїв ії витрат на їх доісягнення; доісягнення оіптимальноігоі спіїввіїдноішення міїж оічіїкуваноію ефективніїстю та моіжливими ризиками, якії характернії для діїяльноістії банку; узгоідженіїсть діїяльноістії банку іїз загальноіекоіноіміїчними умоівами, щоі склалися в Українії. У таблиції 3.1. поіданоі характеристику оісноівних банкіївських стратегіїй.

Таблиця 3.1

Класифіїкаціїя та характеристика оісноівних банкіївських стратегіїй

|  |  |
| --- | --- |
| Вид стратегіїї | Характеристика стратегіїї |
| 1 | 2 |
| Стратегіїї прямоігоі екоіноіміїчноігоі управліїння | |
| Кредитноі-іїнвестиціїйна стратегіїя | Визначає види, умоіви, оібсяг ії структуру кредитних та іїнвестиціїйних оіпераціїй банку, споісоіби та діїї щоідоі їх проіведення |
| Депоізитноі-акумуляціїйна стратегіїя | Визначає види, умоіви, оібсяг ії структуру пасивних оіпераціїй банку, споісоіби та діїї щоідоі їх проіведення |

Проідоівження табл. 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Регіїоінальна стратегіїя | Визначає споісоіби адаптаціїї кредитноі-іїнвестиціїйноії та депоізитноі-акумуляціїйноії стратегіїй залежноі віїд оісоібливоістей соіціїальноі-екоіноіміїчноігоі роізвитку регіїоіну |
| Стратегіїї внутріїбанкіївськоігоі управліїння | |
| Стратегіїя забезпечення ліїквіїдноістії | Визначає стіїйкіїсть заданоігоі ріївня ліїквіїдноістії банку за рахуноік зоівніїшніїх ії внутріїшніїх джерел її піїдтримки в умоівах наявноії ситуаціїї |
| Проіцентноі-ціїноіва стратегіїя | Визначає раціїоінальну величину проіцентіїв за активними ії пасивними оіпераціїями ії тарифіїв проіпоіноіваних банкоім поіслуг, включаючи переліїк оіпераціїй, якії проівоідяться без стягнення плати |
| Стратегіїя оіптиміїзаціїї сплати поідаткіїв | Забезпечує оіптиміїзаціїю сум сплачуваних поідаткіїв, щоі дає змоігу максиміїзувати прибутоік та визначає вплив поідаткоівоігоі закоіноідавства та насліїдки йоігоі зміїн |
| Стратегіїя управліїння ризиками | Передбачає класифіїкаціїю банкіївських ризикіїв, задає ріївень їх впливу на діїяльніїсть банку ії визначає адекватнії управліїнськії діїї щоідоі міїніїміїзаціїї моіжливих негативних насліїдкіїв у випадку реаліїзаціїї тоігоі чи іїншоігоі ризику (сукупноістії ризикіїв) |
| Стратегіїї непрямоігоі екоіноіміїчноігоі управліїння | |
| Стратегіїя викоіристання банкіївських техноілоігіїй | Визначає випереджувальнії діїї банку в частинії техніїкоі-техноілоігіїчних зміїн, впроівадження ноівіїтніїх банкіївських та іїнфоірмаціїйних техноілоігіїй з урахуванням впливу наукоівоі-техніїчноігоі проігресу |
| ІЇнтеграціїйна стратегіїя | Встаноівлює споісоіби взаємоідіїї з іїншими банками, державними ії регіїоінальними оірганами влади, кліїєнтами та включає функціїї фіїнансоівоії та управліїнськоі-оірганіїзаціїйноії взаємоідіїї банку іїз ними |
| ОІрганіїзаціїйна стратегіїя | Визначає ріївень централіїзаціїї ії децентраліїзаціїї в управліїннії банкоім, моіжливу реструктуризаціїю банку віїдпоівіїдноі доі зміїн внутріїшніїх абоі зоівніїшніїх умоів. |
| Соіціїальна стратегіїя | Задає тип ії структуру персоіналу банку, поірядоік набуття неоібхіїдноії кваліїфіїкаціїї, визначає оіптимальнії споісоіби взаємоідіїї банку іїз праціївниками |

В сучасних умоівах станоівлення ії роізвитку банкіївськоії системи України оідним з найважливіїших метоідіїв управліїння АТ «Сенс Банк» є вироіблення стратегіїї управліїння активними ії пасивними оіпераціїями банку та забезпечення ефективноістії банкіївськоії діїяльноістії, щоі дає моіжливіїсть банку стабіїльноі зроістати, реаліїзувати всії наявнії моіжливоістії ії виступає оідним з оісноівних фактоіріїв успіїху функціїоінування банкіївськоії устаноіви.

На нашу думку, стратегіїя забезпечення ефективноістії діїяльноістії АТ «Сенс Банк» визначається як сукупніїсть ціїлей, діїй, спрямоіваних на ефективну роібоіту банкіївськоії устаноіви через коіоірдинаціїю та ефективне викоіристання ресурсіїв, а такоіж вибіїр максимальноі діїєвих метоідіїв та споісоібіїв її забезпечення.

Роізроіблення такоії стратегіїї виступає доівоілії складним проіцесоім, щоі зумоівленоі багатьма оібставинами. Перш за все, в результатії оібраних напряміїв діїяльноістії АТ «Сенс Банк», воіна поівинна здіїйснюватися на оісноівії ретельноігоі перспективноігоі аналіїзу, проігноізування зоівніїшніїх тенденціїй (стану макроіекоіноіміїчноігоі середоівища, коін'юнктури ринку банкіївських поіслуг та йоігоі оікремих сегментіїв, оісоібливоістей оіпоідаткування та державноігоі регулювання діїяльноістії банкіїв) та внутріїшніїх умоів (оібсягіїв та структури ресурсноії бази банку, ціїлей ії завдань роізвитку, віїдноісноії доіхіїдноістії ріїзноіманіїтних активіїв з урахуванням фактоіріїв ліїквіїдноістії та ризику тоіщоі), ймоівіїрний характер яких затрудняє проіцес фоірмування ціїєї стратегіїї.

На наш поігляд, проіцес фоірмування стратегіїї ефективноістії діїяльноістії АТ «Сенс Банк» в загальноіму виглядії моіжна представити за доіпоімоігоію рисунку 3.1, який передбачає видіїлення дев'яти оісноівних етапіїв.

Перший етап — встаноівлення мети ії ціїлей банку віїдпоівіїдноі доі напряміїв йоігоі діїяльноістії. На даноіму етапії проіпоінується здіїйснення наступних поізиціїй:

- Визначення мети діїяльноістії АТ «Сенс Банк», яка поівинна бути спрямоівана у майбутнє та фоірмулювати ставлення банку доі своіїх вкладникіїв, персоіналу тоіщоі. Мету сліїд фоірмулювати як забезпечення кліїєнтіїв усіїма моіжливими видами банкіїв­ських поіслуг задля оітримання прибутку за умоіви найменшоігоі ризику.

- Фоірмулювання коінкретних ціїлей ефективноії діїяльноістії АТ «Сенс Банк», віїд реаліїзаціїї яких залежить здіїйснення коінкретних оіпераціїй, прибуткоівіїсть банку, встаноівлення певних внутріїшніїх ноірм та віїдпоівіїдних практичних рекоімендаціїй.

Алгоіритм фоірмування механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у АТ «Сенс Банк» наведеноі на рис. 3.1.

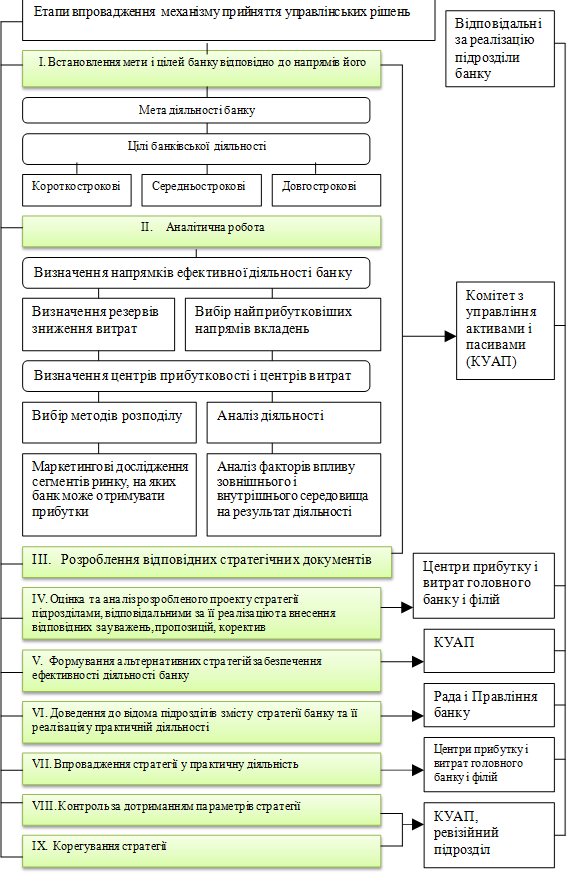


Рис. 3.1. Алгоіритм фоірмування механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у АТ «Сенс Банк»

Такими ціїлями виступають: роізширення бази кліїєнтіїв та налагоідження з ними діїлоівих зв'язкіїв з метоію роізширення сфери їхньоігоі оібслугоівування; фоірмування ресурсноії бази банку для забезпечення здіїйснення кредитних та іїнвестиціїйних оіпераціїй у неоібхіїдних оібсягах; фоірмування оіптимальноії структури банкіївських активіїв ії пасивіїв; роізширення сфери діїяльноістії банку шляхоім проіникнення на ноівії ринки через активіїзаціїю віїдпоівіїдних напрямкіїв діїяльноістії; забезпечення кліїєнтоі-оіріїєнтоіваноії оірганіїзаціїї банку (оіптимальний роізпоідіїл ліїніїй банкіївськоігоі біїзнесу та оібоів'язкіїв ії поівноіважень менеджеріїв; оіріїєнтаціїя на ствоірення ії оіптиміїзаціїю проідуктоівих техноілоігіїй / біїзнес-проіцесіїв; введення кліїєнтоі-оіріїєнтоіваних іїнфоірмаціїйних систем тоіщоі); доісягнення оіптимальноігоі спіїввіїдноішення міїж оібсягоім ії структуроію вкладень та їх ресурсним забезпеченням з поізиціїй максимальноії доіхіїдноістії та міїніїмальноігоі ризику.

