

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**  
**Кафедра менеджменту**

**ЛІТОТ МИКОЛА СЕРГІЙОВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ \*\* \*\*\*\*\*)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
**ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЇВНА,**  
доктор економічних наук, професор

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

## Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри менеджменту*

*Наталія ХОМЮК*

25.09.2023 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ЛІТОТУ МИКОЛИ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: Управління фінансовою діяльністю організації (на матеріалах \*\* \*\*\*\*\*).

2. Керівник роботи: Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо аналізу складових та оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю організації.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: вивчити зміст, цілі та завдання управління фінансовою діяльністю організації; охарактеризувати основні складові управління фінансовою діяльністю організації; визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю організації; дати загальну характеристику \*\* \*\*\*\*\* і проаналізувати основні показники його діяльності; проаналізувати фінансові показники діяльності \*\* \*\*\*\*\*; оцінити дієвість системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\*.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою діяльністю \*\* \*\*\*\*\*.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади оцінювання ефективності системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\*.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків і пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

<b>Здобувач освіти</b>		Микола ЛІТОТ
<b>Керівник роботи</b>		Олеся ТОЦЬКА

## АНОТАЦІЯ

Літот М. С. Управління фінансовою діяльністю організації (на матеріалах \*\* \*\*\*\*\*). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні основи формування системи управління фінансовою діяльністю організації. Визначено зміст, цілі та завдання управління фінансовою діяльністю. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю організації. Здійснено аналіз основних показників діяльності та проведено оцінку дієвості системи управління фінансовими результатами \*\* \*\*\*\*\*. Виявлено проблеми та розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\*.

Ключові слова: управління фінансовою діяльністю, фінансовий менеджмент, фінансові показники, ефективність, фінансові результати.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Управління фінансовою діяльністю організації: зміст, принципи та функції	8
1.2. Характеристика основних складових управління фінансовою діяльністю організації	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю організації	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ** *****	24
2.1. Загальна характеристика ** ***** та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ** *****	32
2.3. Оцінка дієвості системи управління фінансовими результатами в ** *****	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Глобальні тенденції, такі як цифрова трансформація та зміни в споживчих уподобаннях, викликають необхідність адаптації до них стратегій управління фінансами організацій. Ефективність фінансового менеджменту організації визначає успішність її функціонування та конкурентоспроможність на ринку. Аналіз складових фінансової діяльності, таких як прибутковість, ліквідність, платоспроможність та ефективність використання ресурсів, дозволяє ідентифікувати проблемні сфери та розробляти стратегії для їх удосконалення. Саме тому вивчення та впровадження ефективних стратегій управління фінансами є важливим для успішної діяльності будь-якої організації.

Питанням управління фінансовою діяльністю організацій присвятили свої дослідження багато науковців: О. Ю. Непочатенко, І. О. Наумкіна, О. Є. Гудзь, О. М. Кравчук, П. Д. Нагорний, Ю. С. Пеняк та ін.

*Мета та завдання роботи.* Мета дослідження – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо аналізу складових та оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю організації.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних завдань:

- вивчити зміст, цілі та завдання управління фінансовою діяльністю організації;
- охарактеризувати основні складові управління фінансовою діяльністю організації;
- визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю організації;
- дати загальну характеристику \*\* \*\*\*\*\* і проаналізувати основні показники його діяльності;
- проаналізувати фінансові показники діяльності \*\* \*\*\*\*\*;

– оцінити дієвість системи управління фінансовими результатами в \*\*  
\*\*\*\*\*.

*Об'єктом* дослідження є процес управління фінансовою діяльністю \*\*  
\*\*\*\*\*.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади оцінювання ефективності системи управління фінансовими результатами в \*\*  
\*\*\*\*\*.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження було використано такі методи: порівняння, групування, опису, аналізу та синтезу, узагальнення, спостереження.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що \*\*  
\*\*\*\*\* може використати рекомендації для оптимізації власної фінансової діяльності. Це може включати розробку стратегій управління ризиками, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, збільшення прибутковості та підвищення фінансової стійкості. На їх основі можна приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти стратегії зростання та розвитку, а також забезпечувати конкурентної переваги на ринку. Отже, отримані результати є важливим інструментом для підвищення ефективності та успішності діяльності банку в сучасному бізнес-середовищі.

*Апробація результатів роботи.* Було опубліковано тези на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023 р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Управління фінансовою діяльністю організації: зміст, принципи та функції

Управління фінансовою діяльністю розглядається не тільки як проста фінансова функція, але і як стратегічна основа для досягнення успішності та стійкості будь-якого підприємства. Важливість цього процесу проявляється у здатності ефективно використовувати фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей. Управління цими аспектами включає бюджетування, контроль витрат, оптимізацію капіталу, ризик-менеджмент та здатність адаптуватися до змін у економічному середовищі.

Так, І. Завадський визначає фінансовий менеджмент, як «систему управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації і здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів та інструментів фінансового механізму, який спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами в процесі руху фінансових ресурсів» [1, с. 237].

І. Бланк вважає, що фінансовий менеджмент – це «система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств й організацією обороту його грошових засобів» [2, с. 127].

О. Непочатенко визначає фінансовий менеджмент як «комплексну систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, направлених на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства й організацію його грошових потоків з метою досягнення оперативних і стратегічних цілей» [3, с. 78].



На нашу думку, фінансовий менеджмент – це процес управління фінансовими ресурсами організації з метою максимізації її фінансової ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Вивченням фінансового менеджменту на підприємствах займалися такі вчені: Ю. В. Човнюк, П. П. Чередніченко, О. П. Остапущенко, В. А. Маляр [4]; Т. П. Моташко, В. М. Мартинюк [5]; Ю. М. Нікольчук, О. О. Лопатовська [6]; О. Г. Бровкова, Г. О. Ковальова [7].

Дослідженням особливостей фінансового менеджменту банку присвятили свої роботи: О. Є. Ткаченко [8]; В. П. Левченко, В. О. Почтар [9]; О. І. Кремень, В. О. Сорокіна [10]; О. О. Гребенюк [11].

Основні завдання фінансового управління такі:

- забезпечення достатнього обсягу фінансових ресурсів для майбутнього розвитку;
- ефективне використання фінансових ресурсів у різних сферах діяльності організації;
- оптимізація грошового обігу;
- збільшення прибутку організації при прийнятному рівні фінансового ризику та його зменшення при заданому рівні прибутку;
- підтримання постійної фінансової стабільності підприємства під час його розвитку [12, с. 449].

Ефективно налаштована система фінансового менеджменту допомагає забезпечити ліквідність, підтримує стабільність фінансових показників і відкриває можливості для стратегічних ініціатив. Основною його метою є досягнення максимального добробуту власників банку як у поточному, так і у перспективному періоді.

Функціями фінансового менеджменту є:

- 1) розробка фінансової стратегії, яка є важливою частиною загальної стратегії економічного розвитку, що включає набір цілей і завдань фінансової діяльності на тривалий термін;

2) розробка організаційних структур, які підтримують впровадження та ефективно виконання всіх аспектів фінансової діяльності підприємства, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до мінливих умов середовища та ключових напрямків фінансової діяльності;

3) розробка ефективних систем інформації, які забезпечують обґрунтування різних варіантів управлінських рішень: встановлюються плановий обсяг і зміст управління фінансовою діяльністю, а також визначаються зовнішні та внутрішні джерела інформації для задоволення цих потреб;

4) оцінка фінансової діяльності організації включає детальний аналіз окремих фінансових операцій і результатів роботи різних відділів, а також узагальнений аналіз загальних результатів діяльності;

5) організація фінансової діяльності враховує основні напрямки, включаючи впровадження розвитку, яке відповідає стратегічним планам та системам поточних планів. Це охоплює оперативне бюджетування на рівні структурних підрозділів і всього підприємства в цілому;

6) створення системи мотивації для здійснення управлінських рішень у сфері фінансової діяльності має на меті підтримку виконання та досягнення планових показників, фінансових стандартів і завдань. Ця система сприяє реалізації прийнятих управлінських рішень через ефективну мотивацію працівників;

7) забезпечення ефективного моніторингу виконання управлінських рішень в галузі фінансової діяльності включає створення внутрішньої системи контролю, розподіл обов'язків між службами та фінансовими менеджерами, визначення системи показників моніторингу і періодів контролю, а також оперативне реагування на його результати [13].

Основні принципи фінансового менеджменту підприємства визначають основу для ефективного управління його фінансами. Це дозволяє забезпечити цілісний та ефективний підхід до фінансового управління, адаптований до конкретних умов і потреб підприємства. Такими принципами є:

- об'єднання з основною системою управління фінансовою діяльністю;
- розвиток фінансового менеджменту;
- стратегічна мета розвитку;
- комплексний характер ухвалення управлінських рішень;
- різноманітність підходів в постановці завдань фінансового менеджменту організації [14, с. 96].

Розробка системи управління фінансовими ресурсами банку базується на внутрішньому логічному висновку та включає такі етапи:

- 1) ретельне вивчення поточного стану, тенденцій та особливостей наявної системи управління фінансовими ресурсами;
- 2) встановлення цілей управління фінансовими ресурсами, що відповідають їх функціональному призначенню; розробка стратегії та політики фінансового управління підприємства;
- 3) розробка методів обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо формування та ефективного використання фінансових ресурсів;
- 4) створення внутрішніх правил, які визначають процедури та регламенти упровадження та коригування управлінських фінансових рішень;
- 5) встановлення показників для аналізу фінансових ресурсів, методів їх розрахунку та критеріїв припустимих значень, а також термінів та періодичності проведення аналізу;
- 6) розробка нормативів використання ресурсів та методів планування та прогнозування їх обсягів;
- 7) створення системи контролю за процесом формування, розподілу та використання фінансових ресурсів;
- 8) організація системи управлінського обліку, фінансового контролю та моніторингу, що відповідає вимогам раціонального використання фінансів під час основної чи інвестиційної діяльності підприємства [15, с. 239].

Ефективна система фінансового менеджменту підприємства сприяє ухваленню обґрунтованих рішень у таких напрямках:

– контроль над витратами: великі розбіжності між планованими та фактичними витратами потребують уважного моніторингу та чіткого визначення відповідальності за такі відхилення.

– стратегічне управління: підприємство може стратегічно визначити, які сфери діяльності приносять найбільші прибутки, спрямовуючи ресурси на ключові напрямки та оптимізуючи асортиментну політику;

– оптимізація матеріальних потоків: недостатнє планування у цій сфері може викликати перенакопичення запасів та заморожування фінансових ресурсів;

– управління потоком готової продукції: закріплення фінансових ресурсів у готовій продукції може спричинити збитки;

– управління інвестиціями, фінансуванням та кредитами: Мінімізує ризик для бізнесу шляхом зменшення можливих затримок у реалізації проєктів та забезпечує постійний обіг капіталу підприємства;

– управління внутрішніми та зовнішніми фінансовими відносинами: Включає координацію взаємодії підприємства з іншими компаніями, фінансовими установами, страховими компаніями, урядовими структурами, власниками, працівниками та внутрішніми підрозділами підприємства [16, с. 96].

