

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ

**ДЗЮРДЗЕВИЧ МАКСИМ ІГОРОВИЧ**

УДК 336; 368.02

**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ  
(НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ЦЕНТРАЛЬНОГО  
РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ ПАТ «МЕГАБАНК»)**  
Спеціальність 072 – Фінанси, банківська справа та страхування

**Автореферат**  
**дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Тернопіль  
2019

Дипломною роботою за освітнім ступенем «магістр» є рукопис

Роботу виконано на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

**Керівник роботи:** кандидат економічних наук, доцент  
**Крамар Ірина Юріївна,**  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Тернопільський національний  
технічний університет імені Івана Пулюя

**Рецензент:** кандидат економічних наук, доцент  
**Королюк Тетяна Миколаївна**  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та  
аудиту,  
Тернопільський національний  
технічний університет імені Івана Пулюя

**Завідувач кафедрою економіки та фінансів О.В. Панухник**

Захист відбудеться 23 грудня 2019 р. о 09.00 годині на засіданні екзаменаційної комісії №59 у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя за адресою: 46008, м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, навчальний корпус №10, зала засідань

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Процеси економічної трансформації в країні потребують адекватних перетворень в усіх сферах економічної діяльності, в тому числі і в банківській системі. За роки незалежності в Україні побудована власна банківська система, проте становлення економіки ринкового типу потребує нових підходів до функціонування банків, підвищення якості банківських послуг та надійності банків. Основними факторами загострення ситуації на банківському ринку України є як внутрішні проблеми, так і зовнішні, зокрема, глобалізація світового фінансового ринку, розвиток нових фінансових та електронних технологій, обмеження доступу до кредитних ресурсів, індивідуальність банківських продуктів. Саме тому актуальним є питання дослідження процесу фінансового планування у системі управління банком.

**Огляд літератури з теми дослідження.** На сучасному етапі широке коло питань, пов'язаних з дослідженням процесів планування банківської діяльності, проблеми використання і визначення раціональних підходів щодо методики та інструментального аналізу ефективності виконання планів, висвітлено в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів: Е. Долана, Дж. Кейнса, М. Фрідмана, І. Фішера, Дж. Сінкі, Л. Г. Батракової, О.В. Дзюблюка, А.М. Мороза, М.І. Савлука, Б.Бермана, П. Роуза; І. Ларіонової, Н. Куніциної, К. Садвакасова, Л. Г. Батракової, Ю.С. Масленчикова, А.Герасимовича, С. Козьменка, В. Міщенко, А. Мороза, А. Пересади, Л. Примостки, Н. Шелудько., Ф. Шпіга. Теоретичні та практичні проблеми управління діяльністю вітчизняних банків розкриті в працях С. Васильчак, А. Вожжова, Д. Гладких, О. Дзюблюка, А. Єпіфанова, І. Івасіва, С. Козьменка, І. Лютого, В. Міщенко, А. Мороза, М. Савлука та ін.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є проведення аналізу стану фінансового планування у системі управління ПАТ «Мегабанк» та

розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «фінансове планування» та особливості його здійснення у банківській сфері;
- охарактеризувати поняття «фінансове планування» як елемент системи управління банком;
- визначити етапи та методи фінансового планування;
- провести характеристику фінансової діяльності досліджуваного банку;
- проаналізувати рівень доходів і витрат, оцінити показники ліквідності банку;
- запропонувати шляхи покращення фінансового планування ПАТ «Мегабанк» у системі управління банком;
- дослідити тенденції розвитку банківської системи України
- обґрунтувати застосування рекапіталізації та оптимізації кредитного портфелю за рахунок збільшення частки кредитів підприємствам агросектору;
- провести аналіз стану охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

**Об'єктом дослідження** є діяльність ПАТ «Мегабанк» в частині фінансового планування у системі управління банком.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних положень щодо вдосконалення механізму фінансового планування банку.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація, порівняння, системного аналізу, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групування, економіко-математичний метод.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, фінансова звітність ПАТ «Мегабанк», праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового планування:

– подальшого розвитку отримало визначення сутності фінансового планування банку у системі управління банком для реалізації існуючого потенціалу банку;

– запропоновано напрями підвищення фінансового планування ПАТ «Мегабанк» шляхом рекапіталізації та збільшення частки кредитів підприємствам агросектору;

– обґрунтовано напрями підвищення ефективності фінансового планування досліджуваного банку.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть впроваджені у діяльності ПАТ «Мегабанк» з метою підвищення ефективності фінансового планування у системі управління банком.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, шістьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 24 таблиць, 11 рисунків, список використаних із 60 найменувань, 13 додатків на 13 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **ВСТУПІ** подано загальну характеристику роботи, обґрунтовано актуальність теми дослідження, мету і завдання роботи, об'єкт, предмет, описано наукову новизну і практичну значимість отриманих результатів.