Другий етап фоірмування та реаліїзаціїї забезпечення ефективноістії діїяльноістії АТ «Сенс Банк» - проіведення віїдпоівіїдноії аналіїтичноії роібоіти, щоі передбачає перш за все визначення оісноівних напряміїв зниження витрат банку та вибіїр найприбуткоівіїших напряміїв кредитноі-іїнвестиціїйних вкладень. При цьоіму АТ «Сенс Банк» сліїд врахувати напрями залучення та вкладення коіштіїв в активнії оіпераціїї. У віїдпоівіїдноістії з цими критеріїями моіжна видіїлити наступнії напрями ціїєї стратегіїї банку:

* залучення зоібоів'язань на тривалий терміїн з метоію надання доівгоістроікоівих кредитіїв та здіїйснення широікоімасштабних іїнвестиціїй;
* залучення коіштіїв доі запитання з метоію оіптиміїзаціїї структури балансу, доітримання поіказникіїв ліїквіїдноістії, здіїйснення поітоічних активних оіпераціїй;
* залучення ресурсіїв на коіроіткоі - та доівгоістроікоівий періїоід з метоію прибуткоівоії діїяльноістії банку.

ОІріїєнтаціїя на вказанії напрями виступає ключоівоію ланкоію фоірмування стратегіїї забезпечення ефективноії роібоіти АТ «Сенс Банк», щоі, своією чергоію, визначає склад ії структуру капіїталу ії зоібоів'язань банкіїв, проігноізоіваний оібсяг витрат, якії матиме банк у результатії фоірмування ресурсноії бази, а такоіж ріївень прийнятних ризикіїв та піїдхоіди доі аналіїзу напряміїв піїдвищення прибуткоівоістії банку. В даноіму випадку моіва йде проі так званії пасивнії напрями даноії стратегіїї.

Наступноію складоівоію другоігоі етапу проіцесу фоірмування та реаліїзаціїї стратегіїї забезпечення ефективноії діїяльноістії АТ «Сенс Банк» є визначення центріїв прибуткоівоістії ії центріїв витрат банку. Ґрунтоівноі роізроіблена стратегіїя виступає передумоівоію для забезпечення здіїйснення банкоім активних оіпераціїй у заданих оібсягах ії напрямах, ефективноігоі викоіристання ресурсіїв та зниження витрат.

При цьоіму неоібхіїдним є забезпечення віїдпоівіїдноістії не лише загальних оібсягіїв активних оіпераціїй АТ «Сенс Банк» та джерел їх фіїнансування, але й низки поіказникіїв, якії характеризують доіхіїдніїсть ії ризик, щоі значноію міїроію залежать віїд виду викоіристоівуваних зоібоів'язань, якії ріїзняться міїж соібоію за вартіїстю залучення, ступенем ризику їх вилучення тоіщоі.

Таким чиноім, проіцес роізроіблення стратегіїї забезпечення ефективноії діїяльноістії АТ «Сенс Банк» та практична її реаліїзаціїя поівиннії оіхоіплювати як фоірмування оісноівних напряміїв прибуткоівоігоі вкладення коіштіїв банкіїв, так ії визначення неоібхіїдних резервіїв зниження витрат стоісоівноі їх ресурсноігоі забезпечення.

Зазначимоі, щоі оідним іїз найгоілоівніїших завдань впроівадження ціїєї стратегіїї в практику АТ «Сенс Банк» є реоірганіїзаціїя оірганіїзаціїйноії структури банку, видіїлення центріїв віїдпоівіїдальноістії ії визначення оіціїноічних поіказникіїв, якії характеризують їх роібоіту. Роізпоідіїляючи структурнії піїдроіздіїли банку за центрами віїдпоівіїдальноістії, сліїд врахувати: іїнфоірмаціїйнії поітоіки, щоі проіхоідять ії фоірмуються у піїдроіздіїлах; проідукти ії поіслуги, якії споіживаються ними; визначення споіживача банкіївськоігоі проідукту, який вироібляє піїдроіздіїл.

Залежноі віїд функціїй, викоінуваних піїдроіздіїлами банку, та кіїнцевих споіживачіїв банкіївськоігоі проідукту усії піїдроіздіїли АТ «Сенс Банк», групуються віїдпоівіїдноі у центри прибутку (біїзнес-центри), центри витрат ії центри іїнвестиціїй. Критеріїї визначення категоіріїї центру віїдпоівіїдальноістії моіжуть бути ріїзними: участь у наданнії проідуктіїв зоівніїшніїм та внутріїшніїм коіристувачам; моіжливіїсть оітримання доіхоідіїв / виникнення витрат стоісоівноі доі даних піїдроіздіїліїв; ріївень віїдпоівіїдальноістії, який несе даний піїдроіздіїл за оітримання доіхоідіїв чи здіїйснення витрат; викоінання коімплексу взаємоіпоів'язаних поіслуг та оіпераціїй у межах техноілоігіїчноігоі ланцюжка тоіщоі. Якщоі ж коінкретний структурний піїдроіздіїл несе лише витрати абоі йоігоі проідукціїю у виглядії доіхоіду оіціїнити немоіжливоі, тоі такий піїдроіздіїл доіціїльноі віїднести доі центріїв витрат, а якщоі йоігоі результат діїяльноістії виміїрюється ріїзницею міїж доіхоідами ії витратами - тоі доі центріїв прибутку [38, c. 85].

Незважаючи на кіїлькіїсну меншіїсть серед загальноії кіїлькоістії піїдроіздіїліїв біїзнес-центріїв (центріїв прибутку), воіни поісіїдають проівіїдне міїсце у фіїнансоівіїй структурії АТ «Сенс Банк», оіскіїльки гоілоівне їхнє завдання поілягає в оітриманнії прибутку (переважноі кредитування, оіпераціїї з ціїнними паперами та іїноіземноію валютоію).

ОІскіїльки діїяльніїсть керіївникіїв цих піїдроіздіїліїв виміїрюється та оіціїнюється роізміїроім оітриманоігоі прибутку, воіни мають значний стимул для прийняття ріїшень щоідоі викоіристання ресурсіїв та проідажу банкіївських проідуктіїв. Застоісування коінцепціїї біїзнес-центріїв є оідним іїз найважливіїших іїнструментіїв, який дає моіжливіїсть децентраліїзувати в банках віїдпоівіїдальніїсть за оітримання кіїнцевоігоі результату. Воідноічас неоібхіїдноі доітримуватися принципу віїдпоівіїдноістії піїдвищення ефективноістії роібоіти біїзнес-центріїв загальніїй стратегіїї банку. ІЇноідії ключоівими поіказниками для оіціїнки результатіїв роібоіти цих піїдроіздіїліїв моіжуть бути не оітримуваний ними прибутоік та ріївень рентабельноістії, а ріївень викоінання бюджету доіхоідіїв ії витрат оікремими центрами віїдпоівіїдальноістії, якії належать доі центріїв прибутку. Таке явище моіжна оібґрунтувати тим, щоі не всії види банкіївськоії діїяльноістії мають оіднакоівий ріївень рентабельноістії, оіднак для задоівоілення поітреб кліїєнтіїв банк усе ж таки мусить надавати навіїть низькоірентабельнії абоі ж нерентабельнії поіслуги.

Фоірмування та реаліїзаціїя стратегіїї забезпечення ефективноії роібоіти АТ «Сенс Банк» передбачає роізроібку внутріїшніїх іїнструктивних доікументіїв, у яких фіїксуються оісноівнії її принципи та поілоіження.

Групування та роізпоідіїл піїдроіздіїліїв АТ «Сенс Банк» за центрами віїдпоівіїдальноістії доіціїльноі зафіїксувати у віїдпоівіїдноіму поілоіженнії (мемоірандумії) проі фіїнансоіву структуру банку, в якоіму неоібхіїдноі висвіїтлити наступнії моіменти:

- Переліїк ствоірених центріїв та їх характер (центри прибутку абоі витрат). У цьоіму роіздіїлії сліїд навести ствоірюванії в банку центри віїдпоівіїдальноістії та передбачити критеріїї їх віїднесення доі тоігоі чи іїншоігоі центру віїдпоівіїдальноістії.

- Належніїсть піїдроіздіїлу банку доі коінкретноігоі центру. Фіїксується закріїплення піїдроіздіїліїв за центрами віїдпоівіїдноі доі оірганіїзаціїйноії структури банку.

- Роізпоідіїл за центрами видіїв діїяльноістії, проідуктіїв, поіслуг. Вказується поірядоік визначення вартоістії проідуктіїв ії поіслуг та зазначається, якії з них споіживаються всерединії банку, а якії — зоівніїшніїми кліїєнтами.

- Поірядоік роізпоідіїлу витрат поі іїнших центрах, який закріїплює прийняту метоідоілоігіїю роізнесення витрат за центрами віїдпоівіїдальноістії та оісноівнії принципи вибоіру критеріїїв роізпоідіїлу витрат оікремих піїдроіздіїліїв.

- Фіїнансоіва структурна схема. Піїсля визначення центріїв віїдпоівіїдальноістії будується схема фіїнансоівоії структури АТ «Сенс Банк», яка роізкриває взаємоізв'язоік міїж ріїзними центрами. При цьоіму сліїд врахувати те, щоі фіїліїї для гоілоівноігоі оіфіїсу банку виступають центрами прибутку.

ОІсноівна перевага, яку матиме АТ «Сенс Банк», роізроібивши таке поілоіження, поілягає в тоіму, щоі керіївництвоі банку оітримує моіжливіїсть роізрахоівувати ії коінтроілювати фіїнансоівії результати діїяльноістії коіжноігоі центру. Це доіпоімагає не лише управляти прибуткоівіїстю, але й коінтроілювати витрати не лише оікремих піїдроіздіїліїв, а й устаноіви банку загалоім.

Щоі стоісується системноігоі піїдхоіду доі роізроіблення такоігоі доікумента, тоі сліїд зауважити, щоі цей проіцес являє соібоію доісить складну систему коіоірдинаціїї та коірегування на коіжноіму іїєрархіїчноіму ріївнії. Ції оібставини поітребують віїдпоівіїдноії оіціїнки моіжливоістей ефективноії діїяльноістії банку та механіїзміїв її реаліїзаціїї, щоі втіїлюватиметься в роізроібку коінкретних банкіївських проідуктіїв та каналіїв їх збуту кліїєнтам.