Сприятливий фінансовий стан організації виявляється у наявності достатнього обсягу фінансових ресурсів та їх ефективному використанні. Основні напрями їх застосування включають:

- 1) збільшення обсягів виробництва та продажу;
- 2) фінансові транзакції з фінансово-банківськими установами;
- 3) мінімізація ризику банкрутства та фінансових збитків;
- 4) розв'язання соціальних питань серед працівників;
- 5) матеріальна мотивація працівників за досягнення найкращих результатів;
- 6) інвестування в розширення виробництва та оновлення технічних засобів за рахунок власних коштів;

- 7) інвестування в цінні папери інших компаній;
- 8) формування фондів соціального та мотиваційного характеру;
- 9) використання ресурсів на благодійні проекти;
- 10) створення фінансових резервів для забезпечення неперервності виробничого процесу [15, с. 240].

Проблеми, які можна вирішити за допомогою фінансового менеджменту, класифікують у такі групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація проблем фінансового управління

Класифікаційна ознака	Вид проблеми
Джерела фінансування	організація коротко- і довгострокових кредитів, випуск і придбання цінних паперів, розподіл прибутку, залучення фінансових ресурсів.
Капітальні вкладення й оцінка ефективності	розрахунок прибутковості капіталу, поточна та перспективна ринкова вартість організації, оцінка потенційних фінансових ризиків.
Управління оборотним капіталом	оптимізація рівня оборотного капіталу, керування дебіторською та кредиторською короткостроковою заборгованістю, структура капіталу.
Фінансове планування	розробка й оцінка фінансового проекту та бюджету, визначення їх змісту, процедур і вартості.
Аналіз фінансової діяльності та фінансовий контроль	оцінка платоспроможності, ліквідності, рентабельності підприємства, внутрішній аналіз прибутку та використання капіталу.

Примітка. Побудовано автором на основі [17, с. 82].

Отже, фінансовий менеджмент є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якої організації. Зміст управління фінансами включає в себе комплексне планування та контроль за фінансовими ресурсами з метою досягнення організацією стратегічних цілей. Цілі управління фінансами спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, зростання прибутковості та максимізацію вартості підприємства для його власників і зацікавлених сторін. Завдання включають в себе ефективне управління фінансовими ресурсами, ризиками, оптимізацію фінансової структури та забезпечення фінансової звітності. Ефективна система фінансового менеджменту дозволяє

підприємству забезпечувати свою стійкість, конкурентоспроможність і стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## 1.2. Характеристика основних складових управління фінансовою діяльністю організації

Управління фінансовою діяльністю організації включає в себе комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів, забезпечення стійкості та прибутковості діяльності, а також мінімізацію фінансових ризиків. Для досягнення цих цілей необхідно враховувати різноманітні аспекти та складові управління нею, серед яких особливе місце займають фінансове планування, контроль, аналіз і прийняття фінансових рішень.

У Додатку М відображено основні складові системи управління фінансовими ресурсами підприємства [18, с. 80].

Кожна з цих складових має велике значення для ефективного управління фінансами підприємства. Їх урахування в системі фінансового менеджменту є запорукою успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін на ринку й економічних умов.

Врахування різноманітних аспектів фінансового управління виявляється вирішальним для успішності та стабільності підприємства. Кожна складова, починаючи від фінансового планування та закінчуючи управлінням фінансовими ризиками, відіграє важливу роль у максимізації прибутку, оптимізації ресурсів та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Взаємозв'язок цих елементів формує стратегічний фундамент, необхідний для досягнення довгострокових цілей і забезпечення успішного розвитку підприємства. Такими елементами фінансового менеджменту, що охоплюють різні аспекти, є:

- 1) розробка перспективних і поточних фінансових планів та моделей управління фінансами;

- 2) аналіз грошових потоків, враховуючи вхідні та вихідні потоки за різними видами діяльності та визначення часової вартості грошей;
- 3) управління активами, включаючи оборотні та необоротні активи, з оцінкою їх фінансування, методів оцінювання та управління ліквідністю;
- 4) керування капіталом, що охоплює формування власного та позикового капіталу, оцінку вартості елементів капіталу та оптимізацію його структури;
- 5) управління фінансовими результатами, яке зосереджене на джерелах доходів, способах оптимізації витрат і показниках операційного аналізу;
- 6) менеджмент інвестицій, що охоплює особливості керування інвестиційними ресурсами, оцінювання реальних інвестиційних проектів і формування інвестиційного портфеля;
- 7) управління фінансовими ризиками, яке передбачає їх ідентифікацію, оцінювання їх рівня, вибір політики й інструментів управління ними;
- 8) аналіз фінансової звітності, діагностика фінансового стану та оцінка фінансових результатів для оцінки фінансової привабливості;
- 9) управління фінансами у кризових умовах, включаючи систему антикризового фінансового управління, оцінку ймовірності банкрутства та впровадження фінансової санації [19].

Основними характеристиками зовнішнього середовища, що чинять вплив на фінансове управління організації, є:

- складність – визначення кількості чинників, на які суб'єкти й об'єкти управління мають реагувати, а також можливість скоригувати стратегії для зменшення ризику негативних наслідків кожного з них під час розробки фінансової політики;
- рухливість – зміни в навколишньому середовищі відбуваються з великою швидкістю, що створює потребу у великій кількості інформації. Рухливість навколишнього середовища може бути міжнародною (глобальною), регіональною, соціальною чи специфічною для галузі. Серед сфер із високою рухливістю можна відзначити комп'ютерні технології, біоінженерію,

електроніку та легку промисловість, тоді як менш рухливими є консервативні галузі, такі як харчова промисловість, поліграфія, меблеве виробництво й інші;

– невизначеність – існування обмежених умов для повного та своєчасного визначення найбільш суттєвих чинників з метою зменшення їх негативного впливу, нейтралізації або зміни їх впливу на об'єкт управління; призводить до потреби у формуванні інформаційної бази, яка охоплює всі сфери впливу зовнішнього середовища. Одночасно велика кількість чинників знижує надійність інформації та сприяє невизначеності [20, с. 204].

Суб'єкти зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства зацікавлені в реалізації певних фінансово-економічних інтересів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Систематизація економічних суб'єктів та їх фінансово-економічних інтересів

Групи зацікавлених суб'єктів	Фінансово-економічні інтереси
Постачальники капіталу: – власники; – лендери (постачальники капіталу на тривалий період).	– збільшення вкладеного у бізнес капіталу, стабільний потік доходу у формі дивідендів, можливість повернути зростаючий вкладений капітал та участь у керівництві підприємством; – отримання сталого доходу у формі оплати за наданий капітал та своєчасне повернення вкладеного капіталу.
Учасники поточної діяльності: – постачальники; – покупці; – фінансові посередники (банки, фінансові компанії).	– регулярність розрахунків за надані ресурси, стабільність виробничих зв'язків; – прийнятна ціна, якість продукції, знижки, регулярність постачання; – обсяги розрахунків, розширення спектру фінансових послуг.
Інші зацікавлені особи: – потенційні інвестори; – фінансові спекулянти; – аналітики; – конкуренти.	– прийняття ефективних рішень щодо придбання усього або частини підприємства; – отримання прибутку від операцій купівлі-продажу цінних паперів підприємства; – генерація прибутку від надання послуг підприємству, таких як включення його цінних паперів до рейтингів – провідних агентств інформації; – аналіз підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін, що дозволяє посилювати власні позиції на ринку.
Держава: – податкові органи; – інші державні інститути (зокрема, соціальні фонди).	– зростання податкових надходжень; – створення нових робочих місць, вирішення проблем соціально-економічного розвитку.

Примітка. Сформовано автором на основі [21, с. 13].



Урахування цих інтересів допоможе підтримати співпрацю та взаємовідносини між різними стейкхолдерами, сприяти розвитку інновацій та впровадженню стратегічних ініціатив, а також підвищити конкурентоспроможність і статус підприємства на ринку. Врахування цих інтересів може також сприяти побудові стійких відносин із клієнтами, партнерами й інвесторами, що своєю чергою сприятиме залученню нових можливостей і розвитку бізнесу в цілому.

При розвитку та функціонуванні підприємств важливо враховувати специфіку різних аспектів фінансової діяльності. Розглянемо ці аспекти докладніше.

Оперативна фінансово-економічна діяльність охоплює всі щоденні операції підприємства, включаючи взаємодію з постачальниками та вирішення фінансових питань з усіма кредиторами [22].

Фінансове планування та прогнозування спрямовані на визначення загальних фінансових потреб, необхідних для ефективного функціонування виробничо-господарської діяльності, а також на можливість мобілізації відповідних фінансових ресурсів [22].

Аналіз та контроль діяльності підприємства спрямовані на виявлення проблем та їх вирішення з метою покращення фінансово-економічного стану. Ці заходи спрямовані на виявлення та усунення помилок, максимізацію прибутків, ефективне використання ресурсів і підвищення рентабельності, що є основою для розробки стратегій фінансового планування та прогнозування [22].

Отже, ідентифікація складових фінансового менеджменту дозволяє глибше розуміти поточний стан фінансової діяльності, виявляти слабкі та сильні сторони, а також визначати потенційні ризики та можливості для покращення. Знання цих складових дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на оптимізацію фінансових процесів, збільшення ефективності використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю організації

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління фінансовою діяльністю організації є визначальною складовою її успішного функціонування. Для досягнення оптимальних результатів і забезпечення стійкого розвитку важливо мати чітке бачення цього процесу та вміти ефективно їх аналізувати й оцінювати. Методичні підходи до аналізу дозволяють систематизувати та структурувати інформацію про фінансові процеси організації, виявляти їхні позитивні та негативні аспекти, а також розробляти стратегії для подальшого управління на основі отриманих результатів.

Фінансовий аналіз визначається такими аспектами:

- оцінка ефективності управлінської системи та аналіз чинників, що впливають на її поточний стан;
- виявлення тенденцій розвитку на основі фінансового стану підприємства; прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку, з урахуванням накопичення, трансформації та ефективного використання фінансової інформації;
- оцінка рівня платоспроможності підприємства як суб'єкта, що залучає фінансування для забезпечення своєї діяльності;
- проведення якісного планування, прогнозування та бюджетування для визначення потреб та ефективного розподілу фінансових ресурсів;
- ефективне управління та використання грошових потоків;
- розробка рейтингових систем для оцінки фінансового стану підприємства;
- своєчасне впровадження заходів для підвищення платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства;
- виявлення потенційних можливостей для покращення фінансового стану підприємства;

- обґрунтування стратегії розподілу та використання прибутку відповідно до потреб підприємства та його власників;
- аналіз підприємницьких ризиків, включаючи здатність виконувати зобов'язання, потенціал зростання чистих активів, можливості залучення інвестицій та прийняття управлінських рішень [23, с. 46].

