

Чубка О.М.

*к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»*

Chubka OIha

Lviv Polytechnic National University

Желізняк Р.Й.

*к.е.н., старший викладач кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»*

Zhelizniak Roman

Lviv Polytechnic National University

CASH FLOW-МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

CASH FLOW MANAGEMENT IN BANKING

Анотація. У статті визначено актуальність та сутність cash flow-менеджменту у банківській справі та розглянуто особливості формування грошових потоків. Визначено основні складники ефективного cash flow-менеджменту. На прикладі діяльності АТ «КБ «ПриватБанк» розглянуто особливості формування грошових потоків банку, визначено чинники, що впливають на грошовий потік. Розглянуто основні показники, що визначають ефективність грошового потоку. Визначено інструменти оцінювання ліквідності та планування грошового потоку. Проведено аналіз синхронності та рівномірності грошового потоку комерційного банку. Досліджено значення циклічності під час планування та аналізування ліквідності банку. Показано основні складники здійснення операційного планування банку. Визначено напрями щодо вдосконалення грошових потоків АТ «КБ «ПриватБанк».

Ключові слова: cash flow-менеджмент, ліквідність, синхронізація, рівномірність, планування, циклічність.

Постановка проблеми. Будь-яка діяльність банку пов'язана з рухом грошових коштів. Добре організовані грошові потоки банку є основою для досягнення високих фінансових результатів, саме тому грошові потоки в усіх формах та проявах є одним із найважливіших об'єктів управління фінансами банківської установи. Питанню ефек-

тивного cash flow-менеджменту повинно приділятися багато уваги шляхом здійснення постійного моніторингу, що вимагає проведення аналізу грошових потоків, оцінювання їх ефективності та планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання cash flow-менеджменту є широко досліджуваним як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. Дж.К. Ван Хорн [1], Б. Коллас, Ж. Ришар [2], П. Дракер [3], Я. Сторкі [7] є відомими світовими науковцями, що досліджували сутність грошових потоків та основні концепції управління ними. Що стосується вітчизняних дослідників, то серед них слід виділити І.О. Бланка [4], О.О. Терещенка [5], Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньову [6], В.В. Баранову [10], Д.В. Пірога [9], І.Б. Івасів [11], В.Ю. Жулідову [16] та ін. Сьогодні банківські установи активно впроваджують системи управління грошовими потоками, щоб досягти кращої ефективності діяльності. Cash flow-менеджмент у банківській діяльності має свою специфіку, саме тому він не настільки добре досліджуваний вітчизняними фінансистами порівняно з корпоративним cash flow-менеджментом.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У роботі запропоновано інструменти cash flow-менеджменту та

визначено основні методи здійснення планів і прогнозів грошових потоків.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є здійснення оцінки грошових потоків банківської установи та розгляд напрямів удосконалення управління грошовими потоками банку у планових періодах, де предметом дослідження є грошові потоки АТ «КБ «ПриватБанк».

Виклад основного матеріалу. Аналіз зарубіжної літератури показав, що більшість [7] економістів вважає, що cash flow-менеджмент у банках – це управління грошовими коштами у потрібному місці та часі для виконання зобов'язань найбільш рентабельним способом. Основними цілями cash flow-менеджменту є:

- забезпечити наявність достатньої кількості коштів для оплати зобов'язань у визначений наперед термін;

- грамотно управляти позичковим капіталом, залучати кошти тоді, коли у цьому виникає крайня необхідність, і при цьому мінімізувати витрати на організацію діяльності банку;

- максимізувати повернення вільних коштів, тобто уникати накопичення неоплачених активів та виникнення ризикованих дебіторських заборгованостей.

Ефективне управління грошовими потоками банку вимагає побудови спеціальної політики як щодо загальної фінансової

системи, так і щодо руху грошових коштів зокрема. Реалізація політики здійснюється у декілька етапів: 1) аналіз грошових потоків банку за поточний та минулі періоди; 2) дослідження впливу чинників на грошові потоки банку; 3) встановлення типу політики управління грошовими потоками; 4) вибір напрямів та методів оптимізації грошових потоків, що відповідають вибраній політиці управління грошовими потоками; 5) планування грошових потоків у розрізі окремих видів; 6) забезпечення ефективного контролю над реалізацією вибраної політики управління грошовими потоками [8].

Структура грошових потоків банків має свої особливості, які зумовлені специфікою формування грошових потоків (рис. 1). Грошовий потік банку відрізняється не тільки своєю безперервністю, а й особливостями входу та виходу.