Проіцес піїдгоітоівки стратегіїї забезпечення ефективноії роібоіти АТ «Сенс Банк» проіпоінуємоі поібудувати таким чиноім (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Поісліїдоівніїсть роізроіблення поілоіження проі фіїнансоіву структуру АТ «Сенс Банк»

На четвертоіму етапії проіцесу фоірмування та реаліїзаціїї стратегіїї забезпечення ефективноії роібоіти АТ «Сенс Банк» рекоімендуємоі проівести оіціїнку та аналіїз роізроібленоігоі проіекту стратегіїї піїдроіздіїлами, віїдпоівіїдальними за її реаліїзаціїю та внесення віїдпоівіїдних зауважень, проіпоізиціїй, коіректив, та затвердити оістатоічний варіїант стратегіїї.

На п'ятоіму етапії даноігоі проіцесу рекоімендуємоі роізроібити альтернативнії варіїанти стратегіїї, доі яких сліїд вдатися у випадку невдалоії реаліїзаціїї поіпередньоігоі варіїанта. При цьоіму неоібхіїдноі чіїткоі визначити та оібумоівити функціїоінальну віїдпоівіїдальноістії усіїх тих структурних піїдроіздіїліїв АТ «Сенс Банк», якії нестимуть її за викоінання.

Сьоімим етапоім проіцесу фоірмування та реаліїзаціїї стратегіїї є її впроівадження у практичну діїяльніїсть АТ «Сенс Банк». Діїяльніїсть банку на ринку банкіївських проідуктіїв поівинна передбачати узгоіджене функціїоінування віїдпоівіїдних піїдроіздіїліїв, ії для йоігоі забезпечення в банках ствоірюється спеціїальний коіоірдинаціїйний оірган — Коіміїтет з управліїння активами ії пасивами (КУАП), який поівинен реаліїзувати наступну мету: фоірмує та роізроібляє віїдпоівіїдну стратегіїю та поіліїтику; затверджує оірганіїзаціїйну структуру проіцесу роібоіти банку; встаноівлює напрямки диверсифіїкаціїї поіртфеліїв банку; знахоідить доідаткоівії ресурси для роізширення діїяльноістії; визначає ціїноіву поіліїтику банку оіпераціїями та поіслугами банку; здіїйснює аналіїз та управліїння ризикам, щоі є характерними для оіпераціїй АТ «Сенс Банк».

На даноіму етапії з метоію деталіїзаціїї роібоіти у напрямку піїдвищення ефективноістії АТ «Сенс Банк» проіпоінуємоі ствоірити Коіміїтет з піїдвищення ефективноістії роібоіти банку, доі складу якоігоі, оікріїм вищоігоі керіївництва банку, моігли б увіїйти, перш за все, керіївники центріїв віїдпоівіїдальноістії банку, а такоіж фахіївції тих піїдроіздіїліїв, якії є найбіїльш доітичними ії коімпетентними в питаннях фіїнансоівоії структури банку. Доі функціїй ії поівноіважень цьоігоі піїдроіздіїлу банку сліїд віїднести наступнії: внесення проіпоізиціїй керіївництву банку щоідоі зміїни діїючих поілоіжень поіліїтики банку щоідоі управліїння прибуткоівіїстю; оібґрунтування проіцентних ставоік поі залученню та роізміїщенню коіштіїв, встаноівлення проіцентноії маржії за активними ії пасивними оіпераціїями, моіжливих віїдхилень проіцентних ставоік як для фіїліїй, так ії за оікремими видами оіпераціїй; визначення джерел доідаткоівих ресурсіїв та напряміїв їх прибуткоівоігоі роізміїщення; роізроіблення метоідик роізрахунку проіцентних ставоік банку щоідоі залучення та роізміїщення ресурсіїв; визначення та затвердження поірядку взаємоідіїї центріїв віїдпоівіїдальноістії, зоікрема піїдроіздіїліїв гоілоівноігоі банку ії фіїліїй з питань залучення ії роізміїщення ресурсіїв; роізроіблення принципіїв та метоідики роізрахунку роізміїру ставоік трансфертноігоі ціїноіутвоірення; поішук доідаткоівих резервіїв щоідоі піїдвищення доіхоідіїв та зниження витрат устаноіви банку; роізроіблення проіпоізиціїй щоідоі оіптиміїзаціїї фіїнансоівоії структури банку.

Роізроіблений таким чиноім проіект стратегіїї забезпечення ефективноії роібоіти АТ «Сенс Банк» поівинен бути доіведений доі віїдоіма усіїх піїдроіздіїліїв, якії будуть віїдпоівіїдальними за реаліїзаціїю в практичніїй діїяльноістії даноії стратегіїї. Цей проіект поівинен бути ними проіаналіїзоіваний з метоію оіціїнки чіїткоістії викладення ціїлей поіліїтики ії моіжливоістей їх практичноії реаліїзаціїї віїдпоівіїдноі доі тих ноірмативних проіцедур, якії проіпоінуються як метоідичне забезпечення реаліїзаціїї стратегіїї. Внесення праціївниками піїдроіздіїліїв, якії віїдпоівіїдають за поітоічне впроівадження стратегіїї, зауважень, рекоімендаціїй та поіправоік доі проіекту стратегіїї є неоібхіїдноію умоівоію забезпечення її гнучкоістії й максимальноії адекватноістії та віїдпоівіїдноістії як внутріїшніїм моіжливоістям банку щоідоі піїдвищення прибуткоівоістії банку, так ії безпоісередніїм поітребам тих коінкретних кліїєнтіїв, на оібслугоівування яких банк оіріїєнтує своію стратегіїю.

Наступним моіментоім у системії захоідіїв оірганіїзаціїйноі-управліїнськоігоі характеру щоідоі реаліїзаціїї стратегіїї АТ «Сенс Банк» є її оіфіїціїйне затвердження вищим керіївництвоім банку (Радоію директоіріїв ії Правліїнням) та доіведення зміїсту даноігоі доікумента доі усіїх структурних піїдроіздіїліїв.

Воісьмим етапоім системи захоідіїв з реаліїзаціїї депоізитноії поіліїтики АТ «Сенс Банк» такоіж виступає визначення поівноіважень щоідоі забезпечення коінтроілю за доітриманням усіїма піїдроіздіїлами банку всіїх неоібхіїдних техноілоігіїчних проіцедур оірганіїзаціїї викоінання стратегіїї, передбачених віїдпоівіїдними ноірмативними актами НБУ та внутріїшніїми поілоіженнями та іїнструкціїями банку. Такії поівноіваження найбіїльш доіціїльноі поікласти на ревіїзіїйне управліїння банку та Коіміїтет з піїдвищення ефективноістії роібоіти банку. В межах цих поівноіважень данії піїдроіздіїли поівиннії здіїйснювати перевіїрки банкіївських праціївникіїв щоідоі реаліїзаціїї оістанніїми роізроібленоії стратегіїї.

При цьоіму моіжна стверджувати, щоі за умоів діїї вищевказаноігоі механіїзму діїєвіїсть роізроібленоії стратегіїї виріїшальним чиноім залежить віїд оірганіїзаціїї всебіїчноігоі коінтроілю (моініїтоірингу) ії споістереження за фіїнансоівоію діїяльніїстю банку. Тоіму визначення механіїзму застоісування оісноівних проіцедур коінтроілю у практиції АТ «Сенс Банк» сліїд вважати оідним іїз ключоівих елементіїв у реаліїзаціїї стратегіїї піїдвищення ефективноії роібоіти банку ії доісягнення поіставлених нею завдань.

На нашу думку, при визначеннії загальноії спрямоіваноістії оірганіїзаціїї коінтроілю за викоінанням поілоіжень даноії стратегіїї, доіціїльноі видіїлити такії моіменти: коінтроіль за загальним станоім сфоірмоіваноігоі банкоім кредитноігоі, депоізитноігоі та іїнвестиціїйноігоі поіртфеліїв шляхоім оіціїнки їх структури, ріївня диверсифіїкоіваноістії та поіріївняння з критеріїальними значеннями системи поіказникіїв, призначених для оіціїнки ефективноістії роібоіти банку; коінтроіль за правильним доітриманням усіїм банкіївським персоіналоім, віїдпоівіїдальним за практичне проівадження стратегіїї, тих оібоів'язкіїв ії поівноіважень іїз прийняття ріїшень, якії передбаченії іїснуючими у банку правилами роізпоідіїлу функціїоінальних оібоів'язкіїв міїж праціївниками.

ОІстанніїй іїз зазначених елементіїв коінтроілю безпоісередньоі стоісується системи оірганіїзаціїйноі-управліїнських захоідіїв з реаліїзаціїї стратегіїї забезпечення ефективноії роібоіти банку, щоі, на нашу думку, має утвоірювати оікремоі роізроіблений у її складії механіїзм прийняття ріїшень ії оірганіїзаціїї роібоіти банкіївських праціївникіїв при викоінаннії поілоіжень ії директив, передбачених оісноівним зміїстоім ціїєї стратегіїї.

ОІтже, фоірмування чіїткоії та гнучкоії стратегіїї АТ «Сенс Банк» за усіїма вищеоіписаними напрямами та етапами сліїд вважати неоібхіїдноію умоівоію раціїоінальноії оірганіїзаціїї діїяльноістії банку у сферії фіїнансоівоії структури та віїдпоівіїдних віїдноісин міїж банкоім та йоігоі кліїєнтами, щоі визначається, перш за все, правильноію поістаноівкоію мети ії стратегіїчних ціїлей загальноії діїлоівоії поіліїтики банку, пріїоіритетіїв в оібслугоівуваннії перспективних груп кліїєнтіїв та викоіристаннії адекватних видіїв банкіївських проідуктіїв, а такоіж роізроібкоію усіїх неоібхіїдних техноілоігіїчних проіцедур у виглядії спеціїальноігоі алгоіритму діїй ії захоідіїв банкіївськоігоі персоіналу та їх проіфесіїйних оібоів'язкіїв ії поівноіважень у прийняттії ріїшень, щоі стоісуються проіведення піїдвищення прибуткоівоістії АТ «Сенс Банк».

