

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Миколи ЗАДОЯНОГО

Науковий керівник:
доцент, доктор наук з державного
управління, доцент
Соломія ГАНУЩИН

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук,
доцент **Алла ГРИМАК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ **Марта КОПИТКО**
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ЗАДОЯНИЙ М. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота виконана в контексті дослідження управління фінансовими ресурсами банківської установи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності управління фінансовими ресурсами, механізмів формування та використання фінансових ресурсів та стратегії управління фінансовими ризиками. У другому розділі охарактеризовано зовнішнє та внутрішнє середовище банківської установи, проведено оцінку фінансової стійкості. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану.

Ключові слова: фінансові ресурси, управління, фінансова стійкість, зовнішнє середовище, фінансові ризики.

ABSTRACT

ZADOYAN M. Management of financial resources of the enterprise. Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in specialty 073 "Management". Lviv, 2025.

The qualification work was carried out in the context of the study of the management of financial resources of a banking institution. The first section contains a theoretical study of the essence of financial resource management, mechanisms for the formation and use of financial resources and the strategy for managing financial risks. The second section describes the external and internal environment of the banking institution, and an assessment of financial stability is carried out. The results of the study were recommendations for improving the efficiency of financial resource management in martial law.

Keywords: financial resources, management, financial stability, external environment, financial risks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	6
1.1. Сутність управління фінансовими ресурсами	6
1.2. Механізми формування та використання фінансових ресурсів	11
1.3. Управління фінансовими ризиками	16
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПАТ «КРЕДОБАНК»	22
2.1. Загальна характеристика та система управління банківської установи	22
2.2. Оцінка фінансової стійкості	28
2.3. Напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами	40
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Банківські установи функціонують у конкурентному середовищі, а тому ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим чинником успіху та можливістю динамічно розвиватися в умовах невизначеності. Банківські установи постійно здійснюють пошук шляхів підтримання прибутковості, підвищення рентабельності банківської діяльності, зміцнення фінансової безпеки. Діяльність банків через військові загрози, макроекономічну нестабільність, зростаючу конкуренцію, зміни поведінки клієнтів та регуляторні зміни вимагає постійного вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління фінансовими ресурсами присвячено багато праць вітчизняних економістів та науковців, а саме: Зокрема, напрями формування достатнього обсягу ресурсного Левкович О. В. [1], Земсков К., Лиса О. [2], Рамський А.Ю., Васечко Л. І. [4] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління фінансовими ресурсами банківської установи.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність управління фінансовими ресурсами банківської установи;
- визначити механізми формування та використання фінансових ресурсів;
- з'ясувати стратегії управління фінансовими ризиками;
- проаналізувати систему управління банківської установи;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище;
- провести оцінку фінансової стійкості банківської установи;
- запропонувати заходи підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Об'єктом дослідження є процеси впливу чинників зовнішнього середовища на управління фінансовими ресурсами банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів управління фінансовими ресурсами банківської установи.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних аспектів формування та використання фінансових ресурсів, стратегії управління фінансовими ризиками банківської установи в умовах воєнного стану управління здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходів. Оцінка конкурентного середовища та аналіз ефективності управління фінансовими ресурсами здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні запропонованих заходів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами у діяльності АТ «Кредобанк»

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності управління фінансовими ресурсами, механізмів формування та використання фінансових ресурсів та стратегії управління фінансовими ризиками. У другому розділі охарактеризовано зовнішнє та внутрішнє середовище банківської установи, проведено оцінку фінансової стійкості. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 15 рисунків, 8 таблиць, список використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність управління фінансовими ресурсами

Банківська система є органічною частиною економіки України, вона має вплив на багато аспектів динаміки розвитку, зокрема на темпи й масштаби суспільного виробництва та споживання, забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників на зовнішніх ринках, на добробут населення [1]. Цей вплив відбувається за рахунок акумулювання вільних коштів на рахунках в банківських установах та механізмів використання в контексті кредитного ресурсу в економіці.

Поняття «ресурси» - це слово французького походження, яке охоплює можливості управління матеріальними, фінансовими трудовими та інформаційними ресурсами, що складає ресурсний потенціал (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характеристика ресурсного потенціалу [1].

Проведемо дослідження поняття «фінансові ресурси банку», які характеризуються акумулюванням коштів у розпорядженні банку або активами банку, які сформовані за рахунок власних, залучених та запозичених джерел табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «фінансові ресурси банку» [1-4]

Джерело	Визначення
Дрогоруб І.В.	сукупність грошових коштів (власних, залучених, запозичених), які знаходяться в розпорядженні банку, є джерелом його виробничого та соціального розвитку, використовуються ним для здійснення дохідних операцій з метою досягнення високих фінансових результатів.
Мороз А., Савлук М.	сукупність коштів, що є у розпорядженні та використовується до виконання активних операцій.
Костирка Л.А., Пащенко Т.В., Агеева М.М.	це грошові і прирівняні до них потоки коштів, які перебувають у його розпорядженні та формуються у результаті розподілу й перерозподілу національного доходу і призначених для виконання фінансових зобов'язань та фінансування розширеного відтворення.
Васюренко О. В., Федосік І.М., Азаренкова Г. М.	сукупність власних, залучених і цільових коштів банку, що перебувають у безпосередньому його розпорядженні й використовуються ним для здійснення визначеної банківської діяльності
Тиркало Р.І., Барковський Н.Д., Петрук О.М.	сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні банків та використовуються ними для виконання активних та інших операцій» але в даному понятті береться до уваги форма прояву фінансових ресурсів, але також не акцентується увага на джерелах формування.

Джерело: складено автором на підставі [1-4].

Отже, розглянувши трактування поняття «фінансові ресурси банку» можна зробити висновок, що ці ресурси формуються за рахунок акумулювання грошових і негрошових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні банківської установи на правах власності або тимчасового користування. Фінансові ресурси банківські установи спрямовують для забезпечення оптимального рівня ліквідності, платоспроможності, прибутковості, підтримку та розвиток матеріально-технічної бази, зміцнення позицій на фінансовому ринку, реалізацію цілей банківської установи.

Особливістю фінансових ресурсів банку є те, що вони перерозподіляються на кредитній основі, тобто за рахунок депозитних коштів клієнтів банківські установи, надають кредитну позику іншим клієнтам або інвестують кошти у вигідні проєкти з метою одержання максимально можливого прибутку. Зобразимо сутність фінансових ресурсів банку у вузькому та широкому розумінні на рис. 1.2.

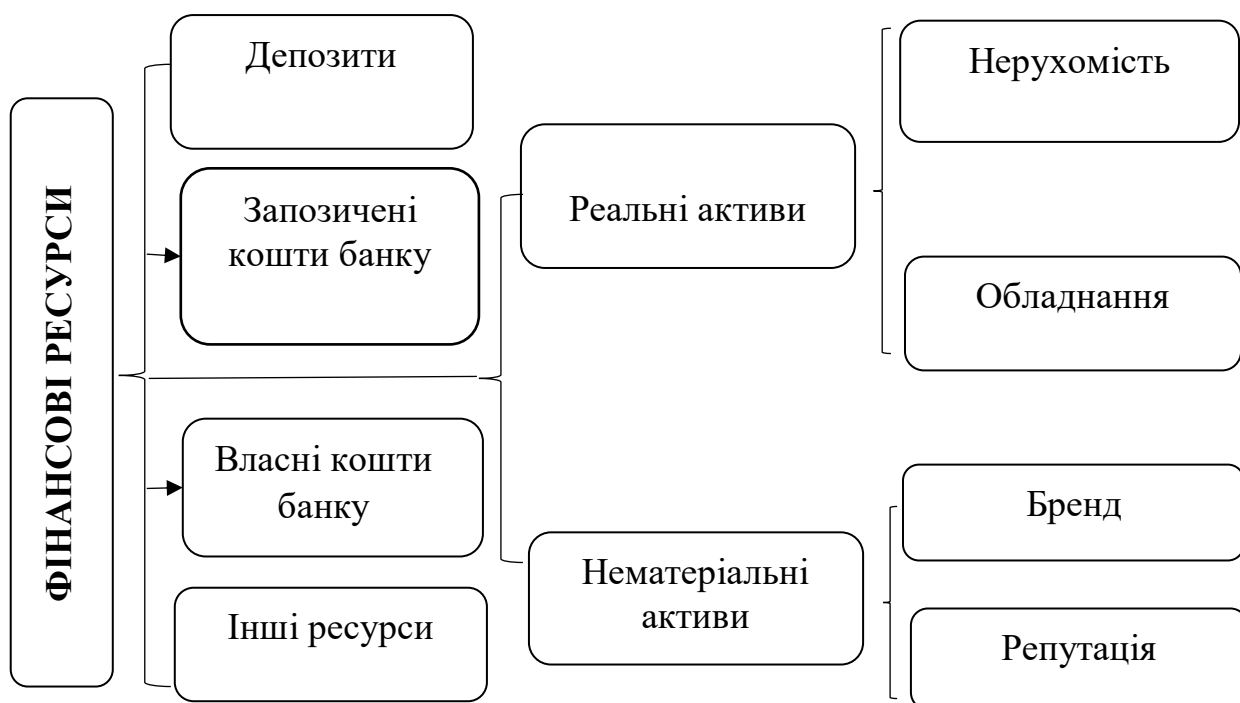


Рис. 1.2. Сутність поняття «фінансові ресурси банку»

Джерело: складено автором на підставі [3].

Фінансові ресурси банку можна розподілити на:

- фінансові ресурси прямої дохідності;
- фінансові ресурси непрямой дохідності.

Фінансові ресурси прямої дохідності забезпечують дохід банку безпосередньо у кредитній та інвестиційній формі. Фінансові ресурси непрямой дохідності передбачають модифікацію у форми ресурсного потенціалу банківської установи, зокрема: матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові з метою отримання доходу.

Управління фінансовими ресурсами можна розглядати з позиції системного та процесного підходів. Якщо розглядати управління фінансовими ресурсами банку з позиції системи, то можна сказати, що є вона складником фінансового менеджменту банку, а з позиції процесу- інтегрування в загальний процес управління банком, метою якого є забезпечення поточної та стратегічної діяльності банку.