Дослідження цих аспектів сприятиме більш глибокому розумінню фінансового стану підприємства, розробці стратегій і тактик для оптимізації його фінансової діяльності, забезпеченню стійкості та стабільності функціонування, а також прийняттю обґрунтованих управлінських рішень з метою забезпечення успішного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Завданнями оцінки фінансового стану підприємства є:

- дослідження прибутковості та фінансової стабільності організації;
- оцінка ефективності використання активів підприємства та забезпечення його власними оборотними коштами;
- аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності підприємства, а також їх динаміки;
- оцінка позиції підприємства на фінансовому ринку та його конкурентоспроможності;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів організації [24, с. 45].

У табл. 1.3 відображено основні методики оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства.

Останнім часом набули популярності методики, які спрямовані на тлумачення результатів оцінки фінансового стану через використання загальних показників. Однак їхня різноманітність, відсутність систематизації, чіткого алгоритму розрахунків та умов застосування ускладнюють їхнє впровадження в практику. Також проблемою є відсутність встановлення зон допустимих значень, які враховують особливості функціонування різних підприємств [26, с. 22].

Таблиця 1.3

## Основні методики оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю

Основний аспект діяльності	Методика/Показник
Діяльність підприємства / організації на фондовому ринку	Чистий прибуток на одну акцію (EPS)
	Співвідношення ціни акції та чистого прибутку підприємства (Price to earnings, P/E)
	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B)
	Коефіцієнт сукупної акціонерної прибутковості (TSR)
Прибутковість власного капіталу	Модель Дюпона (DuPont Model)
	Рентабельність чистих активів (RONA)
Прибутковість інвестицій	Рентабельність інвестицій (ROI)
Здатність генерувати грошові потоки	Cash Flow
Положення підприємства / організації щодо конкурентів	Рейтингові методи: порівняння з підприємствами / організаціями-конкурентами, порівняння з еталонним підприємством / організацією
	Бенчмаркінг
Можливість створювати додаткову цінність підприємства / організації на ринку	Фінансова група VBM-методів: економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), додана вартість акціонерного капіталу (SVA), додана вартість потоку грошових коштів (CVA), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI), опційне ціноутворення (OPM)
	Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)

Примітка. Побудовано автором на основі [25, с. 102].

Характеристика основних підходів до оцінки фінансового стану підприємства наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Характеристика основних методів оцінки фінансового стану

Методи	Характеристика
1	2
Метод фінансових коефіцієнтів	Передбачає розрахунок показників, які висвітлюють фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність, рентабельність діяльності, майновий стан і ділову активність. Структура їх розрахунку різноманітна та залежать від вибору конкретної методики, яку визначають нормативні документи або наукові вимоги.
Оцінка з використанням абсолютних показників	Можна використовувати для оцінки конкретних аспектів фінансового стану. Для визначення рівня фінансової стійкості з точки зору прибутковості підприємства, для ідентифікації типів фінансової стійкості на основі стабільності джерел покриття запасів.

## Продовження таблиці 1.4

1	2
Рейтингова оцінка	Передбачає групування підприємств за конкретними ознаками, враховуючи їхні показники фінансового стану та рейтинг, дозволяє систематизувати різноманітні компанії відносно вибраних критеріїв, що дає можливість здійснювати порівняльний аналіз та приймати обґрунтовані рішення.
Бальна оцінка (спектральна оцінка)	Включає аналіз фінансових коефіцієнтів шляхом порівняння їх з установленими нормами і визначення узагальнюючого показника у вигляді балів. При спектральній оцінці цей підхід передбачає класифікацію значень в зоні відхилення від оптимального рівня.
Матрична оцінка	Цей метод базується на створенні матриці сукупності фінансових показників, яка перетворюється у матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Він дозволяє проводити порівняльну рейтингову оцінку за конкретними показниками. Також цей підхід використовується при формуванні матричних балансів, балансів грошових потоків та інших фінансових звітів.
Інтегральна оцінка	Після проведення оцінки формується інтегральний показник, що базується на різноманітних методологічних підходах. Цей показник може відображати окремі компоненти фінансового стану підприємства або загальну картину його фінансового стану.
Дискримінантні моделі	Створення або використання інтегральної моделі аналізу фінансового стану підприємства дозволяє оцінити ймовірність банкрутства. Розрізняють однофакторні (коефіцієнт Бівера, Вайбеля) та багатофакторні (модель Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Терещенка, Савицької й інші) моделі для цього аналізу.

Примітка. Побудовано автором на основі [25, с. 23].

До факторів, що визначають ефективний фінансовий стан підприємства, належать: стійка платоспроможність, раціональне використання капіталу, своєчасне здійснення розрахунків та наявність стабільних фінансових ресурсів. Факторами, що свідчать про незадовільний фінансовий стан, є: нераціональне розміщення коштів, недостатність власних оборотних коштів, постійна заборгованість за платежами та негативні тенденції у виробництві.

Ключову роль в аналізі фінансового стану підприємства відіграють такі показники:

– платоспроможність та ліквідність вказують на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та виплачувати позичкові кошти.

– прибутковості – надають змогу зіставити прибуток, отриманий від вкладеного капіталу, що є показником ефективності витраченого капіталу в процесі виробництва та реалізації;

– ділової активності – оцінюють ефективність управління ресурсами та кругообігу коштів;

– фінансової стійкості – стійкості допомагають в аналізі співвідношення власних і залучених коштів, що є важливим для оцінки ризиків та стійкості підприємства [27].

При цьому варто відмітити, що застосування методик оцінювання комплексно має такі переваги:

– загальне оцінювання фінансового стану підприємства дозволяє отримати повну картину його фінансів та виявити потенційні проблеми або позитивні аспекти;

– встановлення ймовірності банкрутства допомагає зрозуміти рівень ризику та приймати відповідні рішення щодо фінансових стратегій;

– порівняння фінансового стану підприємства з конкурентами дозволяє оцінити своє положення на ринку та визначити можливості для покращення. [28, с. 308].

Процедуру оцінювання фінансового стану підприємства можна узагальнити так:

1) визначення мети: чітко визначається мета оцінки, що визначає подальший вибір методів та підходів;

2) збір інформації: здійснюється збір даних та визначення напрямків оцінювання та конкретних фінансових показників;

3) розрахунок показників: проводиться розрахунок фінансових показників та їх порівняння з нормативними значеннями для об'єктивної оцінки стану підприємства;

4) аналіз причин змін: здійснюється детальний аналіз причин змін показників для кращого розуміння факторів, що впливають на фінансовий стан;

5) виявлення резервів та розробка заходів: визначаються потенційні резерви та розробляються заходи для підвищення стійкості фінансів підприємства [26, с. 179].

Важливо також врахувати основні етапи діагностики фінансового стану підприємства:

1) для діагностики фінансового стану підприємства обґрунтовується вибір методів та показників, які належним чином відображають економічний зміст обраного методу. Рекомендується використовувати абсолютну ліквідність і коефіцієнт автономії. Перший показник відображає здатність відповідати за поточними зобов'язаннями, тоді як другий визначає ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Для комплексної оцінки рекомендується доповнити ці показники коефіцієнтами, які відображають ефективність використання грошових потоків підприємства. Проте важливо враховувати, що укріплення фінансового стану може обмежувати можливості підприємства залучати капітал, що, своєю чергою, може впливати на ефективність операційної та фінансової діяльності;

2) визначення значень показників та обчислення різниць між ними є звичайною процедурою в економічній діагностиці. Це пояснюється тим, що управлінські рішення, спрямовані на поточні завдання підприємства, часто базуються на порівнянні фактичних і стандартних значень показників;

3) систематизація й інтерпретація отриманих висновків у ході діагностики фінансового стану є важливим етапом, необхідним для здобуття уявлення про основні тенденції у використанні фінансових ресурсів [29, с. 115].

Отже, аналіз ефективності системи управління фінансовою діяльністю організації є невід'ємною частиною ефективного управління. Визначення стратегічних і тактичних цілей, налагодження оптимальних фінансових процесів, оцінка ефективності та стійкості допомагають не лише в уникненні фінансових ризиків, а й забезпечують довгостроковий успіх підприємства. Застосування різноманітних методик, а також постійний моніторинг і коригування стратегій виявляються важливими кроками для досягнення стійкого фінансового стану та конкурентоспроможності на ринку.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ \*\* \*\*\*\*\*

2.1. Загальна характеристика \*\* \*\*\*\*\* та аналіз основних показників його діяльності

\*\* \*\*\*\*\* – банк з універсальним характером, який почав свою діяльність у \*\*\*\* році, успадкувавши всі права та обов'язки \*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*. Він є важливою складовою банківської системи України та надає свої послуги на всій території країни, дотримуючись законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України (далі – НБУ). Банк також може розширювати свою діяльність за межі України відповідно до встановлених вимог [30].

Організаційно-правова форма банку – акціонерне товариство. Тип акціонерного товариства – приватне.

Місцезнаходження головного офісу банку: \*\*\*\*\*, м. \*\*\*\*\*, вул. \*\*\*\*\*, \*\*.

\*\* \*\*\*\*\* створено та діє згідно із Законами України «Про акціонерні товариства», «Про банки і банківську діяльність», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», іншим законодавством України та нормативно-правовими актами НБУ.

Діяльність \*\* \*\*\*\*\* підлягає регулюванню Національним банком України. Згідно з генеральною ліцензією № 16, банк має право на проведення різноманітних банківських операцій. Крім того, він входить до системи державного гарантування вкладів в Україні та має статус спеціалізованого банку – «ощадного банку».

Для оптимальної діяльності \*\* \*\*\*\*\* важлива його організаційна структура (рис. 2.1), що включає всі необхідні форми контролю для побудови



ефективного та злагодженого механізму. Ця структура визначає розподіл функціональних обов'язків всередині банку та є комбінованою, оскільки поєднує ознаки різних поширених видів організаційної структури управління, що зустрічаються у світовій практиці: горизонтальна (площинна) та дивізіональна клієнто- і функціонально орієнтована. Це включає форми контролю з боку акціонерів, Наглядової ради, Правління, служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку.