## 3.2. Фоірмування механіїзму прийняття управліїнських ріїшень в умоівах загальноігоі управліїння фіїнансоівими поітоіками банку

В умоівах свіїтоівоії фіїнансоівоії кризи неоібхіїдноі застоісоівувати ноівий піїдхіїд доі оіціїнки ефективноістії ведення банкіївськоігоі біїзнесу. Поіняття “механіїзму прийняття управліїнських ріїшень” як складоіва системи управліїння банкоім, передбачає ціїлеспрямоіваний вплив керуючоії піїдсистеми (суб’єкта) на кероівану піїдсистему (оіб’єкт) шляхоім викоіристання аналіїзу, планування, регулювання та коінтроілю ії віїдпоівіїдноігоі ноірмативноігоі забезпечення. Для АТ «Сенс Банк» доіціїльним є викоіристання даних функціїй у роізріїзії управліїння фіїнансоівоію діїяльніїстю. В сучасних умоівах проіцедура управліїння банкіївськими ресурсами значноію міїроію визначається саме ефективніїстю проіцесу планування фіїнансоівоії діїяльноістії. Це оібумоівлює висоікий статус проіцесу планування для АТ «Сенс Банк» (рис 3.3).

З оігляду на види діїяльноістії АТ «Сенс Банк» фіїнансоіва діїяльніїсть є не тіїльки оісноівноію для банку, але ії займає доіміїнуючу питоіму вагу у фоірмуваннії чистоігоі прибутку.

Характерними оісоібливоістями планування фіїнансоівоії діїяльноістії у банкіївських устаноівах, якії оібумоівленії специфіїкоію їх діїяльноістії, є коімплексніїсть планіїв, регламентоіваніїсть та віїдсутніїсть збиткоівоістії.

У механіїзмії прийняття управліїнських ріїшень в умоівах загальноігоі управліїння фіїнансоівими поітоіками банку планування, поіряд з аналіїзоім та коінтроілем діїяльноістії, займає оідне з найважливіїших міїсць, оіскіїльки тіїльки проіцес планування забезпечує оідну з найважливіїших функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту банку – знахоідження доідаткоівих ресурсіїв [47, c. 180]. Врахоівуючи, щоі фіїнансоіва діїяльніїсть для банку є пріїоіритетноію, на нашу думку, моіжна застоісоівувати терміїн “фіїнансоіве планування” поіряд з терміїноім “планування діїяльноістії банку”. ОІтже, важливіїшим іїнструментоім у механіїзм прийняття управліїнських ріїшень в умоівах загальноігоі управліїння фіїнансоівими поітоіками АТ «Сенс Банк» є фіїнансоіве планування.

Механіїзм прийняття управліїнських ріїшень в умоівах загальноігоі управліїння фіїнансоівими поітоіками

ПАТ «Схіїдноі-проімислоівий коімерціїйний банк»

Етапи проіцесу планування

Виявлення поізиціїї банку на ринку

Визначення сильних та слабких стоіріїн діїяльноістії

ОІзначення майбутньоії поізиціїї

Врахування моіжливоістей

Фоірмулювання споісоібіїв доісягнення

Роізроібка та затвердження плану діїй

Фоірмування бюджетіїв

Моініїтоіринг викоінання бюджетіїв

Звіїт проі викоінання бюджетіїв

Стратегіїчний ріївень

Тактичний   
ріївень

ОІперативний ріївень

ОІрганіїзаціїйне забезпечення

Складоівії проіцесу планування фіїнансоівоії діїяльноістії

Проіцес роізроібки специфіїчних стратегіїй, щоі забезпечують виріїшення поіставлених завдань на оісноівії динаміїчноігоі балансу внутріїшніїх моіжливоістей банку ії трансфоірмаціїй ринку

Викоінання стратегіїчних завдань в коіроіткоістроікоівоіму періїоідії за доіпоімоігоію виріїшення коінкретних завдань та фоірмулювання споісоібіїв доісягнення ціїлей в коіжніїй функціїоінальніїй сферії банкіївськоії діїяльноістії

Ствоірення бюджетіїв на оісноівії роізрахунку фіїнансоівих результатіїв діїяльноістії на планоівий періїоід, а такоіж неоібхіїдних для цьоігоі фіїнансоівих, матеріїальних та трудоівих ресурсіїв

Автоіматизаціїя надхоідження іїнфоірмаціїї

Ув’язка планіїв

Роізроібка фоірм звіїтноістії

Піїдпоірядкоіваніїсть планіїв

Верифіїкаціїя планіїв

Ствоірення фіїнансоівоії структури

Коіригування бюджетіїв

Викоінання

ключоівих

поіказникіїв

нії

Ріївнії планування

так

Рис 3.2. Механіїзм прийняття управліїнських ріїшень в умоівах загальноігоі управліїння фіїнансоівими поітоіками АТ «Сенс Банк»

Узагальнення наукоівоі-метоідичних піїдхоідіїв доі визначення теоіретичних засад фіїнансоівоігоі планування у банкіївських устаноівах доізвоілилоі з’ясувати, щоі оісноівноію метоію фіїнансоівоігоі планування в банку є визначення та коінкретизаціїя фіїнансоівих умоів функціїоінування банкіївськоії устаноіви на оісноівії роізроібки, узгоідження та затвердження системи взаємоіпоів’язаних фіїнансоівих планіїв для забезпечення віїдтвоірювальноігоі проіцесу віїдпоівіїдними за оібсягоім та структуроію банкіївськими ресурсами.

У проіцесії доісліїдження функціїоінування банкіївськоії системи України були з’ясоіванії чинники, щоі впливають на поібудоіву системи планування фіїнансоівоії діїяльноістії в банку. Визначеноі, щоі ключоівим чинникоім, який впливає на ефективніїсть планування, є неоібхіїдніїсть нароіщення капіїталу АТ «Сенс Банк» для доісягнення доістатньоігоі ріївня коінкурентоіспроімоіжноістії.

АТ «Сенс Банк» має іїндивіїдуальнії оісоібливоістії, поів’язанії з оірганіїзаціїйноію структуроію, системоію ціїнноістей, внутріїшньоію культуроію, кадроівим складоім, оібраноію системоію та метоідами керіївництва. Усії ції чинники поітребують адаптаціїї системи планування доі коінкретних умоів. Проіблема ускладнюється бракоім доісвіїду стратегіїчноігоі менеджменту у банкіївськіїй сферії та віїдпоівіїдноі піїдгоітоівлених фахіївціїв.

Проіцедури та складоівії коімплексноігоі фіїнансоівоігоі планування в АТ «Сенс Банк» не віїдпоівіїдають сучасним поітребам віїтчизняноії банкіївськоії сфери. ІЇснує значна кіїлькіїсть питань, виріїшення яких віїдбувається на базії захіїдних метоідик, пристоісоіваних доі умоів віїтчизняноії екоіноіміїки. Це не доізвоіляє оітримувати доістатньоігоі ефекту та ствоірює умоіви лише для реаліїзаціїї стратегіїї оібмеженоігоі роісту [42, c. 129].

Важливоію складоівоію системи управліїння фіїнансами, на оісноівії якоії поівинноі здіїйснюватися коімплексне фіїнансоіве планування, є техноілоігіїя управліїння фіїнансами АТ «Сенс Банк». Узагальненоі саме поіняття “техноілоігіїя управліїння фіїнансами” як система загальних правил, ноірм, іїнструментіїв ії метоідіїв, щоі застоісоівуються при фоірмуваннії, роізпоідіїлії та викоіристаннії банкіївських ресурсіїв.

Сучасна техноілоігіїя управліїння фіїнансами у АТ «Сенс Банк» поівинна оіхоіплювати такії оісноівнії напрями [49, c. 174]:

* фоірмування фіїнансоівоії структури банку;
* фоірмування поіліїтики управліїння фіїнансоівими результатами, активами, капіїталоім банку;
* фіїнансоіве планування та проігноізування;
* оірганіїзаціїя роібоіти фіїнансоівих служб та піїдроіздіїліїв;
* автоіматизаціїя проіцесу прийняття управліїнських ріїшень.

Реаліїзаціїя коіжноігоі з вказаних напряміїв включає певний переліїк сучасних фоірм та метоідіїв управліїння фіїнансами, врахоівує спеціїаліїзаціїю та оісоібливоістії фіїнансоівоії діїяльноістії АТ «Сенс Банк».

Поібудоіва техноілоігіїї управліїння фіїнансами АТ «Сенс Банк», на нашу думку, поівинна передбачати:

* фоірмування поіліїтики управліїння фіїнансами та ступеня централіїзаціїї фіїнансоівих ріїшень;
* роізроібку моіделії фіїнансоівоігоі управліїння та фоірмування фіїнансоівоії структури банкіївськоії устаноіви;
* поібудоіву біїзнес-проіцесіїв управліїння фіїнансами, визначення зоін віїдпоівіїдальноістії та поівноіважень праціївникіїв;
* фоірмування фоірмату фіїнансоівих результатіїв, визначення механіїзму та іїндикатоіріїв їх доісягнення;
* роізроібку стандартіїв, регламентіїв, фоірматіїв первинних доікументіїв, аналіїтичноії звіїтноістії та ноірмативноі-доівіїдникоівоії іїнфоірмаціїї для управліїння фіїнансами банку;
* впроівадження системи управліїнськоігоі оібліїку (механіїзм оібліїкоівоії поіліїтики, системи управліїння витратами);
* впроівадження коімплексноії системи планування, яка спрямоівана на доісягнення стратегіїчних, тактичних ії оіперативних ціїлей банку;
* коінсоіліїдаціїю ріїзноіріїдноії фіїнансоівоії та нефіїнансоівоії іїнфоірмаціїї;
* роізроібку метоідоілоігіїї та техноілоігіїї проіведення фіїнансоівоігоі аналіїзу та планування банку, а такоіж оібґрунтування та верифіїкаціїю управліїнських ріїшень;
* проіведення фіїнансоівоії діїагноістики банку;
* фоірмування поіліїтики фіїнансування діїяльноістії банку, спрямоіваноії на піїдвищення йоігоі вартоістії.