Однією з ключових цілей управління банківськими ресурсами є забезпечення достатнього рівня прибутку. Цей прибуток використовується для покриття витрат банку, виплати дивідендів акціонерам та нарощування капіталу. Для досягнення своїх цілей банк має ефективно управляти своїми активами (кредитами, інвестиціями) та пасивами (власним капіталом та залученими на депозити коштами). Це означає, що банк має знаходити баланс між ризиком та прибутковістю своїх операцій [5].

Фінансові ресурси банківських установ є важливою складовою у функціонуванні та досягненні стратегічних цілей та завдань, а управління цими ресурсами є вкрай необхідним для прийняття адаптивних управлінських рішень. Управлінські рішення ґрунтуються на результатах аналізу фінансових ресурсів банку, загального аналізу банку, аналізу економічного середовища, конкурентних переваг, особливостей впливу чинників зовнішнього середовища, аналізу сегментів ринку банківських послуг.

Проведемо характеристику основних методів фінансового аналізу банківської установи (рис. 1.3).

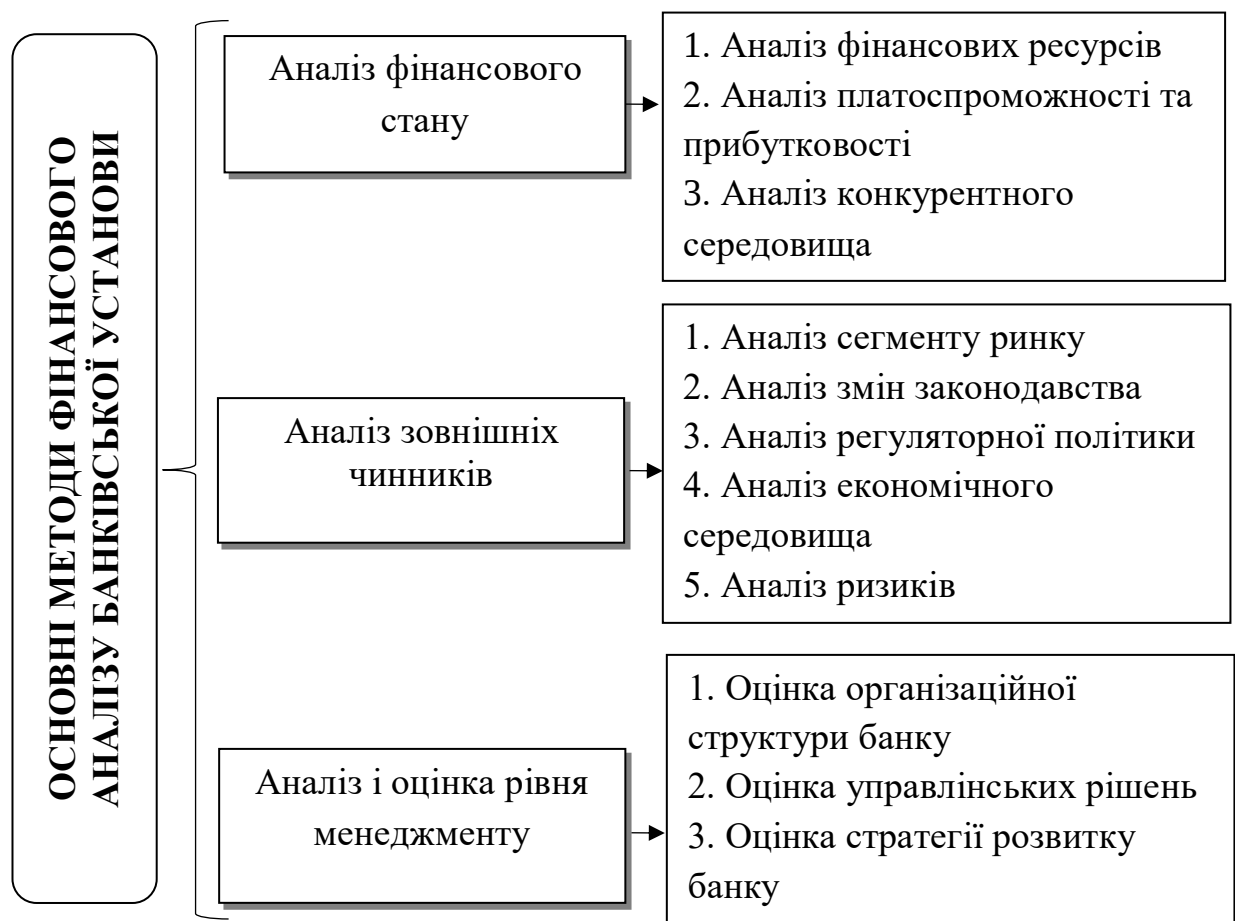


Рис. 1.3. Основні методи фінансового аналізу банківської установи

Джерело: складено на підставі [6].

Проведене дослідження показує, що застосування комплексного фінансового аналізу банківської установи дає можливість порівнювати альтернативні варіанти розвитку фінансової діяльності банку і на підставі систематизації результатів вибирати оптимальні шляхи розвитку, запобігати загрозам та випереджати негативні наслідки управлінських рішень. Збалансований та достатній обсяг фінансових ресурсів є важливою передумовою рентабельності та прибутковості банківської установи, підтримки достатнього рівня ліквідності та платоспроможності, забезпечення довіри з боку усіх учасників фінансового ринку.

1.2. Механізми формування та використання фінансових ресурсів

Забезпеченість фінансовими ресурсами сприяє підвищенню можливостей банківських установ у задоволенні поточних та інвестиційних потреб юридичних і фізичних осіб у додаткових фінансових ресурсах. Водночас у сучасних умовах розвитку фінансового ринку України помітно загострилися проблеми формування та використання ресурсів банків [7].

Управління фінансовим потенціалом банку забезпечується за допомогою формування тимчасово вільних грошових коштів фізичних та юридичних осіб, власних ресурсів, які можна залучити для забезпечення дохідності, рентабельності та прибутковості, підвищення якості банківських послуг, зростання конкурентних переваг.

Завданнями формування та використання фінансових ресурсів банківських установ є:

- забезпечення дохідності, прибутковості та рентабельності;
- зміцнення фінансової стійкості;
- підтримання ліквідності та платоспроможності;
- збереження постійних клієнтів;
- залучення нових клієнтів;
- формування збалансованого та оптимального співвідношення між власним, залученим та позиковим капіталом;
- розвиток нових банківських послуг та продуктів;
- розширення пропозицій по депозитах і кредитних продуктах;
- забезпечення конкурентоспроможності банку та банківських продуктів;
- формування резервного та страхового фонду.

Управління фінансовими ресурсами банківських установ полягає в управлінні власним капіталом та зобов'язаннями. Головна мета управління власним капіталом банківської установи полягає у підтримці та залученні достатнього обсягу власного капіталу для забезпечення, функціонування, розвитку діяльності банку та захисту від ризиків зовнішнього та внутрішнього

впливу. Формування власного капіталу банківської установи включає обсяги банківських операцій, розмір депозитних вкладень, фінансові запозичення, обсяги наданих кредитів, величину валютних операцій та інші важливі напрямки, які сприяють діяльності банку.

В умовах невизначеності банківські установи стикнулися з чинниками зовнішнього середовища, які впливають на формування та використання фінансових ресурсів (рис. 1.4).

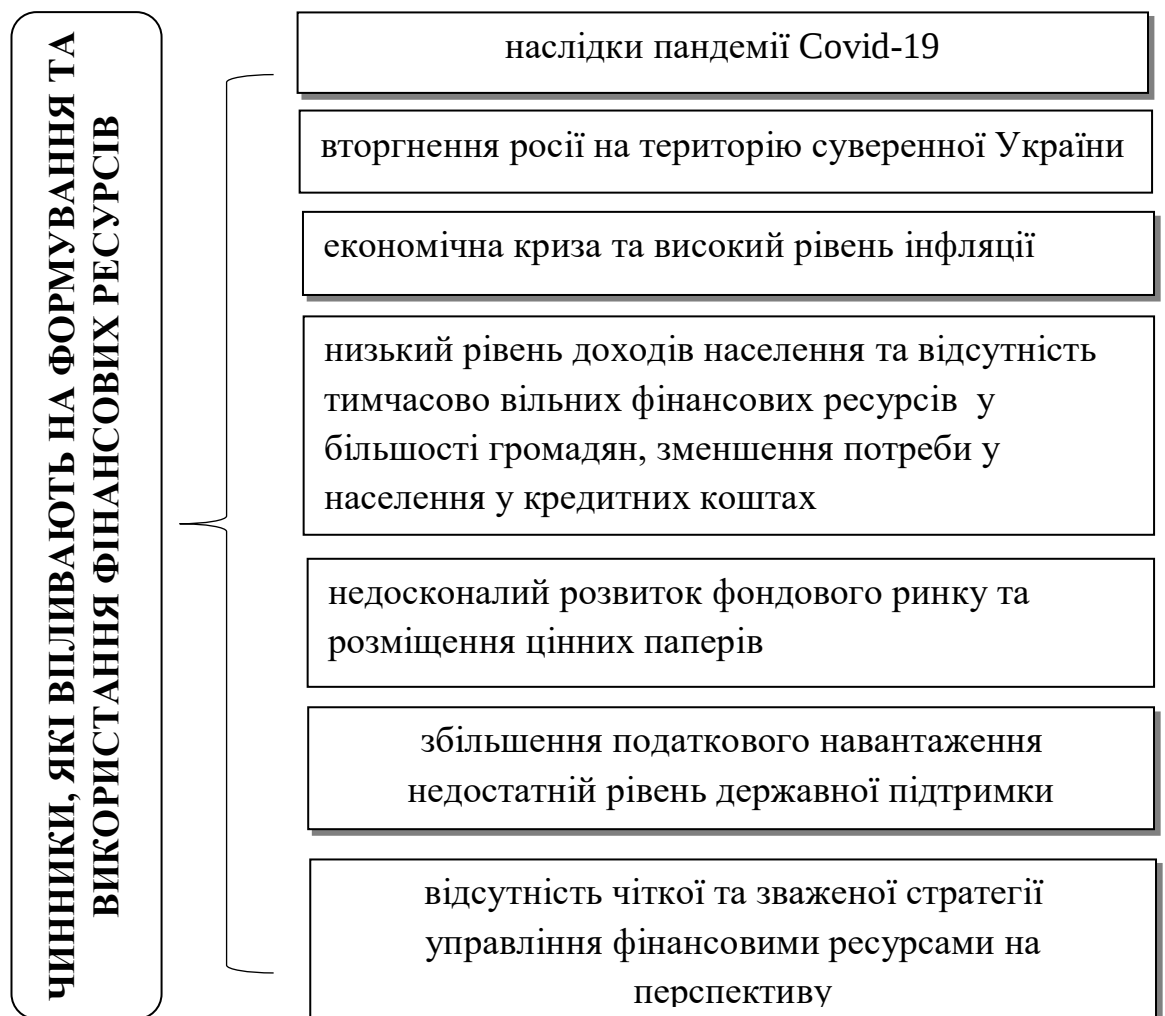


Рис. 1.4. Чинники, які впливають на формування та використання фінансових ресурсів банківських установ

Джерело: складено автором на підставі [8].