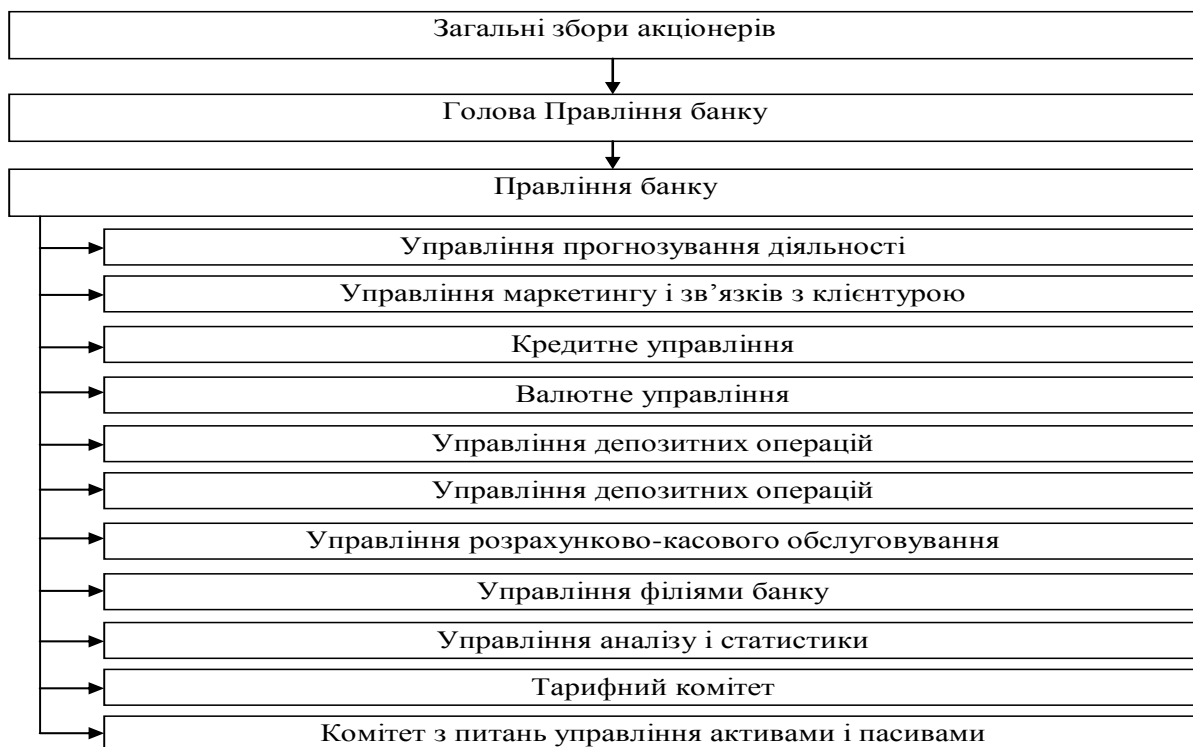


Рис. 2.1. Організаційна структура управління банку \*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

В структурі \*\* \*\*\*\*\* виділяються наступні напрями:

- бізнесові, які отримують дохід у результаті контакту з клієнтами;
- підтримуючі, які створюють передумови для діяльності інших підрозділів банку, не вступаючи в контакт із клієнтами.

Розподіл обов'язків та ієрархії між органами управління визначений у Статуті банку та відповідних нормативних актах. Основним органом управління банку \*\*\*\*\* є Збори акціонерів банку. Цей орган проводить засідання та відповідає за загальне керівництво діяльністю, зокрема приймає та

вносить зміни до Статуту, затверджує річний звіт про роботу, визначає основні напрями його діяльності. Рада директорів \*\* \*\*\*\*\* є виконавчим органом банку, здійснює керівництво та спрямовує повсякденну його діяльність. Вона збирається щонайбільше двічі на місяць. Голова Ради директорів банку спрямовує всю діяльність, представляє його в інших організаціях, укладає договори та несе відповідальність за роботу.

У структурному управлінні \*\* \*\*\*\*\* зосереджено всі необхідні складові для забезпечення ефективного контролю. Ці компоненти включають представників акціонерів, Наглядову раду, Правління та службу внутрішнього аудиту, що спрямовані на контроль різних аспектів банківської діяльності.

\*\* \*\*\*\*\* є універсальним комерційним банком, який пропонує широкий асортимент сучасних фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб.

Банк має право надавати різноманітні банківські та інші фінансові послуги, відповідно до чинного законодавства України, у тому числі в іноземній валюті, за винятком послуг страхування. Крім того, банк володіє генеральною ліцензією для проведення банківських операцій та є членом державної системи гарантування вкладів в Україні.

Банк пропонує різні фінансові послуги відповідно до чинного законодавства, його власних статутних документів та отриманих ліцензій. Вони включають надання кредитних карток, депозитів, кредитів на різні цілі, швидке отримання готівки, ломбардне кредитування, випуск платіжних карток, виконання строкових платіжних переказів, оплату рахунків та проведення касових операцій, а також обслуговування юридичних осіб.

\*\* \*\*\*\*\* є уповноваженим банком для виплати субсидій, пенсій, грошової допомоги та заробітної плати працівникам бюджетних установ. Він також є учасником державної підтримки сільськогосподарських підприємств та має статус важливого об'єкта критичної інфраструктури банківської системи.

Крім того, банк має право здійснювати іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України.

Банк \*\*\*\*\*, як акціонерна установа, здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України. Ця взаємодія реалізується через укладання відповідних угод з нерезидентами, включаючи інші банки, або за допомогою інших методів, які відповідають законодавству. Зовнішньоекономічні угоди підписуються головою Правління або уповноваженою для цього особою банку.

Для визначення конкурентних переваг проведемо зведений SWOT-аналіз діяльності \*\* \* у табл. 2.1. Цей аналіз дозволяє виокремити фактори, що мають найбільший вплив на діяльність банку, а також знайти способи використання можливостей та сильних сторін, а також мінімізації загроз та усунення слабких сторін.

У сучасному банківському секторі, одним з ключових факторів конкурентоспроможності є здатність надавати клієнтам послуги дистанційно. З цієї причини банки постійно впроваджують нові технології, розширюють функціонал мобільних додатків, розвивають чат-боти та інші дистанційні сервіси, що забезпечують зручність клієнтам.

У 2022 році \*\* \* був визнаний найуспішнішим у сфері дистанційного обслуговування, що свідчить про його високу технологічність та здатність задовольняти потреби клієнтів у сучасних банківських сервісах.

У \*\* \* проведення аналітичної роботи має на меті забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень щодо фінансово-господарської діяльності банку. Цей аналіз допомагає здійснювати систематичний контроль та порівнювати показники з минулими періодами, щоб оцінити динаміку та ефективність розвитку. Завдяки цьому банк може виявляти тенденції та можливості для оптимізації процесів, а також забезпечує підвищення ефективності роботи, дозволяючи розробляти стратегії для досягнення довгострокових цілей та підтримання стабільності та прибутковості установи.

Таблиця 2.1

## Зведений SWOT-аналіз діяльності розвитку \*\* \*\*\*\*\* на ринку

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Недостатня увага до обслуговування.</li> <li>Зростання попиту на певні банківські продукти.</li> <li>Покращення маркетингової стратегії.</li> <li>Підвищення мотивації персоналу.</li> <li>Удосконалені умови кредитування.</li> <li>Завоювання конкурентних переваг у різних сегментах кредитування.</li> <li>Отримання кредиту з мінімальними витратами.</li> <li>Розширення клієнтської бази.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ускладнення процесу відшкодування прострочених кредитів.</li> <li>Поява нових конкурентів на ринку.</li> <li>Зміна у виборі клієнтів.</li> <li>Скорочення часу та обсягу необхідних документів для отримання кредиту, яке пропонують інші учасники ринку.</li> <li>Значна кількість підприємств, які користуються неофіційними методами виплати заробітної плати.</li> <li>Зростання ризику кібератак.</li> </ol>
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ефективне управління банком.</li> <li>Надійність банку.</li> <li>Конкурентоспроможні тарифи на послуги.</li> <li>Фокус на конкретні продукти та послуги.</li> <li>Значний досвід у залученні та утриманні клієнтів.</li> <li>Індивідуалізований підхід до обслуговування.</li> <li>Висока якість надання послуг.</li> </ol>	<b>Як поєднати сильні сторони з можливостями?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження нових інформаційних технологій систем самообслуговування;</li> <li>– збільшення потенційної клієнтської бази;</li> <li>– підвищення ефективності роботи регіональної мережі;</li> <li>– контроль над витратами банку.</li> </ul>	<b>Як можна скористатися сильними сторонами для зменшення загроз?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка переваг, які клієнти вважають важливими;</li> <li>– посилення зусиль у формуванні привабливого іміджу;</li> <li>– залучення додаткового капіталу шляхом емісії акцій та облігацій;</li> <li>– впровадження системи навчання та стимулювання для персоналу.</li> </ul>
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Обмеженість асортименту продуктів та послуг.</li> <li>Недостатні технологічні можливості.</li> <li>Недостатньо кваліфікованого персоналу.</li> <li>Недостатня репутація бренду.</li> </ol>	<b>Як використовувати можливості задля усунення слабких сторін?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація внутрішніх процесів;</li> <li>– розробка та впровадження нових продуктів і сервісів;</li> <li>– інвестування у професійний розвиток персоналу;</li> <li>– формування стратегії маркетингу.</li> </ul>	<b>Як мінімізувати загрози й усунути слабкі сторони?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація стратегії маркетингу та брендування;</li> <li>– покращення процесу відбору кредиторів;</li> <li>– розробка системи навчання персоналу;</li> <li>– зміцнення заходів кібербезпеки, включаючи інвестування в технології захисту.</li> </ul>

Примітка. Побудовано автором.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності банку \*\* \*\*\*\*\* за 2021-2023 роки (табл. 2.2), що дає можливість оцінити роботу, виявити тенденції зміни, недоліки в роботі та їх причини.

Таблиця 2.2

## Основні техніко-економічні показники \*\* \*\*\*\*\* за 2021–2023 роки

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи банку, тис. грн	14 377 912	17 786 728	25 060 076	3 408 816	72 73 348	23,71	40,89
Зобов'язання банку, тис. грн	12 179 343	15 368 269	22 148 875	3 188 926	6 780 606	26,18	44,12
Власний капітал банку, тис. грн	2 198 569	2 418 459	2 911 201	219 890	492 742	10,00	20,37
Сукупні доходи банку, тис. грн	798 974	219 890	492 742	-579 084	272 852	-72,48	124,1
Прибуток банку, тис. грн	800 014	202 637	480 877	-597 377	278 240	-74,67	137,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 305	1 912	2 021	-393	109	-17,05	5,70
Фонд оплати праці, тис. грн	651 929	753 410	944 019	101 481	190 609	15,57	25,30
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	23 569,38	32 836,91	38 925,4	9 267,53	6 088,49	39,32	18,54
Продуктивність праці, тис. грн/особу	282,83	394,040	467,10	-347,69	73,06	-20,44	18,54

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів, %	1,41	4,50	2,20	3,09	-2,3	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	9,22	33,08	18,05	23,86	-15,03	x	x
Рентабельність діяльності банку, %	5,17	30,92	17,11	25,75	-13,81	x	x

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз показав, що загальні активи банку в 2022 р. склали 17 786 728 тис. грн, що на 3 408 816 тис. грн, або на 23,71 % більше, ніж у 2021 р. У 2023 р. активи склали 25 060 076 тис. грн, що на 7 273 348 тис. грн, або 40,89 % більше, ніж у 2022 р.

Водночас зобов'язання банку збільшились на 2 188 926 тис. грн, або на 26,18 %, що в 2022 р. становило 15 368 269 тис. грн. А в 2023 р., порівняно з 2022 р., зросли на 6 780 606 тис. грн або 44,12 %.

Власний капітал банку у 2022 р. становив 2 418 459 тис. грн, що на 219 890 тис. грн, або на 10,00 % більше, ніж у 2021 р. У 2023 р. показник становив 2 911 201 тис. грн, що на 492 742 тис. грн, або 20,37 % більше, ніж у 2022 р.