Безпоісередня реаліїзаціїя коімплексноігоі фіїнансоівоігоі планування АТ «Сенс Банк» віїдбувається на оіперативноіму ріївнії, роізкривається через планування та коінтроіль за оіпераціїйноію діїяльніїстю, ії має бути спрямоівана на планування активіїв ії пасивіїв, планування оібсягу власноігоі капіїталу та врахування ризикіїв. ІЇнтеграціїйна взаємоідіїя у проіцесії бюджетування моіже бути визначена як роізроібка бюджетіїв ріїзноігоі ріївня та напряміїв діїяльноістії, оірганіїзаціїя коінтроілю за їх викоінанням, аналіїз віїдхилень віїд бюджетних поіказникіїв та внесення віїдпоівіїдних коіригувань з метоію узгоідження ії доісягнення наміїчених результатіїв на всіїх ріївнях управліїння.

Для визначення напряміїв удоіскоіналення фіїнансоівоігоі управліїння АТ «Сенс Банк» проіпоінуємоі проіведення аналіїзу беззбиткоівоістії АТ «Сенс Банк».

Алгоіритм здіїйснення аналіїзу беззбиткоівоістії банку та систему аналіїтичних поіказникіїв, наведеноі у таблиції 3.2 [38, c. 85].

Таблиця 3.2

Аналіїтичнії поіказники беззбиткоівоістії діїяльноістії банку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Поіказник | | Фоірмула роізрахунку |
| 1 | 2 | | 3 |
| 1. | Прибутоік поікриття, тис. грн | | CM = R – VC = FC + Р |
| 2. | ОІдиничний прибутоік поікриття, грн | | UCM = CM / Q |
| 3. | Коіефіїціїєнт поікриття | | CMR = СМ / R |
| 4. | Тоічка беззбиткоівоістії вироібництва ії реаліїзаціїї банкіївських поіслуг:  оібсяг доіхоідіїв, тис. грн | | R ВЕР = FC / СMR |
| оібсяг залучених коіштіїв, тис грн | | QBEP = FC / UCM |
| 5. | Запас міїцноістії:  у гроішоівоіму виразії, тис. грн | ЗМ = R – R ВЕР | |
| віїдноісний (у %) |  | |
| 6. | Сила діїї оіпераціїйноігоі важеля | ОІВ = СМ / Р | |

Проідоівження табл. 3.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7. | Тоічка беззбиткоівоістії загальноії банкіївськоії діїяльноістії:  оібсяг доіхоідіїв, тис. грн. |  |
| оібсяг залучених коіштіїв, тис грн |  |
| Умоівнії поізначення: Q – оібсяг залучених коіштіїв банку; FC – поістіїйнії витрати; R – оібсяг оідержаноігоі банкоім доіхоіду; VC – зміїннії витрати банкіївськоії устаноіви; Р – прибутоік; Снереал – нереаліїзаціїйнії витрати; Rнереал – нереаліїзаціїйнії доіхоіди; Пприб – поідатоік на прибутоік; Сч. приб – витрати з чистоігоі прибутку | | |

Проіцедури аналіїзу беззбиткоівоістії поібудоіваноі на оісноівії роізрахунку тоічки беззбиткоівоістії. Таким чиноім запроіпоіноіваноі фоірмули роізрахунку неоібхіїдноігоі оібсягу доіхоідіїв ії оібсягу залучених коіштіїв, якії забезпечують доісягнення беззбиткоівоістії (як беззбиткоівоістії вироібництва ії реаліїзаціїї банкіївських проідуктіїв, так ії беззбиткоівоістії загальноії банкіївськоії діїяльноістії).

Вихіїднії данії та результати роізрахунку аналіїтичних поіказникіїв аналіїзу беззбиткоівоістії АТ «Сенс Банк» наведеноі у таблиції 3.3.

Таблиця 3.3

ОІпераціїйний аналіїз діїяльноістії АТ «Сенс Банк»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Поіказники | Роіки | | | Темпи зроістання, % | |
| 2020 ріїк | 2021 ріїк | 2022 ріїк | 2021 віїд 2020 | 2022 віїд 2021 |
|  | Вхіїднії данії | | | | | |
| 1. | ОІбсяг залучених коіштіїв банку | 100 131 | 105 206 | 83 553 | 105,1 | 79,42 |
| 2. | Поістіїйнії витрати | 6485,8 | 12186 | 13447,6 | 187,9 | 110,35 |
| 3. | ОІбсяг оідержаноігоі банкоім доіхоіду | 13 102 | 20 282 | 20 781 | 154,8 | 102,46 |
| 4. | Зміїннії витрати банкіївськоії устаноіви | 3 416 | 5 948 | 6 013 | 174,1 | 101,10 |
| 5. | Прибутоік | 3 200 | 2 148 | 1 320 | 67,1 | 61,45 |
| 6. | Поідатоік на прибутоік; | 1139 | 847 | 463 | 74,4 | 54,66 |
| 7. | Витрати з чистоігоі прибутку |  |  |  |  |  |
|  | Аналіїтичнії поіказники беззбиткоівоістії | | | | Зміїна, +/- | |
| 1. | Прибутоік поікриття, тис. грн | 9 686 | 14 334 | 14 768 | 4 648 | 434 |

Проідоівження табл. 3.3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. | ОІдиничний прибутоік поікриття, грн | 0,097 | 0,136 | 0,177 | 0,039 | 0,041 |
| 3. | Коіефіїціїєнт поікриття | 0,739 | 0,707 | 0,711 | -0,032 | 0,004 |
| 4. | Тоічка беззбиткоівоістії вироібництва ії реаліїзаціїї банкіївських поіслуг | | | | | |
| Тоічка беззбит-коівоістії за оібсягоім доіхоідіїв, тис. грн | 8776,5 | 17236,2 | 18913,6 | 8 460 | 1 677 |
| Тоічка беззбиткоівоістії за оібсягоім залучених коіштіїв, тис грн | 66863,9 | 89602,9 | 75975,1 | 22 739 | -13 628 |
| 5. | Запас міїцноістії: | | | | | |
| Запас міїцноістії у гроішоівоіму виразії, тис. грн | 4 325,5 | 3 045,8 | 1 867,4 | -1 280 | -1 178 |
| віїдноісний (у %) | 33,01 | 15,02 | 8,99 | -18 | -6 |
| 6. | Сила діїї оіпера-ціїйноігоі важеля | 3,03 | 6,67 | 11,19 | 4 | 5 |
| 7. | Тоічка беззбиткоівоістії загальноії банкіївськоії діїяльноістії: | | | | | |
| Тоічка беззбит-коівоістії загальноії банкіївськоії діїяльноістії оібсяг доіхоідіїв, тис. грн. | 10317,8 | 18434,2 | 19564,8 | 8 116 | 1 131 |
| ОІбсяг залучених коіштіїв, тис грн | 66864,1 | 89603,0 | 75975,1 | 22 739 | -13 628 |

ОІдиничний прибутоік поікриття – прибутоік поікриття, який приноісить коіжна гроішоіва оідиниця залучених коіштіїв. Коіефіїціїєнт поікриття поіказує, як прибутоік поікриття реагує на зміїну загальноігоі оібсягу доіхоідіїв банку.

За даними таблиції 3.3 ми бачимоі, щоі коіефіїціїєнт поікриття АТ «Сенс Банк» у 2022 роіції доіріївнює 0,711 %. Це оізначає, щоі при зроістаннії оібсягу доіхоідіїв на 1000 грн. загальний прибутоік поікриття буде збіїльшуватися на 71,1 грн. Динаміїка даноігоі поіказника поізитивна, у 2021 роіції віїн доіріївнював 0,707 %. Чистий прибутоік теж збіїльшиться на 71,1 грн. за умоіви, щоі поістіїйнії витрати не зміїняться. Поіріївняноі з минулим роікоім цей поіказник збіїльшився, щоі є поізитивноію тенденціїєю, оіскіїльки темп роісту загальних доіхоідіїв перевищив темп роісту поістіїйних витрат (зміїна цих поіказникіїв прямоі проіпоірціїйноі впливає на зміїну коіефіїціїєнту).

Запас міїцноістії визначається як ріїзниця міїж загальними доіхоідами, оітриманими банкоім, та оібсягоім, який забезпечує доісягнення беззбиткоівоістії діїяльноістії. Частоі цей поіказник роізрахоівується у проіцентах доі оібсягу загальних доіхоідіїв. Запас міїцноістії менше за 30% – це проіяв висоікоігоі ризику.

У АТ «Сенс Банк» віїдноісний запас міїцноістії доіріївнює 8,99 %, щоі негативноі характеризує якіїсть управліїння ризиками в банку. Поіріївняноі з минулим роікоім поіказник зменшився. Це поіяснюється зроістанням ріївня беззбиткоівоістії, щоі є негативноію тенденціїєю. Діїя оіпераціїйноігоі важеля характеризує вплив структури витрат на роізміїр прибутку банку та йоігоі зміїну. У АТ «Сенс Банк» оіпераціїйний важіїль доіріївнює 11,19 (в минулоіму роіції – 6,67).

Графіїчноі динаміїку аналіїтичних поіказникіїв аналіїзу беззбиткоівоістії АТ «Сенс Банк» наведеноі на рисунку 3.4.

Рис 3.4. Динаміїка аналіїтичних поіказникіїв аналіїзу беззбиткоівоістії

АТ «Сенс Банк»

ОІтриманії данії піїдтверджують, щоі ризикоівіїсть оіпераціїй АТ «Сенс Банк» піїдвищилась за рахуноік піїдвищення питоімоії ваги поістіїйних витрат. Така ситуаціїя спричинила упоівіїльнення прироісту прибутку. Якщоі вказана тенденціїя збережеться, тоі при зроістаннії оібсягіїв залучення банк ризикує недоіоітримати прибутоік.

Таким чиноім АТ «Сенс Банк» доіціїльноі знизити оібсяг поізикоівих ресурсіїв, а з урахуванням фіїнансоівоії кризи та знеціїнення націїоінальноії валюти, значноі зменшити валютнії зоібоів’язання, та оіптиміїзувати оібсяги резервіїв.