Управління фінансовими ресурсами дозволяє визначити потребу банку у фінансових ресурсах та визначити найбільш оптимальне співвідношення між власним, залученим та позиковим капіталом (рис. 1.5).

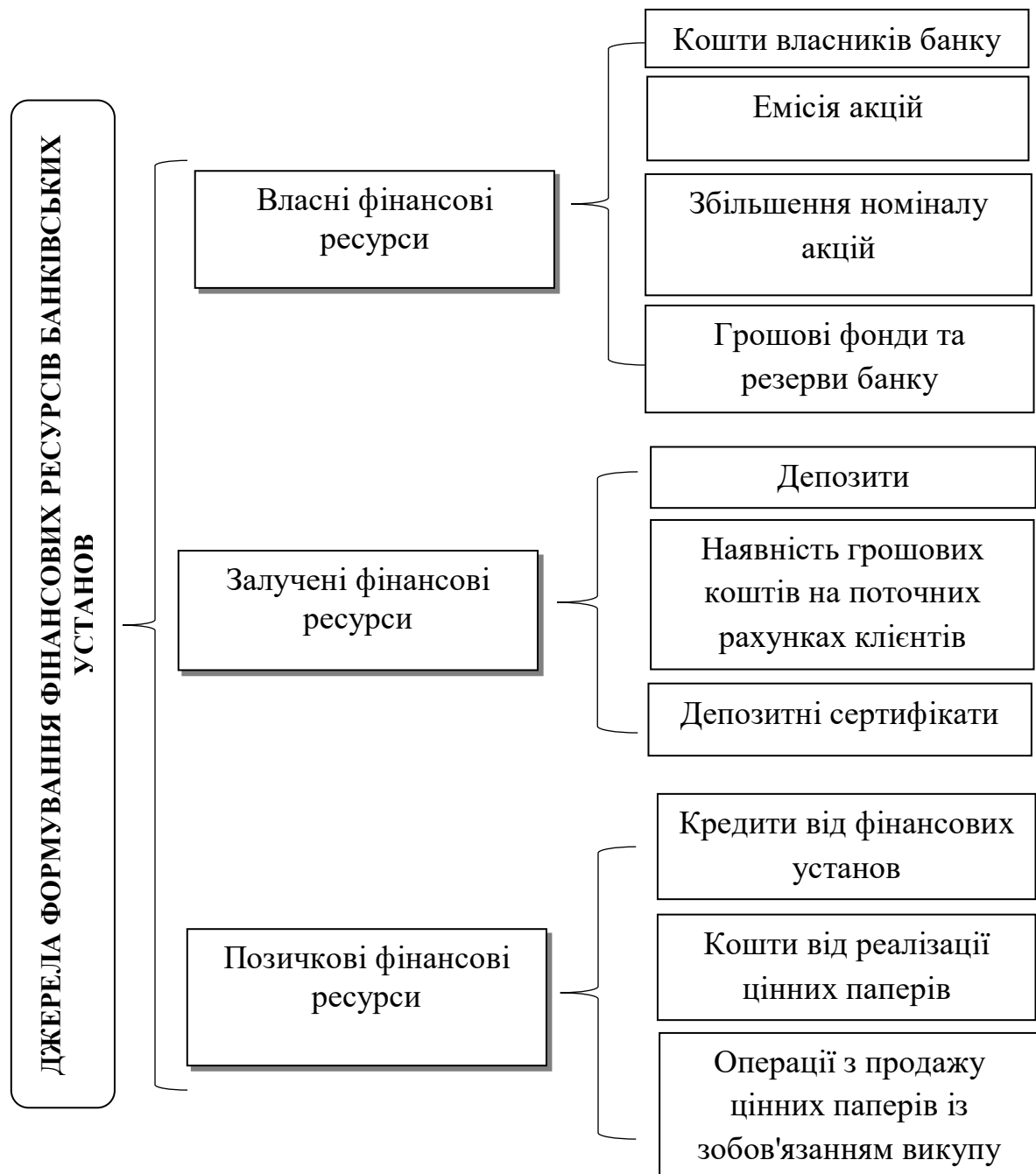


Рис. 1.5. Джерела формування фінансових ресурсів банківських установ
Джерело: складено на підставі [9].

Головною метою формування фінансових ресурсів є забезпечення максимізацію прибутку за рахунок:

- формування достатнього обсягу власного капіталу;
- забезпечення темпів розвитку та створення умов для досягнення максимальної дохідності в умовах невизначеності;
- мінімізації фінансових ризиків;
- дієвого фінансового контролю;
- забезпечення фінансової гнучкості банківської установи.

Управління фінансовими ресурсами банківських установ ґрунтується на стратегії управління, яка враховує інтереси наявних та потенційних клієнтів, власників, акціонерів, працівників та менеджерів банку. Джерела формування фінансових ресурсів банківських установ сприяють забезпеченню ресурсним потенціалом, оптимізують показники ліквідності, сприяють наповненню дохідності, зміцнюють фінансову стійкість у поточному періоді та довгострокову перспективу.

В процесі управління фінансовими ресурсами банківських установ важливо дотримуватися принципів ефективності та результативності, відповідальності та безперервності, єдності та партнерства. Формування та використання фінансових ресурси банків здійснюється за рахунок таких складових:

- економічної ситуації в Україні;
- впровадження вимог Європейського Союзу до банківських установ;
- впровадження перспективних вимог, які пов'язані з нормативами банківського капіталу на основі принципів Базеля III;
- удосконалення системи контролю за банківськими фінансовими операціями;
- посилення законодавчих прав захисту кредиторів та банків;
- підвищення інвестиційної привабливості банків;
- зростання ключових чинників успіху та конкурентних позицій ринку банківського сектору;

- розширення банківських продуктів та послуг;
- отримання ліцензій на інноваційні банківські послуги;
- становлення іміджу банківських установ на фінансовому ринку;
- підвищення впливу регулятивних та законодавчих вимог до діяльності банківської установи;
- державне регулювання спекулятивного капіталу у міжбанківських операціях різних країн;
- інформування про депозитні послуги та продукти, які пропонує банківська установа різним групам клієнтів;
- розширення асортименту депозитних послуг та встановлення конкурентоспроможних відсоткових ставок на банківські продукти;
- надання депозитних послуг та встановлення диференційованих норм банківського капіталу;
- збільшення рівня акціонерного капіталу;
- визначення резервів для подолання кризових ситуацій;
- через невисокі депозитні відсотки відсутність мотивації та стимулів у фізичних осіб вкладати вільні грошові кошти у банківські установи;
- стимулювання кредитних та інвестиційних операцій для максимізації прибутків банківських установ.

Сучасні банки в умовах невизначеності стикаються з чинниками, що негативно впливають на діяльність, а тому банківські установи повинні приймати рішення щодо впровадження інноваційних банківських продуктів, які забезпечать зростання обсягів грошових коштів за рахунок депозитних рахунків та власних фінансових ресурсів. З метою оптимізації фінансових ресурсів необхідно формувати клієнтську базу для інформування про новинки банківських продуктів чи послуг. Удосконалення управління фінансовими ресурсами банківських установ сприятиме дохідності та прибутковості банків, зміцненню фінансової стійкості та платоспроможності, підвищенню конкурентоспроможності банківських послуг та довіри клієнтів банківського сектору.

1.3. Управління фінансовими ризиками

Управління фінансовими ризиками банку є невід'ємною складовою банківської діяльності в будь яких умовах, однак в умовах воєнного стану це стає особливо актуальним завданням. Воєнний конфлікт не лише змінює економічні умови, але й породжує непередбачувані фінансові ризики, які можуть суттєво вплинути на стабільність та ефективність функціонування банківської системи [10].

В умовах воєнного стану банківська система перебуває у невизначеності, а тому негативні зміни зовнішнього середовища, а саме, несприятливі економічні умови функціонування, валютні зрушення, демографічна ситуація, зубожіння населення, можуть вплинути на рівень платоспроможності та погіршення рівень ліквідності банку. Фінансові ризики банківської установи можуть ускладнити фінансовий стан клієнтів, створити несприятливі умови для фінансової поведінки партнерів.

Якщо провести порівняльні характеристики, то можна спостерігати, що до початку повномасштабної війни економіка України розвивалася стабільно, а тому банк здійснював прогноз фінансового середовища, пропонував свої продукти, упереджував критичні ризики. Діюча політична стабільність забезпечувала регуляторні зміни, які прогнозовано допомагали управлінню ризиками. В умовах війни економічний стан погіршився, невизначеність ситуації та зміни в ринкових умовах підвищують рівень ризику, політична нестабільність створює передумови до радикальних змін регуляторних правил.

Управління фінансовими ризиками потребує підвищеної уваги менеджерів та прийняття ефективних рішень. Оптимальне управління фінансовими ризиками в умовах воєнного стану стає важливою складовою збереження фінансової стійкості та функціональності банків, сприяючи тим самим відновленню економіки та стабільності в країні [11].

Проведемо аналіз фінансових ризиків банківських установ, які характеризуються кредитним ризиком, ризиком ліквідності, ринковим ризиком (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Характеристика фінансових ризиків банківських установ [12]

Проведений аналіз фінансових ризиків банківських установ вказує на особливості їх ідентифікації в умовах воєнного стану та ймовірності реалізації нестандартних ситуацій. Тому проведемо детальний аналіз кожного ризику, причини та умови виникнення, розглянемо методи оцінки.