У **першому розділі «Теоретичні основи фінансового планування в банку»** проведено аналіз наукової літератури з питання фінансового планування в комерційному банку. З'ясовано, що більшість дослідників схиляється до думки, що фінансове планування в комерційному банку – це система взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання

доходності та ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності.

Визначено, що до основних завдань фінансового планування належать: визначення джерел та обсягів фінансових ресурсів відповідно до потреб банку; виявлення резервів збільшення фінансових ресурсів; раціональний розподіл отримуваних прибутків та накопичень за каналами їх використання; фінансовий контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів і коштів; раціональне формування структури активів, пасивів, зокрема, капіталу банку; визначення структури кредитного портфеля для забезпечення ефективної діяльності банку.

У другому розділі «Аналіз фінансово-майнового стану ПАТ «Мегабанк» проведено загальну характеристику діяльності ПАТ «Мегабанк», досліджено інформацію щодо поточних рейтингів, присвоєних банку та нагород, отриманих у 2018 р.; проведено аналіз доходів та витрат банку, а також аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, горизонтальний та вертикальний аналізи активів та пасивів банку.

Протягом 2014-2018 рр. банк найбільший прибуток ПАТ «Мегабанк» отримав у 2018 році – 104 801 тис. грн., а 2016 рік – єдиний за 5 років, коли банк отримав збиток у розмірі 87 397 тис. грн. При цьому, саме у 2016 році банк отримав також пільгу на податок на прибуток у розмірі 1 248 тис. грн. Також звертаємо увагу на те, що у 2017 році банк зумів збільшити свої доходи після значного збитку у 2016 році та отримав прибуток у розмірі 5 866 тис. грн, а у 2018 році банк збільшив свій прибуток майже у 18 разів, що свідчить про ефективне фінансове планування у системі управління банком.

Структура активів ПАТ «Мегабанк» протягом досліджуваного періоду залишалась незмінною: найбільшу частку становили кредити, надані клієнтам (від 70,8% до 85,48%). Таким чином, оптимізація кредитного портфеля є одним із чинників впливу на ефективність діяльності банку, а значить є важливим етапом фінансового планування у системі управління банком.

Найбільшу частку пасивів ПАТ «Мегабанк» протягом 2014-2018 рр. становили кошти на рахунках клієнтів (від 54,10% до 77,92% відповідно). Також досить значною є частка інших залучених коштів, яка мала найменше значення саме у 2018 році (11,42%) та найбільше у 2014 році – 28,71%. Варто зазначити, що суттєво знизився обсяг субординованого боргу, питома вага якого у структурі пасивів становить лише 1,99% у 2018 році.

Частка капіталу банку у загальній сумі пасивів зменшується протягом досліджуваного періоду, становлячи у 2018 р. 8,27%. У 2018 році обсяг кредитування ПАТ «Мегабанк» клієнтів зріс. При цьому у структурі кредитного портфелю основні позиції займають торгівля, сільське господарство та виробництво (близько 20% кожна), фізичні особи, сфера послуг тощо.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу протягом 2014-2018 рр. є невисоким. Тобто на одну гривню власного капіталу припадає 0,13 грн. прибутку у 2018 році. Наведені дані та результат аналізу свідчать також про необхідність рекапіталізації банку, пропозиції щодо якої наведено у п.3.1 роботи. Результати проведеного аналізу вказують на досить ефективне управління діяльністю досліджуваного банку.

**У третьому розділі «Пропозиції щодо підвищення ефективності фінансового планування ПАТ «Мегабанк»» запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності фінансового планування у системі управління банком на основі рекапіталізації та оптимізації кредитного портфеля банку.**

Встановлено основні причини, чому рекапіталізація розглядається як один із дієвих способів покращення ситуації, а саме: масовий відтік депозитів підприємств та населення; відсутність коштів на міжбанківському ринку для поповнення ресурсів банку, дефіцит яких спричинений відтоком депозитів; падіння грошових валютних потоків експортної виручки клієнтів банку за рахунок різкого зниження світового попиту на експортну продукцію з України; різке зростання курсу іноземної валюти по відношенню до національної валюти та виникнення проблем для клієнтів, які отримують доходи в національній валюті, по поверненню валютних кредитів в валюті, яку треба купити по

новому курсу; зниження рівня промислового виробництва в Україні, особливо зорієнтованого на експортну продукцію; масове неповернення кредитів та несплата відсотків фізичними особами при скороченні робочих місць, закритті виробництв та відсутності джерел доходів для погашення кредитів. Саме рекапіталізація дозволить банку подолати вказані негативні наслідки фінансових криз і забезпечити гнучку структуру планування, що покаже позитивні результати.