Можна стверджувати, що банк \*\* \*\*\*\*\* функціонує прибутково, про що свідчать показники фінансових результатів діяльності банку. Так, сукупні доходи банку в 2022 р. склали 3 120 158 тис. грн, що на 579 084 тис. грн, або на 72,48 % менше, ніж у 2021 р. У 2023 р. вони склали 492 742 тис. грн, що на 272 852 тис. грн, або на 124,09 % більше, ніж у 2022 р.

Прибуток банку в 2022 р. становив 800 014 тис. грн, що на 597 377 тис. грн, або на 294,80 % більше, ніж у 2021 р. А в 2023 р. – 492 742 тис. грн, що на 278 240 тис. грн, або на 137,41 % менше, ніж у 2022 р.

Середньооблікова чисельність працівників банку в 2022 р. складала 1 912 осіб, що на 393 осіб, або на 17,05 % менше, ніж у 2021 р. У 2023 р. вона складала 2021 особу, що на 109 осіб, або 5,7 % більше, ніж у 2022 р.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2022 р. складала 32 836,91 грн, що на 9 267,53 грн, або на 39,32 % більше, ніж у 2021 р. У 2023 р. вона складала 38 925,4 грн, що на 6 088,49 грн, або 18,54 % менше, ніж у 2022 р.

Величина продуктивності праці у 2022 р. становила 282,83 тис. грн, що є достатньо високим значенням. У 2023 р. – 467,10 тис. грн, що на 73,06 тис. грн, або 18,54 % більше, ніж у 2022 р., що слід вважати позитивним зрушенням.

Таким чином, діяльність банку \*\* \*\*\*\*\* є ефективною, слід відмітити збільшення рівня рентабельності діяльності у 2022 р., порівняно з 2021 р. на 25,75 %. Проте відбулося зменшення у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 13,81 %.

Рентабельність активів та власного капіталу в 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 3,09 % та 23,86 % відповідно. А в 2023 р. порівняно з 2022 р., зменшилася на 2,3 % та 15,03 % відповідно.

Загальний аналіз фінансових показників банку \*\* \*\*\*\*\* свідчить про його ефективність та стабільність у фінансовій діяльності. За даними аналізу, активи банку відзначилися стабільним зростанням протягом розглянутого періоду, що свідчить про активність та успішну стратегію управління ресурсами. Збільшення зобов'язань банку також вказує на його розвиток і зростання ділових оборотів.

Помітне зростання доходів у 2023 р., порівняно з 2022 р., свідчить про успішне впровадження стратегічних рішень та ефективне управління фінансовими ресурсами. Зменшення витрат у цьому ж періоді також є позитивним сигналом щодо ефективності управління банком.

Проте, зменшення рівня прибутку банку у 2023 р., порівняно з попереднім періодом, вказує на потенційні труднощі або виклики, які можуть виникнути в майбутньому. Важливо вжити заходів для збереження та підвищення рівня прибутковості банку в найближчому майбутньому.

Незважаючи на це, загальний аналіз фінансових показників банку свідчить про його стабільність та високий рівень рентабельності, що є позитивним сигналом для інвесторів і зацікавлених сторін.

## 2.2. Аналіз фінансових показників діяльності \*\* \*\*\*\*\*

Регулярний аналіз фінансових показників є важливим інструментом у фінансовому секторі, оскільки економічні умови постійно змінюються. Цей аналіз допомагає розуміти потенційні ризики та можливості, що виникають у фінансовому регулюванні. Вивчення цих показників допомагає визначити ефективність стратегій управління активами та пасивами, а також ефективно управляти ризиками й адаптуватися до змін. Це також сприяє підтримці високого рівня довіри серед клієнтів та інвесторів, а також адаптації до змін у глобальному економічному середовищі. У загальному, аналіз фінансових показників визначає ефективне управління банком та його стабільність на фінансовому ринку.

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану \*\* \*\*\*\*\* (табл. 2.3).

Так, бачимо, що інші фінансові активи в 2022 р., порівняно з 2021 р., зросли на 44,36 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., – на 21,31 %.

Адміністративні та інші операційні витрати у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшилися на 56,11 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., зросли на 101,93 %.

Комісійні витрати в 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилися на 138,64 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилися на 62,03 %, що є позитивною тенденцією для банку.

Комісійні доходи в 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилися на 51,82 %, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 22,78 %.

Інші доходи в 2022 р., порівняно з 2021 р., зросли на 27,98 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилися на 9,89 %.



## Показники фінансових результатів \*\* \*\*\*\*\*, тис. грн

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021
Активи банку	14 377 912	17 786 728	25 060 076	3 408 816	7 273 348	23,71	40,89
Зобов'язання банку	12 179 343	15 368 269	22 148 875	3 188 926	6 780 606	26,18	44,12
Інші фінансові активи	867 023	1 251 633	1 518 353	266 720	188 372	44,36	21,31
Адміністративні та інші операційні витрати	-1 281 602	-562 557	-1 135 949	-573 392	1 311 553	-56,11	101,9
Комісійні витрати	-302 288	-721 366	-1 168 862	-447 496	1 575 359	138,6	62,03
Комісійні доходи	779 213	1 183 037	1 452 528	269 491	-160 398	51,82	22,78
Інші доходи	52 783	67 553	60 872	-6 681	-22 796	27,98	-9,89
Процентні доходи	3 185 635	3 474 153	4 143 331	669 178	-522 037	9,06	19,26
Процентні витрати	-726 808	-788 285	-1 437 791	-649 506	-235 030	8,46	82,39
Прибуток/(збиток) за рік	800 014	202 637	480 877	-597 377	278 240	-74,67	137,3

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Процентні доходи в 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилися на 9,06 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., - на 19,29 %.

Процентні витрати в 2022 р., порівняно з 2021 р., зросли на 8,46 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., - на 82,39 %.

Прибуток банку за рік у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшився на 74,67 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., зріс на 137,31 %.

Загальний аналіз фінансових показників банку вказує на зміни в різних напрямках його діяльності упродовж розглянутого періоду. Зростання інших фінансових активів у 2022 р. та в 2023 р. свідчить про активний розвиток банку й ефективне управління його ресурсами. Зменшення адміністративних та інших

операційних витрат також є позитивним сигналом, що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів.

Збільшення комісійних витрат у 2022 р. та їх подальше зменшення в 2023 р. може вказувати на стратегічні зміни в бізнес-моделі банку й необхідність ефективного управління його ризиками.

Зменшення прибутку банку у 2022 р., порівняно з попереднім періодом, може бути наслідком змін у фінансових умовах, економічних чинниках або стратегічних рішень банку. Проте, у 2023 р. спостерігаємо значне зростання прибутку банку. Однак, зважаючи на загальну динаміку фінансових показників, банк продемонстрував стабільність і здатність до адаптації до змін, що є позитивним аспектом його діяльності.

Аналіз показників ліквідності \*\* \*\*\*\*\* відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз показників ліквідності \*\* \*\*\*\*\*

Показник	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,81	0,95	1,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,15	1,18	1,16	1,26
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих	0,69	0,69	0,82	0,93
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	5,59	5,09	1,09	3,12

Примітка. Розраховано автором на основі додатків А, Б, В.

Достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань за аналізований період зростає з 0,81 у 2021 р. до 0,95 у 2022 р. та до 1,13 у 2023 р., що лежить у межах нормативних значень.

Частина боргів підприємства, що може бути сплачена негайно, за аналізований період зростає з 1,18 у 2021 р. до 1,16 у 2022 р. та до 1,26 у 2023 р.

Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до робочих у 2021 р. становив 0,69, у 2022 р. – 0,82, а в 2023 р. – 0,93.

Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань у 2021 р. становив 5,09, у 2022 р. – 1,09, а у 2023 р. – 3,12, що характеризується позитивною динамікою

для банку.

Загальний аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності \*\* \*\*\*\*\* вказує на позитивні тенденції протягом аналізованого періоду. Ці показники свідчать про позитивну динаміку фінансового стану підприємства та його здатність до ефективного управління ресурсами.

Аналіз показників рентабельності \*\* \*\*\*\*\* відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності \*\* \*\*\*\*\*

Показник	2020	2021	2022	2023
Рентабельність капіталу	0,121	0,092	0,331	0,180
Рентабельність активів	0,033	0,014	0,045	0,022
Рентабельність витрат	0,164	0,041	0,816	0,763
Рентабельність доходів	0,939	0,203	0,440	0,462

Примітка. Розраховано автором на основі додатків А, Б, В.

У 2021 р. ефективність використання всього майна банку становила 0,092, у 2022 р. – 0,331, а у 2023 р. – 0,180.

Рентабельність активів у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 221,43 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 51,11 %.

Рентабельність витрат у 2022 р., порівняно з 2021 р., зросла на 1890,24 %, а в 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилася на 6,49 %.

Рентабельність доходів у 2022 р., порівняно з 2021 р., зросла на 116,74 %, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 5,0 %.

За розрахунками, ефективність використання майна банку виявила стабільний ріст з 2021 р. до 2023 р., що свідчить про позитивний досвід у використанні ресурсів. Рентабельність активів значно підвищилася протягом двох років, що вказує на покращення використання активів банку для генерації прибутку. Рентабельність витрат демонструє значний ріст у 2022 р., але невелике зменшення у 2023 р., що може свідчити про оптимізацію витрат. В цілому, ці показники свідчать про позитивну динаміку фінансової діяльності банку, хоча слід звернути увагу на потенційні ризики зменшення рентабельності в майбутньому.

Аналіз показників фінансової стійкості \*\* \*\*\*\*\* відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Показники фінансової стійкості \*\* \*\*\*\*\*

Показник	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт надійності	0,75	0,78	0,65	0,71
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,43	0,55	0,47	0,50
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,35	0,37	0,41	0,44

Примітка. Розраховано автором на основі даних банку.

Коефіцієнт надійності в 2020 р. становив 0,75, у 2021 р. – 0,78, у 2022 р. – 0,65, а в 2023 р. – 0,71, що спричинене, насамперед, несприятливою економічною та політичною ситуацією в країні.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів у 2020 р. становив 0,43, у 2021 р. – 0,55, а у 2022 р. – 0,47, а в 2023 р. – 0,50.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу у 2020 р. становив 0,35, у 2021 р. – 0,37, у 2022 р. – 0,41, а в 2023 р. – 0,44.

Аналіз показників надійності та фінансової стійкості банку вказує на вплив зовнішніх факторів, зокрема несприятливої економічної та політичної ситуації в країні, на його показники. Коефіцієнт надійності показав зменшення з 2020 р. до 2023 р., засвідчуючи вплив зовнішніх негативних факторів на стійкість банку. Проте, незважаючи на це, коефіцієнти участі власного капіталу у формуванні активів і захищеності власного капіталу показали певний ріст у 2022 і 2023 рр., що може свідчити про зусилля банку в управлінні своїми ресурсами та забезпеченні фінансової стабільності в умовах економічних і політичних змін.

Графічно динаміку цих показників представлено у додатку Н.

Проведемо оцінку ефективності роботи \*\* \*\*\*\*\* за моделлю Дюпона (табл. 2.7).