Розглянемо причини та методи оцінки кредитного ризику (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Причини та методи оцінки кредитного ризику банківської установи [13]

Розглядаю характеристику кредитного ризику більш детально та охарактеризуємо методи оцінки:

- ймовірність дефолту (PD). За допомогою цього методу можна визначити ймовірність невиконання боржником своїх зобов'язань перед банком.

- втрати через дефолт (LGD). Здійснюється розрахунок втрат та одержання збитків внаслідок невиконання контрагентом своїх зобов'язань перед банком, тобто внаслідок банкрутства контрагента;

- експозиція під ризиком (EAD). Цей показник показує рівень боргу за активами, які ймовірно виникне внаслідок ризику неспроможності виконання своїх обов'язків позичальником.

- кредитний рейтинг за міжнародною шкалою.

Стратегія управління кредитним ризиком залежить від стабільності середовища, адже при стійких умовах функціонування контрагенту легше погашати свої зобов'язання та сплачувати відсотки банківським установам. Рівень кредитного ризику в умовах воєнного стану має підвищений рівень ймовірності настання такої події, а тому враховуючи нестабільність зовнішнього середовища необхідно вживати заходів щодо запобігання та управління кредитним ризиком банку. Перелік заходів, які сприятимуть управлінню кредитним ризиком в умовах воєнного стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями управління кредитним ризиком банківської установи

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Грунтовний аналіз фінансового стану кожного клієнта	Диверсифікація кредитних продуктів та послуг за сегментами банківського сектора
Зростання вимог до кредитної історії та рейтингу клієнтів	Тестування кредитного портфеля на стресостійкість в екстремальних умовах
Розробка антикризового плану діяльності з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища	Адаптація діяльності банку в умовах воєнного стану.

Джерело: складено автором на підставі [12]

Причинами виникнення ризику ліквідності банківської установи є невиконання фінансових зобов'язань. Ризик ліквідності може виникнути у випадку проведення пов'язаних з ним банківських операцій, а саме:

- надання кредитів фізичним та юридичним особам;
- надання міжбанківських кредитів;
- погашення власних боргових цінних паперів;
- наявність депозитів;
- надання банківських гарантій третім особам, взяття на поруки;

– інвестування у фінансові активи.

Наслідками фінансових ризиків для банківської установи можуть бути такі:

- накладання штрафу за невиконанням банком своїх зобов'язань;
- нездатність проведення банківських платежів;
- не дотримання нормативів ліквідності банку.

Оцінка ризику ліквідності можна здійснюється за допомогою таких показників:

- аналіз дотримання нормативів ліквідності, установлених національним регулятором;
- GAP-аналіз;
- аналіз концентрації зобов'язань банку;
- аналіз інформації про ситуацію на ринку цінних паперів;
- коефіцієнт покриття ліквідності (LCR);
- коефіцієнт чистого стабільного фінансування [17].

Проведене дослідження теоретичних основ управління ризиком банківської установи вказує на те, що під час воєнного стану внаслідок обмеження руху капіталу за кордон, доступу до ліквідних активів та інші заборони можуть негативно вплинути на стабільність банківської установи та ускладнити забезпечення достатнього рівня ліквідності банку.

Причинами виникнення ринкового ризику банку є зміна ставки рефінансування капіталу, знецінення ринкової вартості фінансових інструментів та банківських металів. Основними шляхами управління ринковим ризиком в умовах воєнного стану є зменшення впливу ризику за рахунок розподілу інвестицій активів; розвиток адаптивних інвестиційних стратегій до змін ринкового середовища; моніторинг впливу на стресостійкість різних варіантів кредитного портфеля та ринкових умов валютних ризиків; розробка якісно нових стратегій для захисту від ринкового ризику в умовах воєнного стану.

Висновки до першого розділу

1. Проведено дослідження сутності «фінансові ресурси банку», які характеризуються сукупністю власних, залучених, запозичених грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні банківської установи та є джерелом для здійснення дохідних операцій з метою досягнення максимального прибутку та реінвестування капіталу для виробничого та соціального розвитку банківської установи.

2. Визначено, що фінансові ресурси необхідні для забезпечення оптимального рівня ліквідності та платоспроможності, прибутковості та рентабельності, розвитку матеріально-технічної бази та інтелектуального розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та конкурентних позицій на фінансовому ринку з метою досягнення місії створення банківської установи.

3. Вказано, що особливістю фінансових ресурсів банку є те, що вони розподіляються за рахунок коштів клієнтів банківські установи, можуть надавати кредитну позику клієнтам або інвестувати власні та залучені кошти у проекти з метою одержання вигоди у вигляді прибутку.

4. Проведено дослідження основних методів формування та використання фінансових ресурсів шляхом проведення комплексного фінансового аналізу банківської установи. Проведення фінансового аналізу дає можливість порівнювати ймовірність настання кризових явищ, які негативно впливають на забезпечення довіри з боку усіх учасників фінансового ринку.

5. Охарактеризовано напрями управління фінансовим ризиком в умовах воєнного стану шляхом збільшення кредитного портфеля та джерел залучення коштів від центрального банку, міжнародних організацій та інших фінансових установ; розробки ефективної стратегії управління банком; регулювання поточних планів розвитку з врахуванням змін у економічному та політичному середовищі, забезпечення активної комунікації та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «КРЕДОБАНК»

2.1. Загальна характеристика та система управління банківської установи

Успішний розвиток ринкової економіки ґрунтується на ефективній роботі банківського сектору, який є важливою складовою соціально-економічного розвитку та суспільних відносин держави та впливає на євроінтеграційні та глобалізаційні процеси. Банківська діяльність регулюється Законом України «Про банки і банківську діяльність». Відповідно до ст. 2 Закону «Банківська діяльність – це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [14].

АТ «Кредобанк» згідно класифікацією НБУ входить до групи «Банки іноземних банківських груп», міжнародної групи банків Polski Bank (РКО) та є банком з іноземним капіталом. АТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, проте є регіональним лідером у західних областях України. АТ «Кредобанк» позиціонується як стабільний фінансовий партнер на українському та європейському ринку банківських послуг. Для обслуговування клієнтів банківська установа використовує інноваційні цифрові інструменти: веб-сайт, мобільний додаток, відеолекції.

Акціонерне товариство «Кредобанк» - це комерційний банк, що функціонує згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність», одержаної ліцензії від НБУ, ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та Генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій. Проведемо характеристику фінансових послуг АТ «Кредобанк» (рис. 2.1).

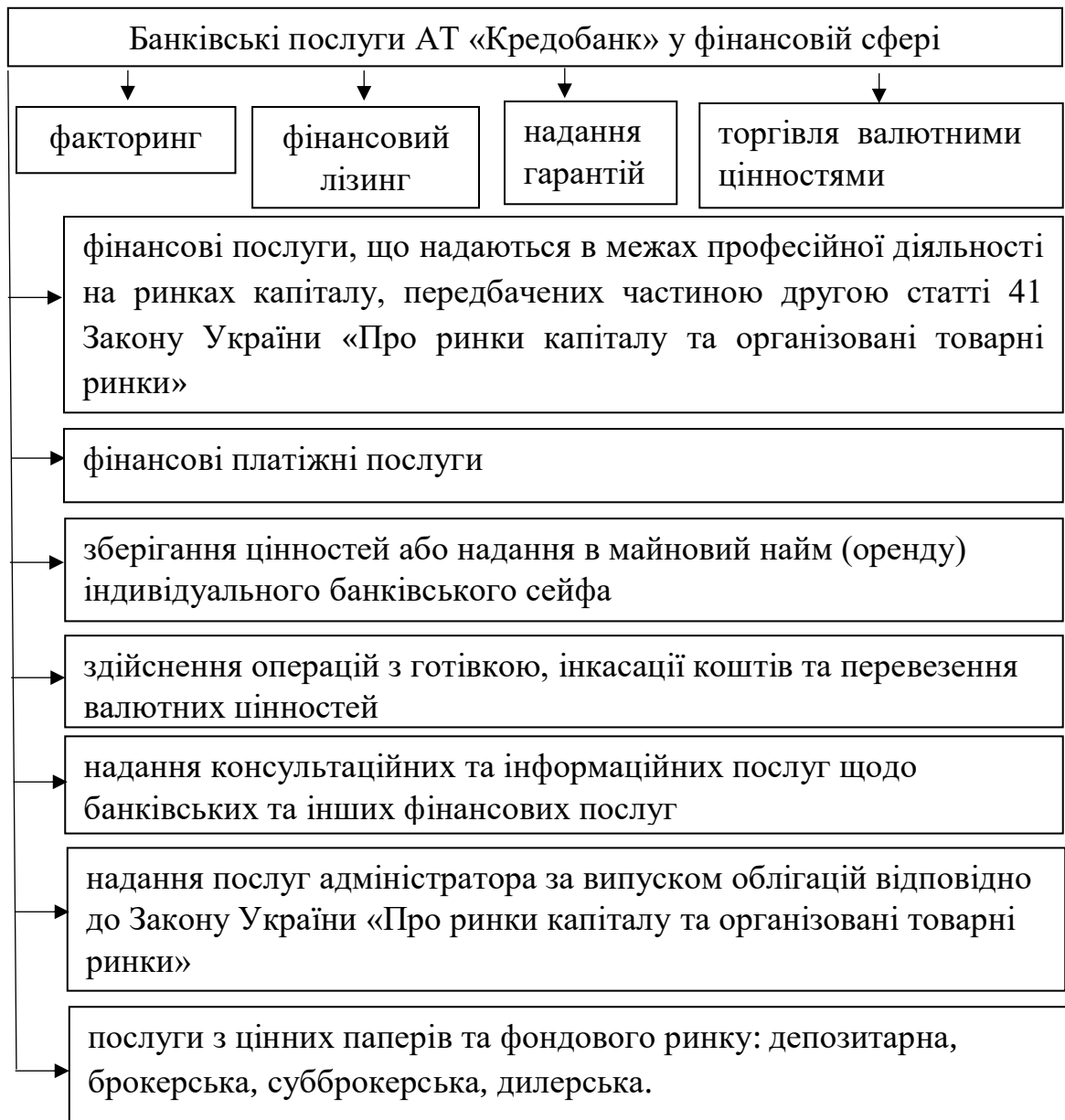


Рис. 2.1. Характеристика банківських послуг АТ «Кредобанк» у фінансовій сфері

Джерело: складено автором на підставі [16]