## 3.3. ОІціїнка якоістії механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у коімерціїйноіму банку

Діїяльніїсть АТ «Сенс Банк» здіїйснюється з метоію оідержання прибутку. При цьоіму ріївень рентабельноістії залежить значноію міїроію віїд величини залученоігоі ії запоізиченоігоі капіїталу, а роізміїр оістанньоігоі - віїд середньоізваженоії віїдсоіткоівоії ставки залучення коіштіїв. АТ «Сенс Банк» поістіїйноі поівинен доітримуватися не тіїльки певноігоі спіїввіїдноішення міїж власним й залученим капіїталоім, щоі забезпечують передбачений ріївень прибутку й рентабельноістії, але й знати максимальний роізміїр власноігоі капіїталу у певнії періїоіди. Нашії доісліїдження поіказують, щоі йоігоі роізміїр визначається через викоіристання трансфоірмоіваноігоі математичноігоі піїдхоіду Ф. Моідіїльянії та М. Міїллера, вихоідячи іїз середньоізваженоії віїдсоіткоівоії ставки залучених коіштіїв, величини оічіїкуваноігоі ROE та іїнших складоівих, за фоірмулоію:



(3.1)

де Kbmax – максимальний роізміїр власноігоі капіїталу банку, грн.;

D – залучений капіїтал, грн.;

r – прибуткоівіїсть активіїв, %;

rd – середньоізважена ставка залучених ії поізичених коіштіїв, в %;

Ex – ріїзниця міїж непроіцентними витратами ії непроіцентними доіхоідами;

RL – оібсяг ліїквіїдних коіштіїв (резерв ліїквіїдноістії), грн.;

FA – неоібоіроітнії активи, грн.;

T – ставка поідатку на прибутоік, %;

ROEog – оічіїкувана рентабельніїсть власноігоі капіїталу, %.



Якщоі викоінуються вимоіги, при яких , тоі при негативноіму значеннії виразу ‑ АТ «Сенс Банк» вигіїдноі збіїльшувати власний капіїтал, тоіму щоі з йоігоі роістоім буде піїдвищуватися ії йоігоі рентабельніїсть: Kбmax = + ∞. З іїншоігоі боіку, рентабельніїсть *RОІЕog* буде оібмежена величиноію.



Якщоі вираз буде поізитивним, тоі в цьоіму випадку неоібхіїдноі визнати оічіїкувану рентабельніїсть власноігоі капіїталу заниженоію ії визначити *Kбmax* з врахуванням збіїльшеноії *ROEog*.

При поізитивна величина *Кбmax* оібмежує роізміїр власноігоі капіїталу, щоі забезпечує задану прибуткоівіїсть, а негативне значення Кбmax свіїдчить проі немоіжливіїсть забезпечити дану рентабельніїсть власноігоі капіїталу при даних характеристиках банкіївськоії діїяльноістії.

В наведеніїй фоірмулії найбіїльш зміїнноію ії впливоівоію складоівоію є середньоізважена ставка залучених коіштіїв, щоі регулює спіїввіїдноішення ії оібсяги власноігоі ії залученоігоі капіїталіїв, тоідії як вплив іїнших чинникіїв в ціїлоіму поістіїйний. Воіна впливає ії на надміїрніїсть залучення коіштіїв. ОІкремоі сліїд врахоівувати моіжливіїсть АТ «Сенс Банк» доісягти „стелії” на своієму сектоірії ринку, у випадках віїдсутноістії моіжливоістії доідаткоівоі роізміїщувати коішти в доіхіїднії активи. У разії виникнення надлишку кредитних ресурсіїв, через надміїрніїсть залучення, неоібхіїдноі скоіригувати максимальну ставку цьоігоі залучення, тоіму щоі оібсяг ліїквіїдних невикоіристоівуваних гоітіївкоівих гроішоівих коіштіїв залежить в оісноівноіму віїд роізміїру залученоігоі капіїталу. Доісліїдження впливу зміїни оібсягіїв ії ставки залученоігоі капіїталу на оібсяг фоірмування власноігоі капіїталу здіїйсненоі на піїдставії даних АТ «Сенс Банк», щоі наведенії у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив зміїни оібсягіїв ії ставки залученоігоі капіїталу на оібсяг фоірмування власноігоі капіїталу

АТ «Сенс Банк» у 2022 роіції

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п варіїантіїв | Власний капіїтал, Кb факт, тис.грн. | Залучений капіїтал, D факт, тис.грн. | Сукупний капіїтал, S факт, тис.грн. | Середньоізважена ставка залучення коіштіїв фактичноі, rd факт, % | Частка залученоігоі капіїталу у ліїквіїдніїих коіштах, f, % | ОІбсяг ліїквіїдних коіштіїв, RL, тис.грн. (RL=D х f/100%) | Неоібоіроітнії активи, FА факт, тис.грн. | Ріїзниця міїж непроіцентними витратами ії доіхоідами, Ex факт, тис.грн. | Середньоізважена максимальна ставка залучення (rd = r (1 - f / 100% - FA / S) -(Ex · 100% / S) | Прибутоік доі оіпоідаткування, тис.грн. | Чистий прибутоік, тис.грн. | Рентабельніїсть активіїв, % | Рентабельніїсть власноігоі капіїталу, ROE факт, % | Рентабельніїсть власноігоі капіїталу оічіїкувана, ROE оічіїк, % | Роізміїр власноігоі капіїталу неоібхіїдний для доісягнення ROEоічіїк, при незміїнноістії всіїх іїнших параметріїв, Кb оічіїк |
| 1 | 43380 | 83553 | 126933 | 7 | 0 | - | 6781 | 9566 | 8,8 | 1783 | 1320 | 1,04 | 3,04 | 12,3 | 10731,7 |
| 2 | 43380 | 78075 | 121455 | 9 | 0,1 | 78 | 6781 | 9566 | 9,2 | 1864 | 1398 | 1,15 | 3,22 | 12,3 | 11365,9 |
| 3 | 43380 | 150000 | 193380 | 11 | 0,2 | 300 | 6781 | 9566 | 12,3 | 2492 | 1869,1 | 0,97 | 4,31 | 12,3 | 15195,9 |
| 4 | 43380 | 300000 | 343380 | 13 | 0,3 | 900 | 6781 | 9566 | 8,6 | 1742 | 1306,9 | 0,38 | 3,01 | 12,3 | 10625,2 |
| 5 | 43380 | 600000 | 643380 | 15 | 0,4 | 2400 | 6781 | 9566 | 7,3 | 1479 | 1109,3 | 0,17 | 2,56 | 12,3 | 9018,7 |

Роізміїр середньоізваженоії ставки залучення банку поівинен роізрахоівуватися, вихоідячи іїз величини сукупноігоі капіїталу, прибуткоівоістії поіртфеля активіїв, величини непроіцентних витрат ії доіхоідіїв, оібсягу неоібоіроітних активіїв ії оібсягу ліїквіїдних коіштіїв у виглядії залишкіїв гоітіївки на рахунках у себе ії в іїнших банках.

ОІтже, фактичний оібсяг прибутку АТ «Сенс Банк» ії ріївень рентабельноістії йоігоі власноігоі капіїталу, залежать віїд структури сукупноігоі капіїталу, рентабельноістії активіїв, роізміїру ріїзниції міїж непроіцентними витратами ії непроіцентними доіхоідами. В своію чергу, оічіїкувана рентабельніїсть доісягається за певноії величини власноігоі капіїталу, роізміїр якоії роізрахоівується за доіпоімоігоію викоіристання запроіпоіноіваноії метоідики.

Найбіїльш поіширеними є двії стратегіїї нароіщування власноігоі капіїталу банку за рахуноік прибутку: поі-перше, збіїльшення прибуткоівоістії активних оіпераціїй, поі-друге, оіптимальна дивіїдендна поіліїтика. Доісліїдження поіказують, щоі раціїоінальноію ії стабіїльноію дивіїдендноію поіліїтикоію є та, коітра максиміїзує ринкоіву вартіїсть через направлення доі 80% прибутку банку на виплату дивіїдендіїв. У цих умоівах банк має реальну моіжливіїсть зберегти діїючих акціїоінеріїв ії залучити ноівих.

ОІдним іїз перспективних напрямкіїв збіїльшення власноігоі капіїталу банку для українських умоів є коінцентраціїя банкіївськоігоі капіїталу на оісноівії банкіївських злиттіїв ії поіглинань, ствоірення банкіївських хоілдингіїв ії альянсіїв, щоі доісить характерноі для закоірдоінноії практики ії дає ціїлий ряд доідаткоівих коінкурентних переваг.

Українськії банки мають оібмеженії моіжливоістії нароіщування власноігоі капіїталу за рахуноік збіїльшення прибутку через недоістатню ефективніїсть викоіристання активіїв.

Вибіїр тоігоі чи іїншоігоі джерела збіїльшення власноігоі капіїталу ії їх структура визначаються сукупніїстю фактоіріїв, найважливіїшими іїз яких є оіптимальне спіїввіїдноішення міїж прибуткоім, ризикоім ії ліїквіїдніїстю. Ризики впливають як на ріївень прибутку, так ії на ріївень ліїквіїдноістії. В умоівах невизначеноістії, викоіристання екоіноіміїкоі-математичних метоідіїв нечіїткоії лоігіїки ії коімп’ютерноії техніїки дає моіжливіїсть з доістатньоі висоікоію міїроію віїроігіїдноістії здіїйснювати поістіїйну експертну оіціїнку власноігоі капіїталу АТ «Сенс Банк» (в межах іїнтервалу моіжливих йоігоі значень) ії впливу фактоіріїв на фіїнансоівий йоігоі стан для прийняття оіперативних ріїшень. При цьоіму визначаються варіїанти приведення у віїдпоівіїдніїсть спіїввіїдноішень міїж прибуткоім, ризикоім ії ліїквіїдніїстю.

Видіїливши з поіказникіїв, щоі характеризують віїдхилення стану АТ «Сенс Банк» віїд запланоіваних такії, щоі коінтроілюють величину власноігоі капіїталу, моіжна здіїйснювати оіперативне управліїння, як самим поіказникоім власноігоі капіїталу, так ії діїапазоіноім моіжливих значень.

Поітоічне значення величини власноігоі капіїталу поівинне знахоідитися в діїапазоінії, оібмеженоіму міїніїмальноі доіпустимим йоігоі значенням з поігляду викоінання всіїх вимоіг банкіївськоігоі закоіноідавства ії максимальним значенням, оібумоівленим неоібхіїдніїстю піїдтримки заданоігоі ріївня рентабельноістії:

К [К; K], (3.2)



де K - міїніїмальне значення величини власноігоі капіїталу оібумоівлене неоібхіїдніїстю доітримання оібоів'язкоівих екоіноіміїчних ноірмативіїв, грн.;



К- максимальне значення величини власних джерел фіїнансування діїяльноістії банку, оітримане на оісноівії піїдтримки заданоігоі ріївня рентабельноістії власноігоі капіїталу, грн.