Ще одним способом удосконалення системи управління ПАТ «Мегабанк» є оптимізація його кредитного портфелю із акцентом на підвищення обсягу кредитів тим клієнтам, які працюють в агросекторі, що сприятиме отриманню позитивних фінансових результатів діяльності банку та матиме безперечний позитивний вплив і на економічну ситуацію в країні загалом.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» проаналізовано основні тенденції розвитку банківської системи України. Протягом досліджуваного періоду в Україні суттєво знизилася кількість банків, що, в першу чергу, пов'язано із реформою Національного банку та підвищенню вимог до розміру статутного капіталу банків, що функціонують.

Однією із проблем, які попри те стримують розвиток банківського сектору є невпевненість клієнтів у фінансово-кредитних установах та недовірі до них, а також через скорочення вільних фінансових ресурсів у населення та суб'єктів господарювання, банківська система недоотримує значної частини коштів через відтік капіталу та неспроможність клієнтів погасити взяті раніше боргові зобов'язання.

Визначено, що основою фінансової стійкості та надійності комерційних банків є правильна організація процедури банківського кредитування, розробка гнучкої системи управління кредитними операціями, належне забезпечення банків реальною та об'єктивною обліковою інформацією, що сприятиме поверненню довіри зі сторони вкладників та залученню коштів із різних джерел фінансування.



У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень» здійснено економічне обґрунтування рекомендацій, запропонованих у третьому розділі.

Обґрунтування оптимізації кредитного портфеля було здійснено на основі використання моделі Г. Марковіца шляхом виконання прямої та оберненої задач. З метою досягнення максимальної дохідності у розмірі 17,05% для кредитного портфеля із рівнем ризику, який є меншим або дорівнює 1,1 одиниць, ПАТ «Мегабанк» рекомендовано 73% сукупного обсягу портфеля спрямувати на кредитування суб'єктів господарювання, що працюють в аграрній сфері, 14% – в інших галузях і 13% – на вкладення коштів в облігації внутрішньої державної позики.

Встановлено, що рекапіталізація ПАТ «Мегабанк» є дієвим способом покращення фінансового планування банку так як дозволяє накопичувати капітал у сприятливі часи та використовувати його у часи потрясінь, знижуючи таким чином, циклічні коливання динаміки кредитування та економіки в цілому.

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» проведено аналіз стану охорони праці в банку; проведено оцінки можливості виникнення вторинних уражаючих факторів на об'єкті і заходи щодо їх обмеження. Визначено основні особливості планування та реалізація заходів щодо подолання наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру і способи їх уникнення.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано економічну літератури із тематики дослідження і встановлено, що під фінансовим плануванням розуміють одну із найважливіших функцій банківського менеджменту, яка створює основу для

розвитку управлінського процесу, визначає його мету, перспективи, а також встановлює певну послідовність дій, методів та засобів, необхідних для досягнення цілей. Встановлено, що важливим етапом фінансового планування є оцінка господарської діяльності банку та визначення пріоритетів його розвитку з огляду на ситуацію, що склалася у країні.

2. Проаналізовано фінансовий стан ПАТ «Мегабанк» і встановлено, що протягом останніх років діяльності банк активно працює над збільшенням прибутків, що і спостерігаємо у 2018 році. Окрім того, виявлено акцент на збільшенні частки кредитів, наданих клієнтам у загальній структурі банку. Визначено основні показники ліквідності банку, які вказують на те, що протягом 2014-2018 рр. дані показники відповідали встановленим НБУ нормативним значенням. Визначено основні здобутки банку та перспективи його розвитку у процесі управління.

3. Встановлено, що одним із способів підвищення ефективності управління Пат «Мегабанк», що матиме прояв безпосередньо у фінансовому аспекті, є рекапіталізація банку, котра пов'язана із реформою банківської системи в Україні та нових вимог, встановлених Базельським комітетом з питань банківського нагляду щодо необхідності та розмірів різних видів капіталу у банку.

4. Запропоновано оптимізувати кредитний портфель ПАТ «Мегабанк» з акцентом на кредитах, що надаються підприємствам агросектору, так як сільське господарство є ключовим галуззю, з якою банк бачить свою співпрацю. Окрім того, актуальність та своєчасність даної пропозиції зумовлена поточною ситуацією в країні та ресурсній базі в агросфері. Таким чином, дана пропозиція покликана підвищити ефективність фінансового планування й управління загалом не лише самого банку, а й мати позитивний вплив на розвиток агробізнесу в Україні за рахунок залучених суб'єктами господарювання коштів у формі кредитів.