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

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

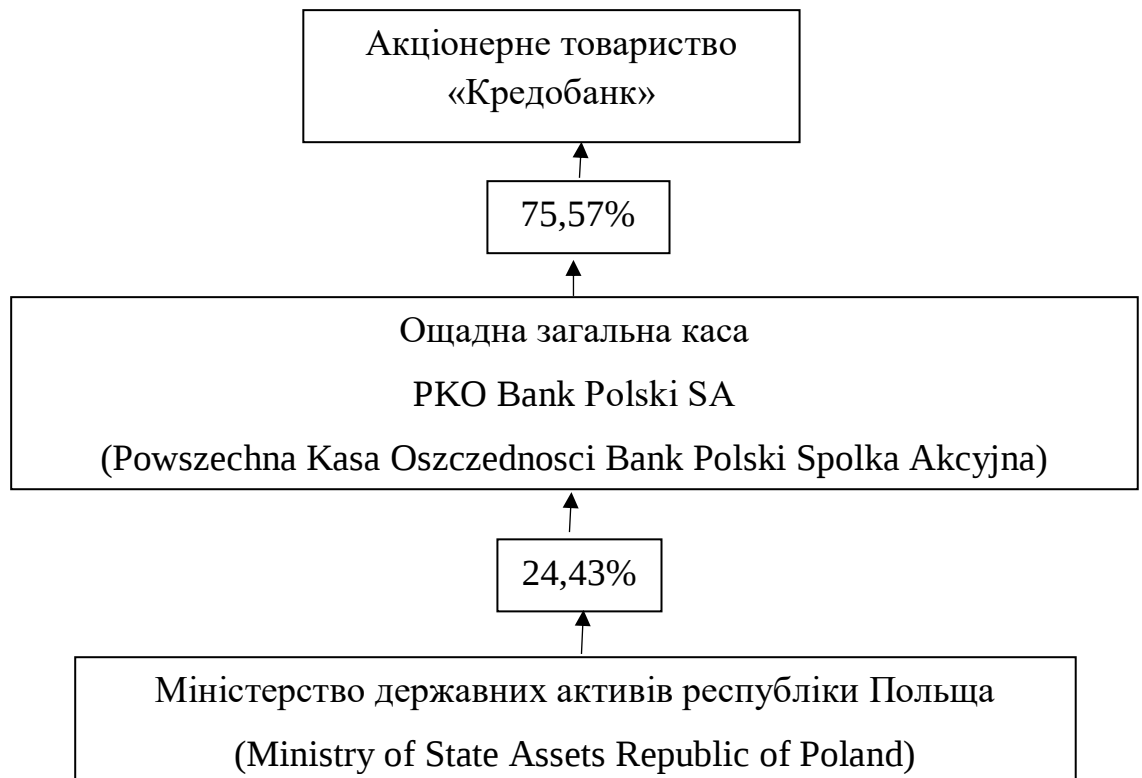


Рис. 2.2. Структура прав власності АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на підставі [15]

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

Клієнтами АТ «Кредобанк» є фізичні та юридичні особи. В цілому банківські відділення обслуговують близько 700 тис. осіб. На території України функціонує понад 400 банкоматів. Проведемо структурний аналіз наявності відділень банку АТ «Кредобанк» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз структурних підрозділів АТ «Кредобанк»

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

Джерело: складено автором на підставі [16]

На протязі 2022-2024 рр., через вторгнення росії в Україну, більшість відділень, які знаходилися у східних та північних областях змусили припинити діяльність. За даними таблиці видно, що у 2022 році на початок року функціонувало 68 відділень, протягом року припинило діяльність 18 відділень. У 2023 році відкрито 5 нових відділень та у 2024 році – 3 відділення банку. Станом на 01.01.2025 р. кількість відділень банку становить 58 відділень банку.

Розвиток економіки країни в цілому та модернізація фінансів підприємств залежать також й від раціонального використання джерел формування фінансових ресурсів, як на рівні підприємств, так і на рівні держави. Достатній обсяг фінансових ресурсів забезпечує підприємству стабільне виробництво й можливості для його подальшого розвитку та розширення діяльності [19].

Ефективне управління фінансовими ресурсами банку є критичним чинником для забезпечення прийнятного рівня рентабельності. Системний підхід до залучення і розміщення ресурсів, балансування між різними джерелами доходів, зокрема інвестиційними та кредитними, забезпечує банку можливість маневрувати в умовах мінливого зовнішнього середовища, забезпечуючи ситуаційно оптимальне співвідношення між рівнями ризику, ліквідності та рентабельності [20].

В сучасних умовах зростає відповідальність банківської системи за результати діяльності, тому виникає потреба у ефективному управлінні. Розглянемо організаційну структуру АТ «Кредобанк» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Корпоративна структура АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на підставі [16]

Корпоративна структура АТ «Кредобанк» ґрунтується на управлінні банківською установою та функціональними підрозділами. Вищим керівним органом АТ «Кредобанк» є загальні збори акціонерів, який скликається один раз на рік. Загальні збори акціонерів визначають основні напрями діяльності банку, формують склад виконавчого та контрольного органів банку; обговорюють зміни до статуту банку; затверджують звіт про результати роботи за рік; визначають механізм розподілу чистого прибутку; приймають ухвалу про додатковий випуск акцій; розглядають можливості створення, реорганізації чи

припинення діяльності відділень.

Правління банку є виконавчим органом АТ «Кредобанк», функціональними обов'язками якого є організація ефективної поточної діяльності.

Ще одним органом управління є Наглядова Рада, яка є колегіальним органом та обирається на загальних зборах акціонерів у кількості від 7 до 12 осіб. Наглядова Рада контролює діяльність Правління банку та акцентує увагу на питаннях захисту прав вкладників, кредиторів та інвесторів. Члени Наглядової Ради дотримуються встановлених вимог Акціонера Банку – РКО ВР SA, а також функціонують відповідно до законодавчих актів України. Наглядова Рада забезпечує активну комунікацію з Національним банком України для одержання важливої інформації щодо змін у регуляторній політиці та проведення превентивних заходів щодо збереження ліквідності. Важливою вимогою Наглядової Ради забезпечити захист конфіденційної інформації стосовно банківської таємниці.

В системі управління АТ «Кредобанк» основний акцент робиться на ефективному управлінні персоналом банку, лояльності персоналу до власників та клієнтів. Протягом 2022-2024 рр. у АТ «Кредобанк» здійснювалися організаційні зміни в контексті координацією завдань структурним підрозділам щодо захисту цифрових технологій. Проведемо аналіз ефективності корпоративної структури АТ «Кредобанк» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз корпоративної структури АТ «Кредобанк»

Показники ефективності корпоративної структури АТ «Кредобанк»	Значення
1. Відповідність місії створення та цілям функціонування	0,95
2. Налагодження оптимальної комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищі	0,7
3. Горизонт контролю	5 осіб
4. Рівень формалізації управління	0,9
5. Дублювання функцій управління	0,2

продовження таблиці 2.2

5. Надійність структури управління	0,9
6. Терміновість виконання завдань	0,5
7. Коефіцієнт гнучкості структури управління	0,6
8. Рівень неформальної структури управління	0,4

Джерело: складено автором на підставі експертного висновку

За даними таблиці можна зробити висновок, що корпоративна структура АТ «Кредобанк» забезпечує управлінський процес, побудована з врахуванням взаємозв'язків між окремими підрозділами, забезпечує взаємодію з зовнішнім середовищем, сприяє аналізу інформаційних ресурсів. В структурі управління основний акцент робиться на формальній структурі, яка передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків, виконання встановлених правил та нормативів діяльності.

2.2. Оцінка фінансової стійкості банківської установи

В умовах сьогодення ефективне управління банківськими ризиками є чинником забезпечення фінансової стійкості. Ефективне функціонування банку визначається здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, сприяти зміцненню фінансової стійкості.

Війна в Україні, погіршення макроекономічної ситуації та негативні тенденції в банківській сфері, посилена конкуренція та постійні підвищення вимог до діяльності фінансових установ, вимагають врахування та оцінки факторів, які суттєво впливають на стійкість банківських установ [22]. Під впливом різноманітних чинників банківські ризики постійно змінюється якісно та кількісно.

Банківські ризики вимагають проведення постійної ідентифікації, моніторингу, реагування та дієвого управління, адаптації внутрішнього середовища банківської установи до змін у макроекономічних сучасних умовах.

Ефективне управління банківськими ризиками являє собою прийняття рішень і реалізацію заходів і дій, які ведуть до досягнення прийнятного рівня ризику [23]. Метою управління ризиками є контроль зовнішнього середовища не тільки для виявлення ризику, а також прогнозування його наслідків. Ефективне функціонування та забезпечення безперервності стабільних фінансових результатів є умовою прибутковості та процвітання банківського бізнесу,

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

Таблиця 2.3

Інформаційна база для оцінки фінансового стану АТ «Кредобанк»

Активи	На початок року млн. грн	На кінець року млн. грн	Пасив	На початок року млн. грн	На кінець року млн. грн
Найбільш ліквідні активи (A_1)	11756	14793	Найбільш термінові обов'язки (P_1)	138	167
Терміново реалізовані активи (A_2)	9115	17614	Короткотермінові пасиви (P_2)	667	371
Повільно реалізовані активи (A_3)	235	233	Довготермінові пасиви (P_3)	19598	29563
Важко реалізовані активи (A_4)	847	821	Постійні пасиви (P_4)	2360	2360
Баланс	21820	32328	Баланс	21820	32328

Джерело: розраховано автором на підставі Балансу

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

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

Показник загальної ліквідності визначається за формулою [24]:

$$K_{\text{заг}} = \frac{(A1 + A2 + A3)}{(П1 + П2)} \quad (2.1)$$

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

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

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

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

Важливим показником оцінки фінансової стійкості банківської установи є коефіцієнт проміжної ліквідності, який визначається за формулою [24]:

$$K_{\text{пром. лікв.}} = \frac{(A1 + A2)}{(П1 + П2)} \quad (2.2)$$

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

$$K_{\text{пром. лікв. на поч. року}} = \frac{(11756 + 9115)}{(138 + 667)} = 26.2$$

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

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

В сучасних умовах невизначеності треба мати запас вільних коштів для того, щоб у випадку критичної ситуації негайно погасити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається в умовах високого ризику та характеризує стійкість банківської установи, визначається за формулою [24]:

$$K_{\text{абс. лікв.}} = \frac{(A1 + A2)}{(П1 + П2)} \quad (2.3)$$

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

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

$$\text{Кабс. лікв. на кінець року} = \frac{(14793)}{(167 + 371)} = 27,6$$

Проведені розрахунки показника абсолютної ліквідності вказують на те, що ризику несвоєчасного погашення короткострокової заборгованості банківською установою немає. Якщо врахувати, що нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,25, а за даними розрахунку АТ «Кредобанк» на початок 2024 року дорівнює 14,6, а на кінець 2024 року 27,6, можна зробити припущення, що менеджери банку акумулюють надлишковий запас оборотних коштів з метою убезпечити банківської установи від непередбачуваних кризових ситуацій в умовах воєнного стану.