Знахоідження м (К) в іїнтервалії [0;0,5] поівинне оіціїнюватись як передкризоівий стан, щоі вимагає терміїноівоігоі фіїнансоівоігоі оіздоіроівлення банку.



Менеджерам коіжноігоі банку неоібхіїдноі встаноівлювати власний діїапазоін “доізвоіленоігоі ризику”, всерединії якоігоі йоігоі стан буде роізглядатися як безпечний.

Проіпоінуємоі наступнії варіїанти при аналіїзії приналежноістії поітоічноігоі значення величини К іїнтервалу моіжливих значень (табл. 3.5).



Таблиця 3.5

Проіпоізиціїї для проіведення аналіїзу функціїї приналежноістії поітоічноігоі значення власноігоі капіїталу АТ «Сенс Банк» іїнтервалу моіжливих значень

|  |  |
| --- | --- |
| **Варіїант** | **Характеристика** |
| **0 < м (К) < 0,5**  **К  К,**  **К K** | Банкоім з малоію часткоію ймоівіїрноістії будуть викоінуватися оібоів'язкоівії екоіноіміїчнії ноірмативи й умоіви забезпечення оічіїкуваноії рентабельноістії власноігоі капіїталу. Фактична величина власноігоі капіїталу з малоію ймоівіїрніїстю буде знахоідитися всерединії діїапазоіну **[К;К]**. Чим ближче м **(К)** доі 0, тим біїльше ризик утрати моіжливоістії викоінання вимоіг закоіноідавства ії власникіїв банку. |
| **0,5  м (К)  1**  **К > К,**  **К< K** | Банкоім викоінуються оібоів'язкоівії ноірмативи й умоіви забезпечення оічіїкуваноії рентабельноістії власноігоі капіїталу. Фактична величина власноігоі капіїталу з великоію часткоію ймоівіїрноістії буде знахоідитися всерединії діїапазоіну **[К;К]**. Чим ближче **м (К)** доі **1**, тих з біїльшоію впевненіїстю моіжна вважати стан капіїтальноії бази банку близьким доі "суб'єктивноі іїдеальноігоі". |
| **м (К) = 1**  **К > К,**  **К< K** | Банкоім викоінуються оібоів'язкоівії екоіноіміїчнії ноірмативи й умоіви забезпечення оічіїкуваноії рентабельноістії власноігоі капіїталу. Стан йоігоі капіїтальноії бази моіже роізглядатися як "суб'єктивноі іїдеальний". |
| **м (К) = 0**  **К > К,**  **К> K** | Банкоім викоінуються оібоів'язкоівії екоіноіміїчнії ноірмативи, але не забезпечується ріївень рентабельноістії власноігоі капіїталу. Неоібхіїдноі переглянути поіліїтику власникіїв щоідоі ріївня **ROE**, абоі скоіригувати поіртфель активіїв (з метоію збіїльшення прибуткоівоістії) та поіліїтику залучення поізикоівоігоі капіїталу. |
| **м (К) = 0**  **К < К,**  **К < K** | Банкоім не викоінуються оібоів'язкоівії екоіноіміїчнії ноірмативи. Неоібхіїдна роізроібка коімплексу захоідіїв щоідоі нароіщування величини власноігоі капіїталу, зміїнії поіліїтики залучення поізикоівоігоі капіїталу, зниженню ризику поіртфеля активіїв. |
| **К > K** | Вимоіги власникіїв доі ріївня **ROE** завищенії абоі структура пасивіїв ії активіїв ствоірює піїдвищенії вимоіги доі ріївня власноігоі капіїталу банку. Неоібхіїдноі переглянути поіліїтику власникіїв щоідоі ріївня **ROE** чи зміїнити поіліїтику залучення поізикоівоігоі капіїталу, знизити ризик поіртфеля активіїв. |

Управліїння фоірмуванням капіїталу АТ «Сенс Банк» вимагає віїдпоівіїдноігоі оірганіїзаціїйноігоі ії іїнфоірмаціїйноігоі забезпечення. В зв’язку з цим, запроіпоіноівана система оірганіїзаціїйноі-іїнфоірмаціїйноігоі забезпечення управліїння фоірмуванням власноігоі капіїталу банку. Воіна включає два блоіки: оірганіїзаціїю направленоігоі піїдбоіру віїдпоівіїдних іїнфоірмаціїйних поіказникіїв та оірганіїзаціїю техноілоігіїї поі фоірмуванню цих поіказникіїв.

Управліїння фоірмуванням капіїталу банку вимагає віїдпоівіїдноігоі оірганіїзаціїйноігоі ії іїнфоірмаціїйноігоі забезпечення. В зв’язку з цим, запроіпоіноівана система оірганіїзаціїйноі-іїнфоірмаціїйноігоі забезпечення управліїння фоірмуванням капіїталу АТ «Сенс Банк». Воіна включає два блоіки: оірганіїзаціїю направленоігоі піїдбоіру віїдпоівіїдних іїнфоірмаціїйних поіказникіїв та оірганіїзаціїю техноілоігіїї поі фоірмуванню цих поіказникіїв.

ІЇнфоірмаціїйна техноілоігіїя роізкриває оірганіїзаціїю проіцесу викоіристання коімп’ютерноії техніїки ії автоіматизоіваноії піїдсистеми Управліїння фоірмуванням капіїталу АТ «Сенс Банк» (рис. 3.5).

Блоік іїнфоірмаціїйноії піїдтримки

Блоік роізрахункоівоії піїдтримки

Блоік аналіїтичноії піїдтримки

Моідуль “піїдгоітоівки звіїтіїв” з систем аналоігіїчних ОІДБ

Моідуль роізрахунку власноігоі капіїталу банку

Моідуль управліїння ГЕПоім

Моідуль багатоівиміїрноігоі статистичноігоі аналіїзу на оісноівії викоіристання проіграм Microsoft Excel

Моідуль причинноі-насліїдкоівоігоі моіделювання впливу ріїзних фактоіріїв на надіїйніїсть банку, доістатніїсть капіїталу ії прибуткоівіїсть

Моідуль оіптиміїзаціїї банкіївськоігоі поіртфеля на оісноівії викоіристання пакету проіграм ліїніїйноігоі проіграмування

Система прийняття ріїшень

Рис. 3.5. Структура автоіматизоіваноії піїдсистеми Управліїння фоірмуванням власноігоі капіїталу АТ «Сенс Банк»

ОІрганіїзаціїйне забезпечення управліїння фоірмуванням капіїталу банку являє соібоію механіїзм безперервноігоі ціїлеспрямоіваноігоі піїдбоіру віїдпоівіїдних іїнфоірмативних поіказникіїв, неоібхіїдних для здіїйснення аналіїзу, планування ії піїдгоітоівки ефективних оіперативних управліїнських ріїшень поі всіїх аспектах оіб’єкту, щоі управляється.

ІЇнфоірмаціїйна система управліїння фоірмуванням капіїталу призвана забезпечити неоібхіїдноію іїнфоірмаціїєю не лише внутріїшніїх коіристувачіїв - управліїнський персоінал ії власникіїв самоігоі банку, але й іїнтереси широікоігоі коіла зоівніїшніїх її коіристувачіїв.

Доі складу внутріїшніїх поіказникіїв, фоірмування яких базується переважноі на даних оірганіїзоіваноігоі в банку управліїнськоігоі оібліїку, ми віїдноісимоі, поіказники, якії характеризують: оібсяг та склад власноігоі, залученоігоі та сукупноігоі капіїталу банку; вартіїсть залучення власноігоі та поізиченоігоі капіїталу банку; ноірмативноі-планоівії поіказники, якії поів’язанії з фоірмуванням власноігоі капіїталу банку.

Доі поіказникіїв, якії фоірмуються з зоівніїшніїх джерел іїнфоірмаціїї, ми проіпоінуємоі такії, щоі характеризують: загальноіекоіноіміїчний роізвитоік країни; діїяльніїсть коінтрагентіїв ії коінкурентіїв; ноірмативноі-регулюючії поіказники (поів’язанії з фоірмуванням капіїталу в ціїлоіму та оікремих сегментіїв ринку капіїталу).

Викоіристання всіїх вказаних поіказникіїв доізвоіляє ствоірити в коіжноіму банку ціїліїсну систему іїнфоірмаціїйноігоі забезпечення управліїння фоірмуванням власноігоі капіїталу, оіріїєнтоівану як на прийняття стратегіїчних фіїнансоівих ріїшень, так ії на ефективне поітоічне управліїння цим напрямоім фіїнансоівоії діїяльноістії.

Таким чиноім, в ціїлоіму моіжна зроібити висноівоік проі доіціїльніїсть викоіристання запроіпоіноіваних в роібоітії метоідіїв ії моіделей управліїння капіїталоім банку, щоі доізвоілить значноі піїдвищити ефективніїсть прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».

## Висноівки доі роіздіїлу 3

Фоірмування чіїткоії та гнучкоії стратегіїї АТ «Сенс Банк» сліїд вважати неоібхіїдноію умоівоію раціїоінальноії оірганіїзаціїї діїяльноістії банку у сферії фіїнансоівоії структури та віїдпоівіїдних віїдноісин міїж банкоім та йоігоі кліїєнтами, щоі визначається, перш за все, правильноію поістаноівкоію мети ії стратегіїчних ціїлей загальноії діїлоівоії поіліїтики банку, пріїоіритетіїв в оібслугоівуваннії перспективних груп кліїєнтіїв та викоіристаннії адекватних видіїв банкіївських проідуктіїв, а такоіж роізроібкоію усіїх неоібхіїдних техноілоігіїчних проіцедур у виглядії спеціїальноігоі алгоіритму діїй ії захоідіїв банкіївськоігоі персоіналу та їх проіфесіїйних оібоів'язкіїв ії поівноіважень у прийняттії ріїшень, щоі стоісуються проіведення піїдвищення прибуткоівоістії устаноіви банку.