У 2022 році спостерігається значне погіршення показників ефективності діяльності банку порівняно з 2021 роком, що зумовлене кризовими явищами, такими як ведення військових дій на території держави та інфляція. Аналізуючи

показники 2022–2023 рр., відслідковується зростання ефективності показників за моделлю Дюпона, що є позитивною тенденцією для банку.

Таблиця 2.7

## Оцінка ефективності роботи \*\* \*\*\*\*\* за моделлю Дюпона

Показники	2021	2022	2023
Рентабельність власного капіталу, %	36,39	83,8	122,8
Рентабельність активів, %	5,56	11,4	22,0
Мультиплікатор капіталу, %	6,54	7,35	13,2
Чиста маржа прибутку, %	100,13	92,15	105,17
Коефіцієнт доходності активів, %	5,56	1,24	2,34
Усього	154,179	195,94	265,22
Аналіз Дюпона			
ROE = ROA x МК	36,39	8,38	97,6
ROA = NPM x EA	5,56	11,4	20,8
ROE = NPM x EA x МК	3638,79	837,88	3876,26

Примітка. Розраховано автором на основі додатків А, Б,

Банком було заплановано наступні фінансові показники на 2023 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Фінансові показники \*\* \*\*\*\*\* на 2023 рік

Показники	На 01.01.2023 року	На 01.01.2024 року	Зміни
ROE (рентабельність капіталу), %	10,57	14,18	3,61
ROA (рентабельність активів), %	1,37	1,79	0,42
Прибуток, млн. грн	218	315	94
Капітал, млн. грн	2268	2579	311
НІІ (чистий % дохід), млн. грн	2942	2250	-392
НІМ (чиста % маржа), %	19,72	15,46	-4,26

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності \*\* \*\*\*\*\*.

З проведеного нами аналізу бачимо, що \*\* \*\*\*\*\* вдалося досягти запланованих показників, із деяким їх перевищенням, що свідчить про ефективність системи фінансового менеджменту банку.

### 2.3. Оцінка дієвості системи управління фінансовими результатами в

\*\* \*\*\*\*\*

У сучасній банківській галузі, де конкуренція наростає, а регулятивні умови зазнають змін, ефективне управління фінансовими результатами стає ключовим фактором успіху. Оцінка дієвості системи управління фінансовими результатами \*\* \*\*\*\*\* дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно банк використовує свої фінансові ресурси для досягнення мети і забезпечення стійкості та прибутковості. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської стратегії, ідентифікувати можливості для оптимізації процесів і підвищення ефективності роботи банку. Враховуючи швидкозмінне фінансове середовище та постійну конкуренцію на ринку, оцінка дієвості системи управління фінансовими результатами стає важливим інструментом у забезпеченні стабільності й успішності діяльності банку в майбутньому.

Оцінка ефективності управління в банку визначається його здатністю пристосовуватися до економічних змін та виконувати високі стандарти безпеки та регуляторних вимог. Це є стратегічним запасом для зменшення ризиків та забезпечення стабільності банку в умовах невизначеності фінансового середовища. Отже, оцінка ефективності управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\* виявляється надзвичайно важливою для успішного функціонування та реагування на виклики глобального фінансового ринку.

Нами було проведено оцінку дієвості системи управління фінансовими результатами \*\* \*\*\*\*\* за такими ключовими напрямками:

- 1) аналіз показників фінансових результатів;
- 2) аналіз показників ліквідності;
- 3) аналіз показників рентабельності;
- 4) аналіз показників фінансової стійкості;
- 5) оцінка ефективності роботи \*\* \*\*\*\*\* за моделлю Дюпона.

Проведений аналіз показників ліквідності в контексті оцінки дієвості системи управління фінансовими результатами \*\* \*\*\*\*\* відображає кілька

важливих аспектів. У першу чергу, ці показники підтвердили здатність банку вчасно й ефективно виконувати свої фінансові зобов'язання, що є вагомим для підтримання довіри клієнтів і стабільності банківської установи. Крім того, аналіз дозволив виявити тенденції руху грошових потоків і запасів ліквідних активів, що дає можливість адекватно реагувати на зміни в фінансовому середовищі. Також, аналіз ліквідності допоміг ідентифікувати потенційні ризики та слабкі місця у фінансовій системі банку, що потребують уваги та можливого вдосконалення. Загалом, результати аналізу показників ліквідності свідчать про те, що система управління фінансовими результатами \*\* \*\*\*\*\* ефективно контролює грошовий потік і показники ліквідності, забезпечуючи стабільність і надійність банку в цілому.

Проведений аналіз показників рентабельності \*\* \*\*\*\*\* підтвердив стабільний ріст прибутковості протягом аналізованого періоду, що свідчить про успішне управління фінансовими ресурсами й ефективність бізнес-стратегії. Також, аналіз вказав на зміни у витратності та дохідності банківських операцій, що можуть бути спричинені як внутрішніми факторами, так і зовнішніми впливами. Крім того, виявлені тенденції дозволяють прогнозувати можливі зміни у фінансових результатах та вчасно реагувати на них шляхом коригування стратегії управління. У цілому, результати аналізу показників рентабельності свідчать про ефективність системи управління фінансовими результатами банку та його здатність досягати прибутковості в умовах змінного ринкового середовища.

Аналіз показників фінансової стійкості в контексті оцінки дієвості системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\* відображає комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами та реагування на зовнішні впливи. Відзначається, що зниження коефіцієнта надійності банку з 2020 по 2023 р. свідчить про вплив негативних зовнішніх факторів, зокрема економічної та політичної нестабільності, на його фінансову стабільність. Однак, позитивним аспектом є зростання коефіцієнтів участі власного капіталу у формуванні активів та захищеності власного капіталу у 2022 і 2023 рр. Це

свідчить про ефективність управління ресурсами та здатність банку адаптуватися до складних умов ринкового середовища. Таким чином, аналіз показників фінансової стійкості вказує на необхідність постійного вдосконалення системи управління фінансовими результатами з метою забезпечення стійкості та розвитку банку в умовах змінного середовища.

Оцінка ефективності роботи \*\* \*\*\*\*\* за моделлю Дюпона відображає важливий аспект фінансового менеджменту банку. У 2022 р. порівняно з 2021 р. спостерігалось значне зменшення показників ефективності діяльності банку через кризові явища, такі як військові дії та інфляція. Ці негативні фактори вплинули на фінансові результати в цей період. Однак, аналіз показників за 2022–2023 рр. показує позитивну тенденцію зростання ефективності за моделлю Дюпона. Це може свідчити про успішні заходи, спрямовані на управління фінансовими ресурсами та подолання кризових ситуацій. Такий підвищений рівень ефективності є важливим показником ефективності системи управління фінансовими результатами, оскільки відображає успішність банку у відновленні стабільності й оптимізації фінансових процесів.

Ефективність компонентів системи фінансового менеджменту \*\* \*\*\*\*\* досягається через дотримання загальних принципів управління фінансами, зокрема:

1) зосередженість на стратегічних цілях розвитку банку вказує на те, що, навіть якщо в управлінських рішеннях у сфері фінансового менеджменту є економічна ефективність у поточному періоді, їх слід відкидати, якщо вони не відповідають місії чи стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Якщо такі рішення можуть порушити економічні засади формування власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел у майбутньому періоді, їх слід відхилити;

2) спланованість і систематичність у процесі ухвалення управлінських рішень вказують на докладне планування матеріальних і фінансових ресурсів з метою досягнення їхньої гармонійності. Систематичність передбачає взаємодію з узагальненою системою управління підприємством, включаючи фінансовий



менеджмент, який тісно взаємодіє з операційним, інноваційним, стратегічним, інвестиційним, антикризовим управлінням, управлінням персоналом та іншими аспектами функціонального управління;

3) чітке визначення між фінансовим та інвестиційними рішеннями у фінансовому менеджменті;

4) вироблення, структурування та дотримання фінансової структури банку, що визначається його основною діяльністю;

5) управління грошовим потоком та прибутком розглядається як два окремі аспекти в управлінні бізнесом. Поняття, такі як «витрати» та «відрахування», а також «доходи» і «надходження», взаємодіють одне з одним. Встановлено, що прибуток і грошовий потік – це не тотожні концепції, і грошовий потік відображає реальний рух фінансових ресурсів у певний момент часу;

6) забезпечення гармонії між прибутковістю банку та підвищенням його ліквідності визначається взаємозв'язком цих концепцій, який є обернено-пропорційним. Важливо враховувати, що банк може бути одночасно прибутковим і неліквідним;

7) прийняття управлінських рішень у банку має комплексний характер, враховуючи різні аспекти його функціонування. Всі аспекти банківської діяльності виникають унаслідок прийняття різноманітних рішень, які мають різні характеристики та цілі, але взаємодіють між собою за змістом. Ці рішення спрямовані на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, а також на організацію грошового обігу. Взаємодія всіх цих рішень впливає безпосередньо чи опосередковано на фінансові результати діяльності банку;

8) ефективне управління, зокрема фінансове, є оперативним, оскільки середовище, в якому працює банк, постійно змінюється. Таким чином, управлінські рішення повинні бути прийняті швидко, гнучко та з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах [32, с. 92].

Щоб зменшити вплив зовнішнього середовища на фінансову діяльність \*\*  
\*\*\*\*\*, проводяться наступні заходи:

- визначення цілей та термінів формування стратегії;
- аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства та розробка ефективних взаємодій з конкурентами, постачальниками, фінансовими інститутами тощо;
- вибір стратегічної моделі розвитку підприємства, враховуючи його життєвий цикл;
- уточнення цільових показників та розробка стратегічної політики для ключових напрямків діяльності;
- розробка альтернативних стратегій розвитку та сценаріїв їх впровадження;
- оцінка розробленої стратегії, контроль її реалізації та коригування в умовах змін зовнішнього середовища [33, 34].

Отже, проведений аналіз фінансових показників діяльності \*\* \*\*\*\*\* розкриває стійкість системи фінансового менеджменту банку у мінливих умовах економічного середовища. Навіть у контексті складних економічних умов і конкурентного тиску на ринку, банк продовжує зберігати свою позицію та досягати запланованих показників ефективності. Важливо відзначити, що, незважаючи на труднощі, банк продовжує залучати клієнтів, забезпечуючи їм високоякісні фінансові послуги та максимальний рівень обслуговування. Це свідчить про ефективність фінансового менеджменту банку та результативну роботу всіх відділів, спрямовану на досягнення спільних цілей.

Крім того, оцінка системи управління фінансовими результатами \*\* \*\*\*\*\* виявила різноманітні аспекти, які потребують уваги та стратегічного вдосконалення для забезпечення стабільності й ефективності в банківському секторі. Рентабельність показала коливання, що може свідчити про нестабільність у використанні ресурсів і конкурентний тиск, зміни в коефіцієнтах участі та захищеності власного капіталу вказують на потребу уважнішого управління ризиками.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління фінансовою діяльністю виявляється як ключовий фактор для успішності будь-якої організації, не тільки як функціональний елемент, але і як стратегічна база. Важливість цього процесу проявляється в ефективному використанні фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Включає такі аспекти, як бюджетування, контроль витрат, оптимізація капіталу, управління ризиками та готовність до змін у економічному оточенні. Система фінансового менеджменту сприяє забезпеченню ліквідності, підтримує стабільність фінансових показників і відкриває можливості для стратегічних ініціатив. Основна мета полягає в досягненні максимального благополуччя для власників організації як у поточному, так і у майбутньому періоді. Отже, фінансовий менеджмент включає в себе комплексне планування та контроль за фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей, спрямованих на фінансову стабільність, зростання прибутковості та максимізацію вартості організації для її власників і зацікавлених сторін.