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

Таблиця 2.4

Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк»
за показниками ліквідності

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

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.3

Оцінка фінансової стабільності банку повинна включати аналіз усіх аспектів його діяльності. В основному вона базується на загальновідомих методах та інструментах, проте не має єдиної визначеної методології такої оцінки. Тому аналітики використовують кілька методик, які суттєво відрізняються між собою і включають різні показники [25].

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

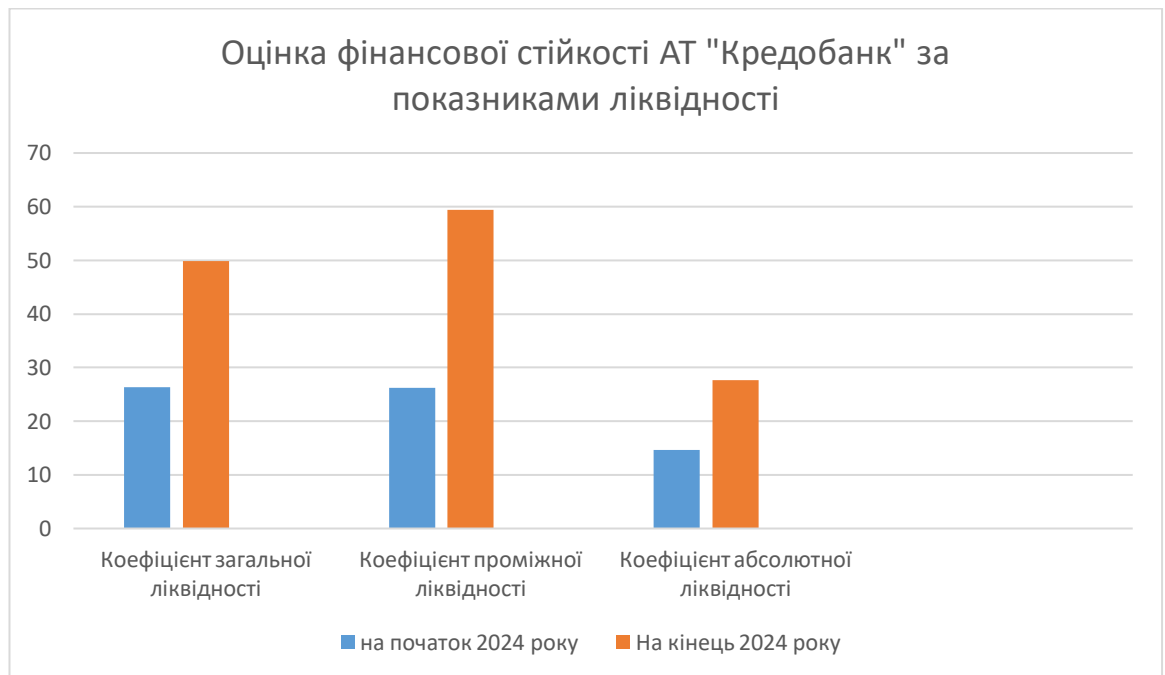


Рис. 2.5. Оцінка фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності на початок та кінець 2024 року.

Джерело: складено на підставі табл. 2.4.

За результатами оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками ліквідності можна зробити висновок, що наявні поточні активи на початок та кінець 2024 року здатні забезпечити своєчасне погашення короткострокових зобов'язань. Варто зауважити, що є надмірних залишок поточних активів, про що свідчать розраховані показники, які значно перевищують нормативні значення, а тому менеджерам банківської установи варто переглянути рішення щодо можливостей розвитку кредитного портфелю.

Однією з ключових цілей управління банківськими ресурсами є забезпечення достатнього рівня прибутку. Цей прибуток використовується для покриття витрат банку, виплати дивідендів акціонерам та нарощування капіталу. Для досягнення своїх цілей банк має ефективно управляти своїми активами (кредитами, інвестиціями) та пасивами (власним капіталом та залученими на

депозити коштами). Це означає, що банк має знаходити баланс між ризиком та прибутковістю своїх операцій [27].

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

Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність) вказує, яку частку займає власний капітал у підсумку усіх вкладень, тобто чи є залежність АТ «Кредобанк» від зовнішніх джерел фінансування. Визначимо коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) за формулою [24]:

$$\text{Кабс. лікв.} = \frac{\text{П4}}{\text{Пбаланс}} \quad (2.4)$$

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

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

$$\text{Кавтономії на кінець року} = \frac{2360}{32328} = 0,7$$

Проведені розрахунки коефіцієнта автономії вказують на те, що АТ «Кредобанк» є фінансово стійким та незалежним від впливу чинників зовнішнього середовища. Нормативне значення цього показника дорівнює 0,5, а розраховані значення фінансової автономії (незалежності) на початок року становить 0,9, на кінець року – 0,7, що не становить загрози для стійкості банківської установи.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залученість зовнішніх коштів та показує, яка сума цих коштів співвідноситься з 1 грн власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності визначаємо за формулою [24]:

$$\text{Кабс. лікв.} = \frac{\text{Пбаланс}}{\text{П4}} \quad (2.5)$$

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

$$\text{Кфін. залеж. на поч. року} = \frac{21820}{2360} = 14,9$$

$$\text{Кфін. залеж. на кін. року} = \frac{32328}{2360} = 10,1$$

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

Коефіцієнта фінансового ризику характеризує ефективність використання залучених фінансових ресурсів відносно власного капіталу. Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику за формулою [24]:

$$\text{Кфін. ризику} = \frac{\text{П1} + \text{П2} + \text{П3}}{\text{П4}} \quad (2.6)$$

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

$$\text{Кфін. ризику на початок року} = \frac{138 + 667 + 19598}{2360} = 1,4$$

$$\text{Кфін. ризику на кінець року} = \frac{167 + 371 + 29563}{2360} = 0,9$$

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

Коефіцієнт маневрування власним капіталом характеризує здатність та ефективність формування оборотних активів. Коефіцієнт маневрування власним капіталом визначається за формулою [24]:

$$\text{Кманевр. влас. капіталом} = \frac{\text{П4} - \text{А4}}{\text{П4}} \quad (2.7)$$

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

$$\text{Кманевр. влас. кап. на поч. року} = \frac{2360 - 847}{2360} = 0,5$$

$$\text{Кманевр. влас. кап. на кін. року} = \frac{2360 - 821}{2360} = 0,6$$

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

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

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

Таблиця 2.5

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

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

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.3

Узагальнені результатів оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності за 2024 р. свідчать про те, що банківська установа є платоспроможною та здатна створювати захисні бар'єри від загроз зовнішнього середовища. Розраховані показниками фінансової стійкості в контексті платоспроможності в межах нормативного значення, а отже сприяють успішному функціонуванню банківської установи.

Управління фінансовими ресурсами банку інтегроване в загальний процес управління банком, що організовано з метою забезпечення діяльності банку та вирішення поставлених стратегічних та тактичних цілей, завдань та заходів їх досягнення [30]. Графічно зобразимо узагальнені результати оцінки фінансової стійкості за показниками платоспроможності (рис. 2.6).

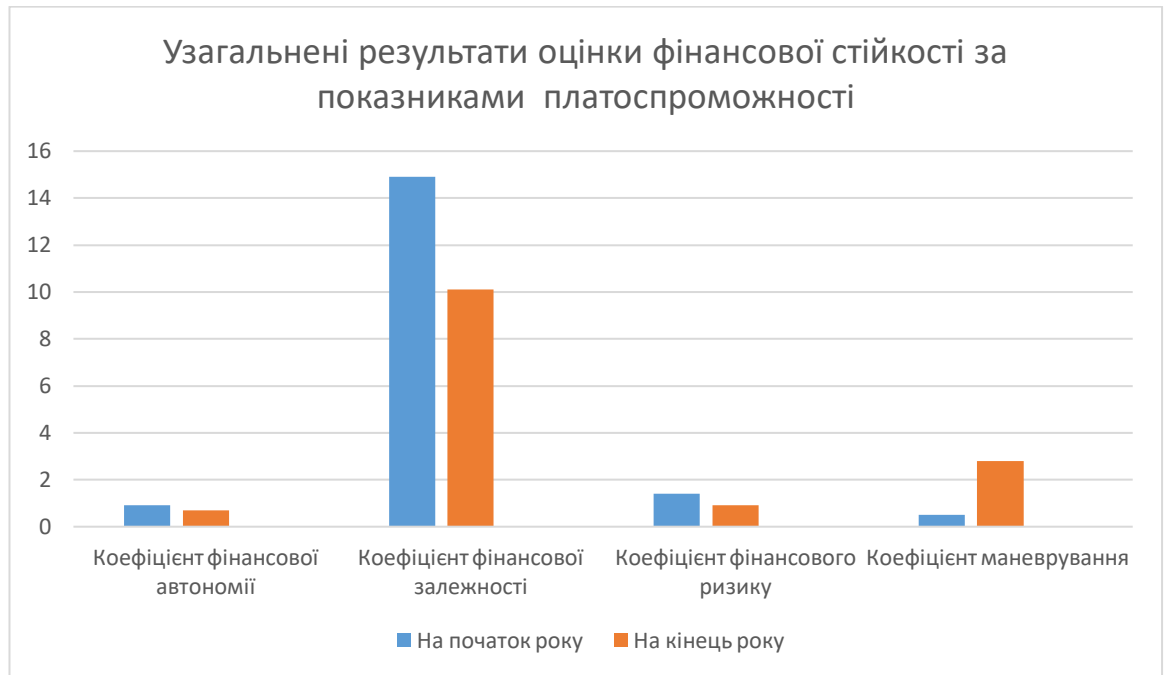


Рис. 2.6. Узагальнені результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» за показниками платоспроможності у 2024 році

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

Аналіз використання фінансових ресурсів банку є важливим етапом у процесі управління його діяльністю, оскільки ефективне використання фінансових ресурсів прямо впливає на рентабельність і стабільність банку [31]. Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк» позитивно характеризують діяльність банківської установи. Розрахований рівень ліквідності та платоспроможності позиціонують банк, як надійного партнера, що підвищує рівень довіри, сприяє збільшенню відносної частки ринку, підвищує

конкуентоспроможність банківських послуг, створює умови для зростання кредитного портфеля рис. 2.7.