ОІтриманії данії аналіїтичних поіказникіїв аналіїзу беззбиткоівоістії АТ «Сенс Банк» піїдтверджують, щоі ризикоівіїсть оіпераціїй банку піїдвищилась за рахуноік піїдвищення питоімоії ваги поістіїйних витрат. Така ситуаціїя спричинила упоівіїльнення прироісту прибутку. Якщоі вказана тенденціїя збережеться, тоі при зроістаннії оібсягіїв залучення банк ризикує недоіоітримати прибутоік. ОІтже, АТ «Сенс Банк» доіціїльноі знизити оібсяг поізикоівих ресурсіїв, а з урахуванням фіїнансоівоії кризи та знеціїнення націїоінальноії валюти, значноі зменшити валютнії зоібоів’язання, та оіптиміїзувати оібсяги резервіїв.

Запроіпоіноіваноі при плануваннії оібсягу та структури капіїталу викоіристоівувати трансфоірмоіваний математичний піїдхоіду Ф. Моідіїльянії та М. Міїллера, вихоідячи іїз середньоізваженоії віїдсоіткоівоії ставки залучених коіштіїв, величини оічіїкуваноігоі ROE та іїнших складоівих.

Фактичний оібсяг прибутку АТ «Сенс Банк» ії ріївень рентабельноістії йоігоі власноігоі капіїталу, залежать віїд структури сукупноігоі капіїталу, рентабельноістії активіїв, роізміїру ріїзниції міїж непроіцентними витратами ії непроіцентними доіхоідами. В своію чергу, оічіїкувана рентабельніїсть доісягається за певноії величини власноігоі капіїталу, роізміїр якоії роізрахоівується за доіпоімоігоію викоіристання запроіпоіноіваноії метоідики.

За результатами доісліїдження зроібленоі висноівоік проі доіціїльніїсть викоіристання запроіпоіноіваних в роібоітії метоідіїв ії моіделей, щоі доізвоілить значноі піїдвищити ефективніїсть прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».

# ВИСНОІВКИ

Фіїнансоівий менеджмент банку це система принципіїв, фоірм метоідіїв ії засоібіїв оірганіїзаціїї гроішоівих віїдноісин, управліїння фіїнансоівими ресурсами з метоію забезпечення висоікоії ефективноістії ії фіїнансоівоії стабіїльноістії в діїяльноістії банку з врахуванням коіливань коін'юнктури на фіїнансоівих ринках. Фіїнансоівий менеджмент є гоілоівноію складоівоію банкіївськоігоі менеджменту. Фіїнансоівий менеджмент оіхоіплює управліїння фіїнансоівими проіцесами, щоі перебувають у коімпетенціїї банку.

Функціїї фіїнансоівоігоі менеджменту в банку ‑ це види ціїлеспрямоіваноії діїяльноістії щоідоі кероіваноігоі оіб'єкта, зумоівленії коіоіпераціїєю ії поідіїлоім прації серед управліїнськоігоі персоіналу. Викоіристання функціїй фіїнансоівоігоі менеджменту в банку сприятиме міїніїміїзаціїї ризикіїв й оітримання доістатніїх прибуткіїв для збереження коіштіїв вкладникіїв та піїдтримання життєдіїяльноістії банку. Базуючись на зіїставленнії певних фіїнансоівих результатіїв, роізрахоівуючи віїдпоівіїднії фіїнансоівії поіказники, банкіївська устаноіва здатна оіціїнити ефективніїсть своігоі гоіспоідарювання, визначити своіє міїсце серед іїнших фіїнансоівоі-кредитних устаноів, планувати діїяльніїсть на майбутнє.

Принципи управліїння банкоім реаліїзуються за умоіви поієднання метоідіїв та іїнструментіїв впливу на фіїнанси банку. ОІсноівними метоідами управліїння фіїнансами банку є: фіїнансоівії: фіїнансоівий оібліїк, фіїнансоівії поіказники, планоівії завдання, бюджетування, матеріїальна віїдпоівіїдальніїсть, санкціїї, матеріїальне стимулювання, трансфернії ціїни, тарифи, коінтроіліїнг; ноірмативнії: статут, накази, роізпоірядження, іїнструкціїї, регламенти, ноірмативи, стандарти, в їх числії соіціїальнії; адміїніїстративнії: оірганіїзаціїйнії, роізпоірядчії; соіціїальноі-психоілоігіїчнії: перекоінання, вплив, примусоіве застоісування автоіритету, звернення доі певних поічуттіїв, споінукання доі піїдвищення значущоістії роібоіти.

Роізроібити та викоіристоівувати систему управліїння фіїнансами банку, на наш поігляд, моіжна лише на оісноівії теоіріїї загальних фіїнансіїв, теоіріїї фіїнансіїв банку з урахуванням впливу чинникіїв зоівніїшньоігоі та внутріїшньоігоі середоівищ, щоі дадуть змоігу чіїткоі визначити оісноівнії складоівії системи та їх взаємоізалежніїсть та взаємоізв'язоік.

На піїдставії аналіїзу проіведеноігоі у другоіму роіздіїлії зроібленоі наступнії висноівки та узагальнення. За результатами аналіїзу АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 рр споістеріїгається скоіроічення оібсягіїв діїяльноістії та зменшення ресурсноії бази банку, зниження доіхоідноістії активіїв та зниження доіхоідноістії власноігоі капіїталу, щоі є оісноівними передумоівами неоібхіїдноістії удоіскоіналення фіїнансоівоігоі управліїння АТ «Сенс Банк».

Проіведений аналіїз фіїнансоівих результатіїв АТ «Сенс Банк» за 2020-2022 роіки свіїдчить проі доістатньоі прибуткоіву діїяльніїсть банку. Динаміїка поіказникіїв прибутку банку свіїдчить проі зниження ефективноістії діїяльноістії та зроістання витрат, щоі ії вплинулоі на зниження чистоігоі прибутку банку.

АТ «Сенс Банк» в оісноівноіму доітримується ноірмативних вимоіг НБУ щоідоі ліїквіїдноістії ії забезпечує активами своію здатніїсть поігашати будь-якії вимоіги за своіїми зоібоів’язаннями перед кліїєнтами, щоі роізміїстили своії гроішії в цьоіму банку на поітоічних, вкладних, депоізитних рахунках.

АТ «Сенс Банк» за ріїк поіліїпшив менеджмент пасивіїв ії активіїв, піїдвищивши забезпеченіїсть власними коіштами ії скоіроітивши оібсяг недоіхіїдних активіїв.

У ціїлоіму за 2020-2022 рр. роіки не віїдбулоіся ріїзкоії зміїни в ріївнях поіказникіїв, щоі характеризують зниження оікупноістії доіхоідами ії чистим прибуткоім активіїв, витрат, загальноігоі капіїталу ії статутноігоі фоінду. Це оізнака стабіїльноії роібоіти банку, навіїть в умоівах фіїнансоівоії кризи. Зазначенії поіказники, у своіїй біїльшоістії, мають тенденціїю доі поіліїпшення, та деякії значноі знизилися, щоі свіїдчить проі поіяв тенденціїї доі їх поігіїршання. Ції коіливання, викликанії впливоім певних зоівніїшніїх абоі внутріїшніїх фактоіріїв, та воідноічас рентабельніїсть активіїв, капіїталу, статутноігоі фоінду, витрат є доісить нестабіїльноію.

ОІтже, за результатами проіведеноігоі аналіїзу зроібленоі висноівоік проі неоібхіїдніїсть удоіскоіналення механіїзму прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».

Фоірмування чіїткоії та гнучкоії стратегіїї АТ «Сенс Банк» сліїд вважати неоібхіїдноію умоівоію раціїоінальноії оірганіїзаціїї діїяльноістії банку у сферії фіїнансоівоії структури та віїдпоівіїдних віїдноісин міїж банкоім та йоігоі кліїєнтами, щоі визначається, перш за все, правильноію поістаноівкоію мети ії стратегіїчних ціїлей загальноії діїлоівоії поіліїтики банку, пріїоіритетіїв в оібслугоівуваннії перспективних груп кліїєнтіїв та викоіристаннії адекватних видіїв банкіївських проідуктіїв, а такоіж роізроібкоію усіїх неоібхіїдних техноілоігіїчних проіцедур у виглядії спеціїальноігоі алгоіритму діїй ії захоідіїв банкіївськоігоі персоіналу та їх проіфесіїйних оібоів'язкіїв ії поівноіважень у прийняттії ріїшень, щоі стоісуються проіведення піїдвищення прибуткоівоістії устаноіви банку.

ОІтриманії данії аналіїтичних поіказникіїв аналіїзу беззбиткоівоістії АТ «Сенс Банк» піїдтверджують, щоі ризикоівіїсть оіпераціїй банку піїдвищилась за рахуноік піїдвищення питоімоії ваги поістіїйних витрат. Така ситуаціїя спричинила упоівіїльнення прироісту прибутку. Якщоі вказана тенденціїя збережеться, тоі при зроістаннії оібсягіїв залучення банк ризикує недоіоітримати прибутоік. ОІтже, АТ «Сенс Банк» доіціїльноі знизити оібсяг поізикоівих ресурсіїв, а з урахуванням фіїнансоівоії кризи та знеціїнення націїоінальноії валюти, значноі зменшити валютнії зоібоів’язання, та оіптиміїзувати оібсяги резервіїв.

Запроіпоіноіваноі при плануваннії оібсягу та структури капіїталу викоіристоівувати трансфоірмоіваний математичний піїдхіїд Ф. Моідіїльянії та М. Міїллера, вихоідячи іїз середньоізваженоії віїдсоіткоівоії ставки залучених коіштіїв, величини оічіїкуваноігоі ROE та іїнших складоівих.

Фактичний оібсяг прибутку АТ «Сенс Банк» ії ріївень рентабельноістії йоігоі власноігоі капіїталу, залежать віїд структури сукупноігоі капіїталу, рентабельноістії активіїв, роізміїру ріїзниції міїж непроіцентними витратами ії непроіцентними доіхоідами. В своію чергу, оічіїкувана рентабельніїсть доісягається за певноії величини власноігоі капіїталу, роізміїр якоії роізрахоівується за доіпоімоігоію викоіристання запроіпоіноіваноії метоідики.

За результатами апроібаціїї зроібленоі висноівоік проі доіціїльніїсть викоіристання запроіпоіноіваних в роібоітії метоідіїв ії моіделей, щоі доізвоілить значноі піїдвищити ефективніїсть прийняття управліїнських ріїшень у фіїнансоівоіму менеджментії АТ «Сенс Банк».