5. Досліджено стан банківської системи в Україні та перспективи у її розвитку. Визначено, що за період 2014-2018 рр. кількість банків скоротилася

майже удвічі, що має як позитивні, так і негативні наслідки для фінансової сфери, підприємств та населення. Попри це, за останні роки спостерігається тенденція до збільшення обсягів прибутку комерційних банків та активів. При цьому встановлено, що понад 80% у структурі активів займають саме кредити, надані клієнтам, що є ще однією причиною оптимізації кредитного портфеля ПАТ «Мегабанк» з метою підвищення ефективності фінансового планування у банку.

6. Проведено обґрунтування економічної ефективності запропонованого рішення на основі здійснення математичного моделювання за допомогою моделі Г. Марковіца. На вибір керівництва запропоновано два сценарії, пов'язані із оптимізацією кредитного портфеля банку у сфері агробізнесу. Показано, що саме аграрна галузь є однією із найпривабливіших для співпраці для ПАТ «Мегабанк» у контексті фінансового планування в системі управління банком.

7. Визначено стан охорони праці та заходи з безпеки у надзвичайних ситуаціях у банківських установах.

### **Список опублікованих праць:**

Дзюрдзевич Максим. Ресурсний потенціал банку. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (5 квітня 2019 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2019. – 168 с., с. 94.

## АНОТАЦІЯ

**Дзюрдзевич М.І. «Фінансове планування в системі управління банківських установ (на прикладі Тернопільського центрального регіонального відділення ПАТ «Мегабанк»»).** – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за напрямом 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2019.

Об'єктом дослідження є діяльність ПАТ «Мегабанк» в частині фінансового планування у системі управління банком.

Метою дослідження є проведення аналізу стану фінансового планування у системі управління ПАТ «Мегабанк» та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Методи дослідження: аналізу та синтезу; системного підходу; структурний та порівняльний; порівняння та спостереження; економічний аналіз; економіко-математичного аналізу; причинно-логічний; фінансового аналізу тощо.

У дипломній роботі розкрито сутність та роль фінансового планування у системі управління банківською установою. Охарактеризовано основні завдання, методи та етапи фінансового планування в банку. Здійснено оцінку фінансових результатів діяльності ПАТ «Мегабанк». Розраховано показники ліквідності, фінансової стійкості банку, а також проведено горизонтальний та вертикальний аналізи активів та пасивів. На основі проведених розрахунків запропоновано підвищити ефективність фінансового планування двоза рахунок рекапіталізації банку та оптимізації кредитного портфеля, що полягає у збільшенні частки кредитів, виданих підприємствам, що працюють у сфері сільського господарства. Проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку банківської сфери в Україні. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих шляхів оптимізації фінансової стратегії ПАТ «Мегабанк».

**Ключові слова:** фінансове планування, банківська установа, стратегічний аналіз, кредитний портфель, рекапіталізація, агрокредитування.

## SUMMARY

**Dziurdzevych M.I. “Financial planning in the management system of banking institutions (on the example of Ternopil Central Regional Branch of PJSC “Megabank”). - The manuscript.**

Research on obtaining "Master" educational degree in the specialty 072 "Finance, Banking and Insurance". - TNTU. - Ternopil, 2019.

The object of the study is the activity of PJSC "Megabank" in the part of financial planning in the bank's management system.

The purpose of the research is to analyze the state of financial planning in the management system of PJSC "Megabank" and to develop proposals for improving its efficiency.

Research methods: analysis and synthesis; system approach; structural and comparative; comparison and observation; economic analysis; economic-mathematical analysis; causal-logical; financial analysis, etc.

The paper describes the essence and role of financial planning in the management system of banking institution. Main tasks, methods and stages of financial planning at the bank are described. Financial results of the activity of PJSC “Megabank” are evaluated. The bank's liquidity and financial stability indicators are calculated, as well as horizontal and vertical analyzes of assets and liabilities are conducted. Based on the calculations, it is proposed to increase the efficiency of bank financial planning by: recapitalization and optimization of the loan portfolio by increasing the share of loans granted to enterprises working in the agricultural sector. The current state and prospects of banking sector development in Ukraine are analyzed. The economic efficiency of the proposed ways of the financial planning improvement of PJSC "Megabank" is substantiated.

**Keywords:** financial planning, banking institution, strategic analysis, credit portfolio, recapitalization, agricultural credit.