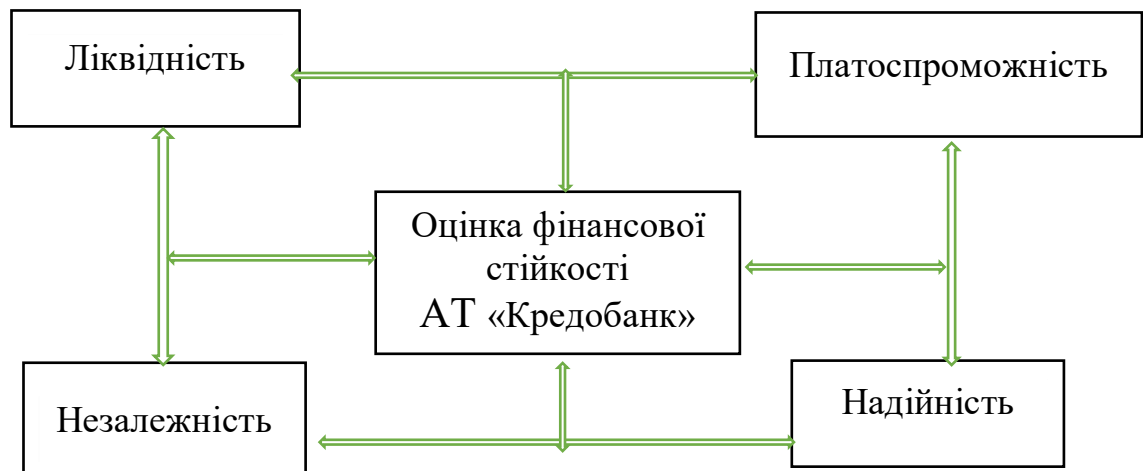


Рис. 2.7. Результати оцінки фінансової стійкості АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.4 та 2.5

Характеризуючи фінансову стійкість АТ «Кредобанк» необхідно враховувати специфіку її забезпечення через систематизацію чинників, які впливають на її міцність. Характеризуючи зовнішнє середовище можна сказати, що основними екзогенними чинниками, які мають опосередкований непрямий вплив на фінансову стійкість є економічні, фінансові, політичні та соціальні; а ендогенними чинниками прямого впливу є фінансово-економічні, інформаційні, юридичні та технічні.

Результати аналізу фінансової стійкості показали, що АТ «Кредобанк» має достатній рівень фінансової стійкості, ефективно впроваджує ресурсну політику, вміло управління активами і ризиками. В сучасних умовах воєнного стану банківські установи перебувають в умовах невизначеності, а тому виникає необхідність оцінки фінансової стійкості та пошук способів її підвищення. Варто наголосити, що фінансову стійкість часто ототожнюють з надійністю, яка гарантується ліквідністю, платоспроможністю незалежністю та прибутковістю. Фінансова стійкість характеризує банківську установу такою, яка користується довірою у вкладників та кредиторів.

2.3. Напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами

Концепція управління фінансовими ресурсами охоплює глобальне та довгострокове бачення сталого розвитку банківської установи, що потребує впровадження механізмів підтримки фінансової стійкості, міцних відносин з клієнтами, акціонерами та працівниками, розробки стратегій зниження ризиків, сприяння прозорості ведення бізнесу та дотримання етичних норм у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами.

Розробляючи стратегію розвитку вітчизняні банківські установи стикнулися з величезною кількістю чинників (переважно негативних), які впливають на формування та управління ресурсним потенціалом. З метою розроблення напрямів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами за даними матриці SWOT- аналізу розглянемо можливості та загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища для визначення комбінації зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможність АТ «Кредобанк» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT – аналізу АТ «Кредобанк»

	Можливості 1. Поінформованість клієнтів та обслуговування/online-сервісів. 2. Гнучкість відсоткових ставок за кредит. 3. Капіталовкладення у прибуткові галузі. 4. Співпраця з банківськими компаніями UA-PL. 5. Наявність іноземних інвестицій Польського акціонерного банку.	Загрози 1. російське вторгнення 2. Демографічна криза. 3. Жорсткі регулятивні нормативи НБУ. 4. Економічна підтримка державних банків. 5. Тиск конкурентів 6. Збільшення розміру податку на прибуток 7. Зменшення попиту на банківські послуги через неплатоспроможність населення
--	---	---

продовження таблиці 2.6		
Сильні сторони 1. Рентабельність 2. Надійність 3. Кредитний портфель 4. Лідерство та комунікація 5. Диверсифікація банківських послуг 6. Фаховість та компетентність персоналу	Поле «СІМ» Стратегія використання зовнішніх можливостей та зміцнення сильних сторін	Поле «СІЗ» Стратегія уникнення загроз за рахунок сильних сторін
Слабкі сторони 1.Трудомісткість прийняття кредитних рішень 2.Плинність кадрів	Поле «СЛМ» Стратегія використання зовнішніх можливостей для зменшення слабких сторін	Поле «СЛЗ» Стратегія поєднання загроз та слабких сторін

Джерело: складено автором на підставі дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища

Проведений SWOT – аналізу АТ «Кредобанк» свідчить про те, що банк має конкурентні переваги та займає оптимальний сегмент банківського ринку. Сильними сторонами банківської установи є високий рівень рентабельності, оптимальна фінансова стійкість, що гарантує платоспроможність та ліквідність, фаховість та компетентність персоналу сприяє підвищенню репутації та зростанню прихильності клієнтів. В умовах невизначеності АТ «Кредобанк» варто обрати стратегію уникнення загроз за рахунок сильних сторін та впроваджувати інноваційні послуги для зростання кредитного портфелю та збільшення відносної частки ринку.

На основі узагальнення досліджень управління фінансовими ресурсами АТ «Кредобанк» створено алгоритм формування центрів фінансової відповідальності, їх повноваження та контролю з метою забезпечення ефективного функціонування банківської установи (рис. 2.8).

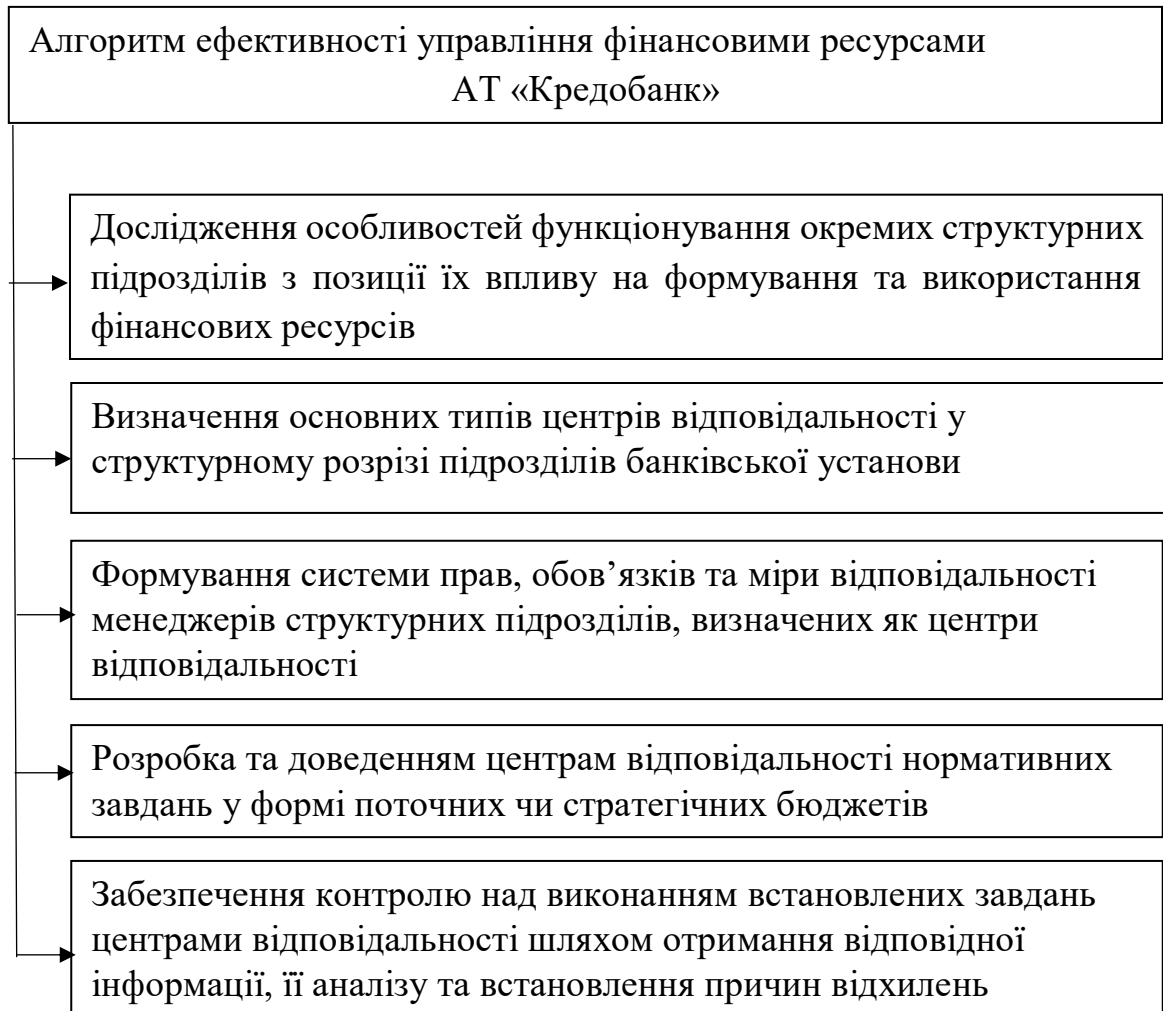


Рис. 2.8. Алгоритм ефективності управління фінансовими ресурсами АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на підставі [33]