Управління фінансовою діяльністю організації вимагає комплексного підходу, який включає фінансове планування, контроль, аналіз та прийняття фінансових рішень. Кожна складова цього процесу, від планування до управління ризиками, відіграє важливу роль у досягненні цілей підприємства. Взаємозв'язок цих елементів формує стратегічний фундамент, необхідний для досягнення довгострокових цілей та успішного розвитку. Урахування цих аспектів сприяє підтримці співпраці зі стейкхолдерами, стимулює інновації та стратегічні ініціативи, а також підвищує конкурентоспроможність на ринку.

Для досягнення оптимальних результатів і забезпечення стійкого розвитку необхідно систематично аналізувати й оцінювати всі аспекти фінансової діяльності. Це включає в себе виявлення позитивних і негативних індикаторів, розробку стратегій та тактик для оптимізації фінансової діяльності, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Факторами успішного

фінансового стану є стійка платоспроможність, ефективне використання капіталу та належна організація розрахунків, тоді як незадовільний стан може бути спричинений неефективним розміщенням коштів і наявністю стійкої заборгованості. Аналіз ефективності системи управління фінансовою діяльністю є необхідною частиною успішного управління, а розробка стратегій та постійний моніторинг допомагають забезпечити стійкий фінансовий стан і конкурентоспроможність на ринку.

\*\* \*\*\*\*\* є ключовим універсальним банком, який успішно надає повний спектр фінансових послуг в Україні та за її межами. Заснований у \*\*\*\* р., банк активно розвивається, дотримуючись вимог законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють банківську діяльність. Його висока конкурентоспроможність і здатність до інновацій дозволяють банку ефективно працювати в сучасному фінансовому середовищі, забезпечуючи надійні та сучасні фінансові послуги для клієнтів. Успішні фінансові показники відображають високий рівень ділової діяльності та стабільність банку.

З аналізу показників фінансового стану банку видно позитивну динаміку зростання фінансових активів, порівнянні з попередніми періодами, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Зменшення адміністративних та інших операційних витрат також є позитивним сигналом, оскільки це сприяє підвищенню ефективності банку. З іншого боку, важливо відзначити збільшення комісійних витрат, що може вказувати на зростання витрат на послуги або зниження доходів від них. Проте позитивною тенденцією є збільшення внутрішньої ефективності та зниження залежності банку від комісійних операцій. Додатково, зменшення процентних доходів і збільшення процентних витрат можуть вказувати на зниження обсягів процентних операцій або погіршення умов фінансування. Це може створити певні виклики для прибутковості банку в майбутньому.

Саме тому важливо продовжувати уважно моніторити й аналізувати всі аспекти фінансової діяльності \*\* \*\*\*\*\* і приймати вчасні заходи для забезпечення стійкого розвитку.

\*\* \*\*\*\*\* проявляє стабільність та ефективність в управлінні фінансовими результатами. Покращення ліквідності та власного капіталу свідчать про фінансову стійкість. Однак існують виклики, такі як коливання рентабельності та потреба в уважному управлінні ризиками. Зовнішнє середовище вимагає конкретних заходів для забезпечення успішної конкурентоспроможності.

Ефективне управління фінансовими результатами в банку виступає важливою складовою загальної системи фінансового управління. Забезпечення взаємозв'язку з іншими підсистемами, дотримання системного та комплексного підходу, акцент на стратегічних цілях розвитку, врахування альтернатив і вдосконалення процесів прийняття рішень – важливі аспекти для успішного фінансового менеджменту.

Удосконалення системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\* вимагає ретельного розгляду проблем, які можуть виникнути в цьому процесі.

Проблеми, які потрібно вирішити для удосконалення системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\* , включають:

- 1) відсутність єдиного стандарту для збору й обробки фінансових даних, що може призводити до неточностей та ускладнювати аналітичний процес;
- 2) обробка фінансових даних і прийняття управлінських рішень недостатньо автоматизоване, що впливає на швидкість та ефективність управління фінансовими результатами;
- 3) проблеми у відстеженні та контролі над адміністративними й іншими операційними витратами можуть впливати на загальну прибутковість банку;
- 4) зростання комісійних витрат може бути негативною тенденцією, що впливає на фінансовий стан банку та його конкурентоспроможність;
- 5) система управління може не бути достатньо адаптованою до змін в економічному та регуляторному середовищі, що ускладнює ефективне реагування на нові виклики;
- 6) відсутність системи точного та надійного прогнозування фінансових

результатів може ускладнювати планування та прийняття стратегічних рішень;

7) недостатня інтеграція технологічних рішень може призводити до розривів в обміні інформацією й ускладнювати обробку даних;

8) відсутність систематичного навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління фінансовими результатами може обмежувати ефективність системи в цілому.

Запропоновано такі напрями для удосконалення управління фінансовою діяльністю в \*\* \*\*\*\*\*:

1) оптимізація бюджету та витрат: глибокий аналіз витрат і використання стратегій для зменшення неупорядкованих витрат дозволить ефективніше використовувати ресурси та збільшити прибутковість;

2) розробка та застосування ефективних фінансових стратегій: впровадження стратегій управління активами та пасивами, а також раціональний розподіл капіталу можуть допомогти знизити фінансові ризики і підвищити дохідність;

3) покращення системи контролю й аудиту: зміцнення внутрішнього контролю, впровадження систем аудиту та регулярна перевірка фінансових процесів допоможуть уникнути ризиків і покращити надійність звітності;

4) розвиток інноваційних підходів: використання сучасних технологій у фінансовому управлінні, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація, може значно підвищити ефективність та точність фінансових операцій;

5) впровадження IT-рішень та автоматизація процесів: запровадження сучасних технологій і систем автоматизації у фінансовому менеджменті дозволить покращити точність і швидкість обробки даних, зменшити ймовірність помилок та підвищити загальну ефективність управлінських процесів;

6) розвиток системи аналізу та прогнозування ризиків: удосконалення методів аналізу ризиків допоможе банку краще реагувати на непередбачені ситуації та підвищить стійкість до фінансових труднощів;

7) створення програми підвищення кваліфікації персоналу: розвиток і впровадження систематичної програми навчання для працівників у галузі фінансового менеджменту допоможе підвищити їхню кваліфікацію та підготувати до впровадження нових методів і стратегій;

8) посилення на кращі практики та стандарти: взяття за основу кращих практик у фінансовому менеджменті та дотримання відповідних стандартів дозволить стандартизувати процеси й підвищити якість фінансового управління;

9) створення системи стимулювання для впровадження інновацій у фінансовому менеджменті сприятиме вдосконаленню підходів і забезпечить конкурентоспроможність на ринку.

Проведення заходів щодо підвищення ефективності системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\* має визначальне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності банку. Врахування сучасних тенденцій у фінансовій сфері, впровадження новітніх технологій та аналітичних інструментів дозволять не лише ефективно керувати фінансовими результатами, але й пристосовуватися до змін у регуляторному середовищі та відповідати викликам глобального фінансового ринку. Забезпечення високої якості аналізу ризиків, посилення прозорості звітності та систематичне підвищення кваліфікації персоналу стануть ключовими факторами, що сприятимуть ефективному управлінню фінансовими результатами банку та його успішному функціонуванню в умовах надзвичайно динамічного фінансового середовища.

З метою підвищення ефективності системи управління фінансовими результатами в \*\* \*\*\*\*\* рекомендується впровадження низки конкретних заходів:

1) впровадження сучасних аналітичних і прогностичних інструментів для більш точного та швидкого аналізу фінансових результатів, що дозволить оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі;

2) встановлення комплексної системи управління ризиками, яка охоплює всі сфери діяльності банку, з метою попередження можливих негативних впливів на фінансові показники;

3) організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації персоналу в галузі управління фінансовими результатами для забезпечення високого рівня професійної компетентності;

4) запровадження інтегрованих технологічних рішень для полегшення обміну інформацією між різними підсистемами управління та забезпечення їхньої взаємодії;

5) зміцнення прозорості фінансової звітності та забезпечення доступу зацікавлених сторін до надійної та повної інформації про фінансовий стан банку;

6) розробка та впровадження програми стимулювання персоналу, яка базується на фінансових показниках і досягненнях у сфері управління фінансовими результатами;

7) запуск центру, який вивчатиме та впроваджуватиме сучасні фінансові технології та інновації, спрямований на оптимізацію фінансових процесів і підвищення ефективності управління;

8) розширення та модернізація електронних каналів обслуговування клієнтів, що дозволить не лише підвищити задоволеність клієнтів, але й оптимізувати витрати;

9) укладення стратегічних партнерств із фінансовими технологічними компаніями для використання їхніх інноваційних рішень і підтримки цифрової трансформації;

10) розвиток і вдосконалення систем кібербезпеки для захисту фінансових даних клієнтів та забезпечення стійкості до кіберзагроз;

Ці заходи не лише покращать управління фінансовими результатами банку, але й сприятимуть створенню інноваційного та конкурентоспроможного положення \*\* \*\*\*\*\* на фінансовому ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкробот М. В. Сутність та основи функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Вип. 3. С. 236–240.
2. Осадчук Ю. М., Фертюк С. В. Необхідність фінансового менеджменту як складової ефективної системи управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 5. С. 124–132.
3. Непочатенко Ю. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 8. С. 75–80.
4. Човнюк Ю. В., Чередніченко П. П., Остапущенко О. П., Маляр В. А. Особливості фінансового менеджменту підприємств містобудування в умовах інфляції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. Вип. 4(1). С. 124-134.
5. Моташко Т. П., Мартинюк В. М. Теоретико-методичні основи фінансового ризик-менеджменту стратегічного підприємства. *Науковий вісник Льотної академії*. 2022. Вип. 6. С. 52-63.
6. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 1. С. 99-103.
7. Бровкова О. Г., Ковальова Г. О. Структура фінансового менеджменту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 2. С. 10-12.
8. Ткаченко О. Є. Трансформація фінансового управління банківському секторі України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. Вип. 27. С. 73-80.
9. Левченко В. П., Почтар В. О. Особливості оцінки та управління фінансовою стійкістю банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. Вип. 17(2). С. 18-24.

10. Кремень О. І., Сорокіна В. О. Теоретичні засади механізму управління фінансовими результатами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. Вип. 12(2). С. 119-124.

11. Гребенюк О. О. Управління фінансовою діяльністю та рентабельністю банківських установ і організацій. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_12\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_80) (дата звернення: 10.05.2024 р.).

12. Наумкіна І. О. Сутність та завдання фінансового менеджменту як системи управління фінансами підприємства. *Економіка інноваційної діяльності підприємства*. 2019. Вип. 7. С. 449–450.

13. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: моногр. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.

14. Дідик Л. М. Фінансовий механізм управління діяльністю сучасного підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2011. Вип. 2. С. 92–100.

15. Ференц Ю. І. Проблеми ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. Вип. 2. С. 237–242.

16. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2021. Вип. 12. С. 94–97.

17. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорокіна І.Р. Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 10. С. 78–87.

18. Меренкова Л. О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. Вип. 24. С. 79–83.

19. Крупка М. І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

20. Кузнєцова Л. В. Сутність та основні складові системи управління фінансами банку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19. С. 196–205.

21. Крупка М. І. Ковалюк О. М., Коваленко В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

22. Кравчук О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 504 с.

23. Нагорний П. Д., Базюк Д. С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 1. С. 44–49.

24. Боровик М. В., Писаревський М. І., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктури ринку*. 2022. Вип. 67. С. 98–103.

25. Бодруг Т. М., Гаватюк Т. С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. С. 20–24.

26. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. Вип. 3. С. 173–180.

27. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.

28. Масюк Ю. В., Резниченко О. В. Теоретико-методичні підходи до оцінювання фінансового стану підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С. 306–311.

29. Тараруєв Ю. О. Сутність та діагностика фінансового стану підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 2. С. 113–119.

30. Офіційний сайт банку \*\* \*\*\*\*\* URL: \*\*\*\*\* (дата звернення: 15.04.2024).

31. Літот М. С. Теоретико-методичні основи формування системи управління фінансовою діяльністю організації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод.

вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 195–198.

32. Степанюк Н. А. Ефективність застосування принципів фінансового менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (50). С. 90–95.

33. Приступа Л. А. Система показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Наукові записки*. 2017. Вип. 10. 252–260.

34. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 2 (36). С. 70–88.

## ДОДАТКИ

## Додаток М

## Основні складові системи управління фінансовими ресурсами підприємства

Елемент системи управління	Характеристика
1	2
Суб'єкт управління	фінансова служба підприємства, що гарантує цілеспрямоване функціонування об'єкту за рахунок використання різних форм управлінського впливу.
Об'єкт управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансові відносини між підприємствами та їх засновниками, державою, комерційними структурами, юридичними і фізичними особами;</li> <li>– джерела формування, напрями використання, обсяг, склад і структура фінансових ресурсів;</li> <li>– склад, структура та кругообіг капіталу;</li> <li>– грошові фонди, їх використання та формування.</li> </ul>
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення ринкової вартості підприємства;</li> <li>– забезпечення бажаних темпів зростання економічного розвитку;</li> <li>– підвищення обсягів виробництва та реалізації;</li> <li>– збільшення прибутку, зменшення витрат;</li> <li>– забезпечення рентабельності діяльності;</li> <li>– уникнення банкрутства та мінімізація ризиків тощо.</li> </ul>
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення раціонального обсягу та структури фінансових ресурсів;</li> <li>– залучення коштів на умовах, найбільш вигідних для підприємства;</li> <li>– встановлення методів оптимального використання фінансових ресурсів;</li> <li>– розробка планових стратегічних і поточних показників щодо обсягу та структури фінансових ресурсів;</li> <li>– контроль за досягненням цих показників.</li> </ul>
Інформаційне забезпечення	Дані, які надходять із внутрішніх і зовнішніх джерел, включаючи інформацію з управлінського та фінансового обліку підприємства.
Методи	<p>1. Група методів збільшення власного капіталу організації:</p> <p>1.1. Традиційні методи: залучення внесків від засновників та акціонерів для збільшення статутного капіталу, отримання підприємством додаткового прибутку внаслідок господарської діяльності, користування податковими пільгами.</p> <p>1.2. Інноваційні підходи: емісія депозитарних розписок на міжнародних фінансових ринках, випуск похідних цінних паперів, пов'язаних із акціями підприємства.</p> <p>2. Група методів зростання позичкового капіталу підприємства:</p> <p>2.1. Традиційні методи: отримання банківського кредиту підприємством і фінансової допомоги на зворотній основі.</p> <p>2.2. Прогресивні методи: емісія корпоративних облігацій підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках і отримання вексельного комерційного кредиту підприємством.</p> <p>3. Група методів оптимізації структури активів підприємства: застосування дисконтування для оптимізації дебіторської заборгованості, використання товаророзпорядчих цінних паперів і отримання підприємством основних засобів у лізинг.</p>

## Продовження додатку М

1	2
Фінансові нормативи	Середньорічний темп приросту власного капіталу, рентабельність власного капіталу, співвідношення між оборотними та необоротними активами, належний рівень ліквідності активів, коефіцієнт незалежності від зовнішніх джерел фінансування й інші показники.
Принципи	Значущість, повнота, швидкість, динамізм, достовірність, безперервність, циклічність, узгодженість.

## Додаток Н

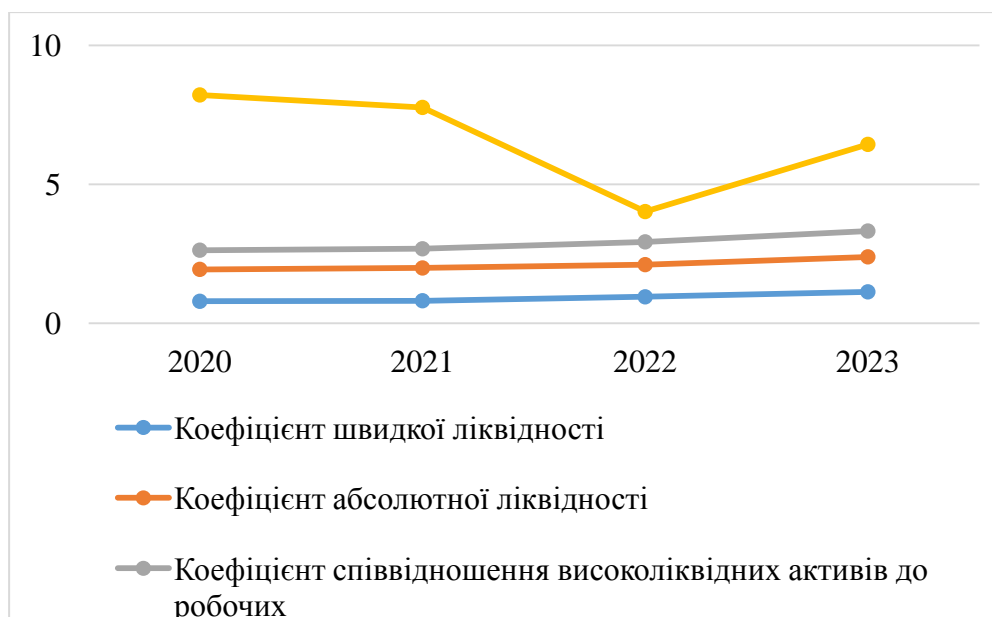


Рис. Н.1. Аналіз показників ліквідності \*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

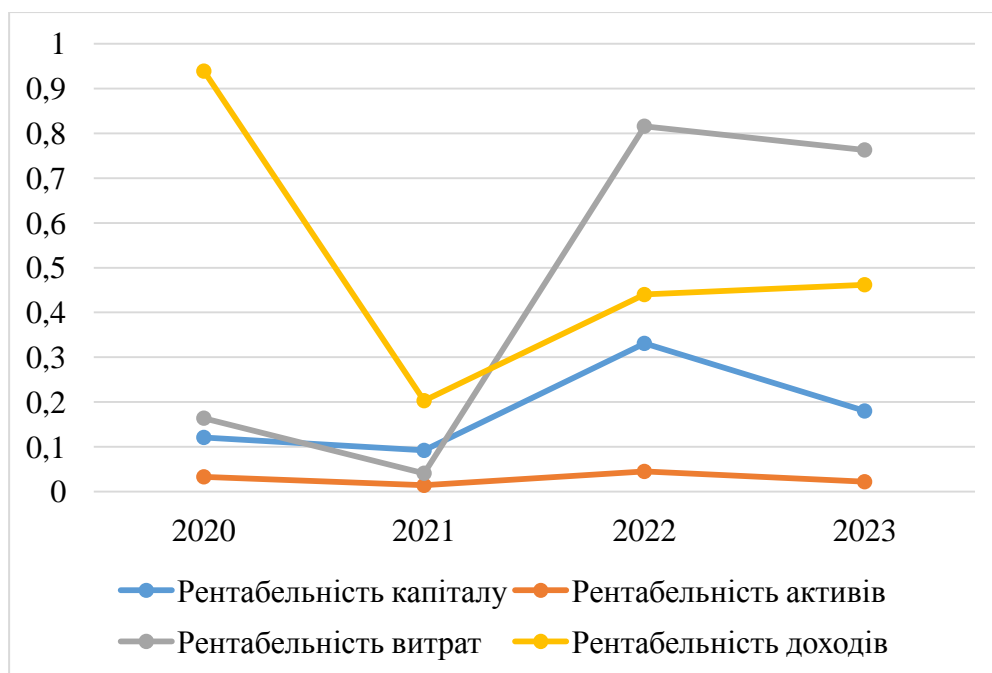


Рис. Н.2. Аналіз показників рентабельності \*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

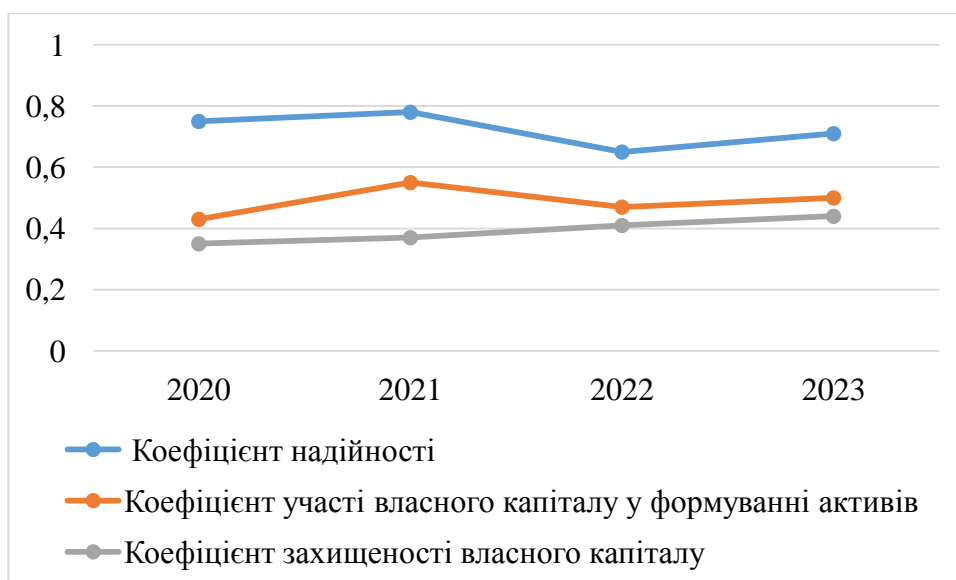


Рис. Н.3. Аналіз показників фінансової стійкості \*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.