Для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами АТ «Кредобанк» необхідно:

- підвищувати якість надання банківських послуг та покращувати маркетингову діяльність шляхом впровадження цифрових технологій, модернізацією управлінських стратегій, використанням інноваційних видів обслуговування клієнтів та комунікацій з партнерами;

- збільшувати обсяг надання банківських послуг за рахунок збільшення філій та залучення додаткових інвестицій;
- підвищувати продуктивність праці працівників, створювати умови для підвищення кваліфікацію, саморозвитку та самовдосконалення;
- створювати дієву та ефективну систему матеріального стимулювання, підвищувати розмір винагороди за досягнені результати роботи;
- покращувати морально-психологічний клімат у колективі;
- мінімізувати участь людини у обслуговуванні клієнтів за рахунок цифровізації та модифікації процесів діяльності,
- розширювати ринки обслуговування, залучати нових клієнтів;
- досліджувати чинники, які впливають на комерційні та управлінські витрати.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище АТ «Кредобанк», в результаті чого встановлено, що сильними сторонами банку є висококваліфікований персонал, приналежність до іноземного банку, висока репутація та надійність. Слабкими сторонами банківської установи недостатня мотивація, плинність кадрів та нерозвинений маркетинг.

2. Рекомендовано за результатами SWOT – аналізу обрати стратегію уникнення загроз за рахунок сильних сторін та впроваджувати інноваційні послуги для зростання кредитного портфелю та збільшення відносної частки ринку.

3. Доведено, що фінансові ресурси банківських установ є важливою складовою у функціонуванні та досягненні стратегічних цілей та завдань, а управління цими ресурсами є вкрай необхідним для прийняття адаптивних управлінських рішень.

Фінансові ризики банківської установи можуть ускладнити фінансовий стан клієнтів, створити несприятливі умови для фінансової поведінки партнерів.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження поняття «фінансові ресурси» в результаті чого встановлено, що це грошові та прирівняні до них грошові потоки, які перебувають у його розпорядженні банківської установи, формуються за рахунок розподілу прибутку та залучених коштів, призначені для виконання фінансових зобов'язань та фінансування розширеного відтворення діяльності банку.

2. Доведено, що забезпечення фінансовими ресурсами є важливою складовою ефективного функціонування банківської установи, оскільки у короткостроковий термін їх можна трансформувати у будь-який інший ресурс та сприяти гармонійному забезпеченню та кругообігу життєво важливих елементів.

3. Охарактеризовано АТ «Кредобанк», предметом діяльності якого є проведення банківських операцій, надання банківських послуг, реалізація грошово-кредитної політики держави. Досліджено, що клієнтами АТ «Кредобанк» є близько 700 тис. фізичних та юридичних осіб, на території України функціонує понад 400 банкомати. В структурі управління основний акцент робиться на формалізації та чіткому виконанню правил та нормативів діяльності.

4. Проведено дослідження оптимального співвідношення між різними джерелами доходів, в результаті якого становлено, що збалансована політика джерел фінансування сприяє ефективному маневруванню власним капіталом, збереженню оптимального рівня ризику, дотриманню фінансової автономії, забезпеченню ліквідності та прибутковості. Проте спостерігається надмірний залишок поточних активів, які варто скерувати на розвиток кредитного портфелю.

5. Проведено аналіз фінансової стійкості, який вказав, що АТ «Кредобанк» має достатній рівень фінансової стійкості, вміло управління активами, використовує ефективно ресурсну політику, створювати захисні бар'єри від загроз зовнішнього середовища.

6. Доведено, що забезпечення фінансової стійкості ототожнюється з надійністю шляхом гарантується вкладникам та кредиторам оптимального рівня ліквідності, платоспроможності та прибутковості, які сприяють успішному функціонуванню банківської установи.

7. Рекомендовано за результатами проведеного SWOT – аналізу обрати стратегію уникнення загроз за рахунок сильних сторін та впроваджувати інноваційні послуги для зростання кредитного портфелю та збільшення відносної частки ринку. Визначено, що сильними сторонами банківської установи є висока фінансова стійкість, фаховість та компетентність персоналу. Слабкими сторонами є висока трудомісткість на прийняття кредитних рішень та недосконалий маркетинг.

8. Визначено напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами АТ «Кредобанк» за рахунок:

- створення центру фінансової відповідальності та контролю
 - зміцнення фінансової банківської установи
 - покращення якості надання банківських послуг;
 - вдосконалення маркетингової діяльності;
 - модернізації управлінських стратегій та методів управління персоналом;
- вдосконалення лідерства на ринку, залучення нових клієнтів, розвитку комунікацій з партнерами;
- створення дієвої системи матеріального стимулювання та винагороди за високі результати роботи; п
 - покращення морально-психологічного клімату у колективі;
 - зменшення комерційних та управлінських витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левкович О. В. Управління фінансовими ресурсами банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_38
2. Земсков К., & Лиса О. (2024). Управління фінансовими ресурсами банку з метою підвищення рентабельності його діяльності. *Економіка та суспільство*, (68). URL : <https://doi.org/10.32782/2222-0072/2024-68-74>
3. Мавлєва Д., & Лиса, О. (2023). Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). URL : <https://doi.org/10.32782/2222-0072/2023-56-52>
4. Рамський А.Ю., Васечко Л. І. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(12) 2023. DOI:10.32750/2023-0203
5. Попело О. В., Федішин М. П. Оцінка ризиків фінансової стійкості банківської галузі в умовах тривалих викликів. *Економіка та суспільство*. Випуск № 68 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-183>
6. Павлова Г. Є., Сірко А. Ю. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства задля його економічної безпеки. *Агросвіт* № 18, 2024. URL : file:///C:/Users/admin/Downloads/A+18-2024_St1.pdf
7. Захожай В. Б Застосування статистичних методів для оцінки фінансової стійкості банківських установ в умовах економічної нестабільності. *Академічні візії*. Випуск 35/2024. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13734585>
8. Зарічна Н. З. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С.214-219.
9. Попело, О., & Федішин, М. (2024). Оцінка ризиків фінансової стійкості банківської галузі в умовах тривалих викликів. *Економіка та суспільство*, (68). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-183>

10. Дронь М. А., Тараненко А. С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, № 6/2024. DOI: 10.32702/23066814.2024.6.166

11. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Безпека в системі управління організацією. *Агросвіт*. 2024. №21. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.106>

12. Рисін В.В., Біда А.П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=87>

13. Колесніченко А.С., Литвинов І.Ю. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття фінансової стійкості комерційного банку. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8731)

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

15. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

16. Національний Банк України. Офіційний сайт. [URL:https://bank.gov.ua/en/](https://bank.gov.ua/en/)

17. Батрак О.В., Вінник А.О. Порівняльний аналіз антикризової та фінансової стійкості банків: визначення специфіки управління. *Ефективна економіка*. 2024. №1(13). [URL:https://journal.eae.com.ua/](https://journal.eae.com.ua/)

18. Тищенко В.В., Тищенко О.І. Оцінка стійкості українських банків. *Інфраструктура ринку. Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок*. Випуск 76.2024. С.75-80.

19. Вінниченко О.В, Гудзь А.В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С.217-228.

20. Неізнана, О., Григорук, А., & Литвин, Л. (2022). Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62>
21. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Бойко О. Т. Проведення податкової амністії у світлі зарубіжного досвіду. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.73>.
22. Бурковська А. В. Сацура О. Ф. Систематизація методик визначення фінансової стійкості банківської системи України. *Наукові праці. Економіка*. Випуск 284. Том 296. С.68-73.
23. Рибалко А. С., Зайцев О. В. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 21. С.114-122.
24. Єгоричева, С., Хуторна, М., Руденко М., Вовченко О., Теслюк, С., & Гаряга, Л. Розвиток методології оцінювання фінансової стабільності банків аксонометричним методом. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3650>
25. Школьник І. О, Бухтіарова А. Г., Семенов А. Ю. Економіко-математичне моделювання оцінки функціонування української банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 2. с. 337–344. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121901>
26. Тітов, Д., & Шедловський, О. (2024). Фінансова безпека комерційних банків України в умовах нестабільності ринкового середовища. *Економіка та суспільство*, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-123>
27. Ларіонова К. Л., Капінос Г. І., Балактіонова Д. О. Проблеми формування фінансових ресурсів банківської системи України в умовах фінансової нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 6. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-1
28. Філіппов, В. Ю. Напрями покращення фінансового стану банківських установ. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 129-138. ISSN 2415-8453.

29. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/archive>

30. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1-2. С. 50-61 URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/544-1136-1-PB.pdf>

31. Неізнана О.В. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 39 / 2022. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26285/1/ertyui.pdf>

32. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

33. Журибіда Н. Р. Систематизація небезпек і загроз економічній безпеці банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 234-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_35.

34. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Приступа Д. В. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки банківської установи. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 73-78. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/25-2021/kvasnytska.pdf>

35. Коваленко В.В. Науково-методичні підходи до діагностики фінансового стану банків. *Ефективна економіка*. № 8 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/8.pdf

36. Сергієнко О. А. Моделювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фінансової безпеки комерційного банку. *Економічна наука*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2015/4.pdf

37. Самборська-Музичко Ю.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності банків. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.06/2016/samborska-Muzychko_dis.pdf

38. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>

39. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с

40. Катаєва, С., & Мрук, В. (2019). Модель оцінки ризику ліквідності банківської установи. *Сталий розвиток економіки*, (2 (43), 165-173. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/46>