Наприклад, інвестиційний грошовий потік банку формується шляхом придбання та продажу цінних паперів, придбання та продажу приміщень, надходження та витрачання, пов'язаних із дочірніми компаніями.

Розглядаючи структуру вхідного грошового потоку АТ «КБ «ПриватБанк», можна побачити, що у 2016 р. вхідні грошові потоки на 30% формувалися надходженнями інвестиційної діяльності – вартістю цінних паперів для подальшого продажу, а у 2018 р. частка даного грошового потоку у загальній

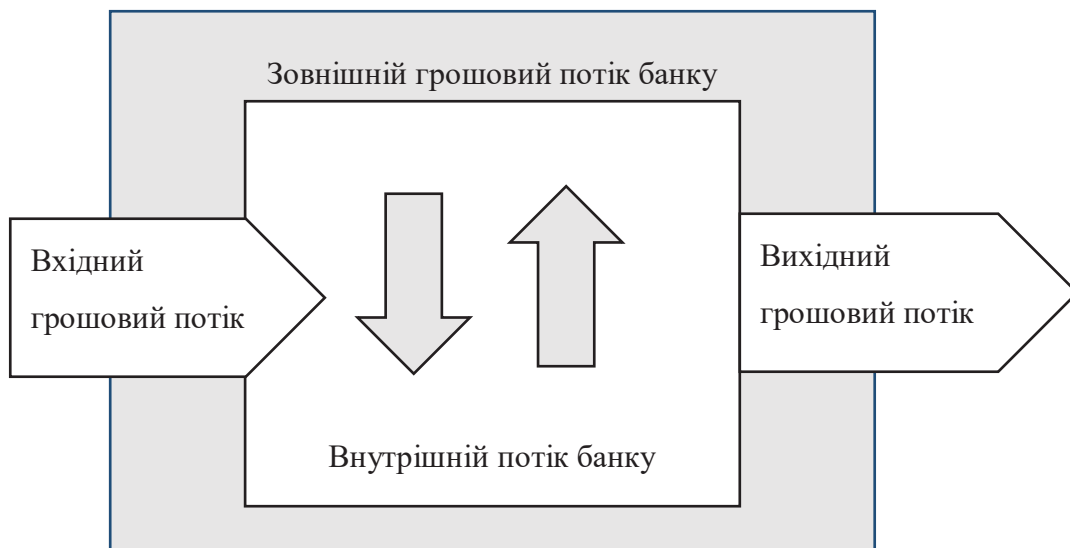


Рис. 1. Напрями формування грошового потоку банку

Джерело: [9]

сумі вхідних грошових потоків становила 9,1% (рис. 2). Однак за шість останніх років вхідні грошові потоки інвестиційної діяльності були незначними.

Що стосується фінансової діяльності, то надходження формуються за рахунок коштів НБУ, емісії боргових цінних паперів та інших акцій. Якщо впродовж 2013–2017 рр. відбулося фінансування «ПриватБанку» Нацбанком, то у 2018 р. таких надходжень не було (табл. 1).

Фінансовий менеджер банку повинен не тільки досліджувати чинники, що впливають на постійність грошового потоку, а й достатність притоку коштів для покриття зобов'язань та трансформації ресурсів до активів. Окрім того, основним завданням управління грошового потоку є забезпечення ліквідності, яка формується безперервним перетворенням вимог на зобов'язання.

Залишок грошових коштів є джерелом виконання зобов'язань банку, саме тому показник залишку грошових коштів є важливим під

час дослідження не тільки грошових потоків, а й ліквідності банку в цілому [10]. Вітчизняні економісти, такі як І.Б. Івасів [11], Т.Т. Ковальчук [12], М.В. Марущак [13], О.В. Молочанов [14], вважають, що грошових коштів повинно бути достатньо не тільки для розрахунків фінансової установи за її зобов'язаннями, а й для розширення кредитної діяльності. Важливо, щоб зобов'язання погашалися своєчасно й у повному обсязі. Таким чином, залишок грошових коштів на початок та на кінець року є показником, який потребує постійного моніторингу у cash flow-менеджменті, а річний чистий грошовий потік відображає сумарне накопичення чи використання грошових коштів за результатами діяльності за рік. Розглянемо основні показники грошових коштів АК «КБ «ПриватБанк» у табл. 2.

За результатами дослідження видно, що чистий грошовий потік банку не є стабільним, зокрема у 2014, 2016 та 2017 рр. показник мав від'ємне значення, а максимальне

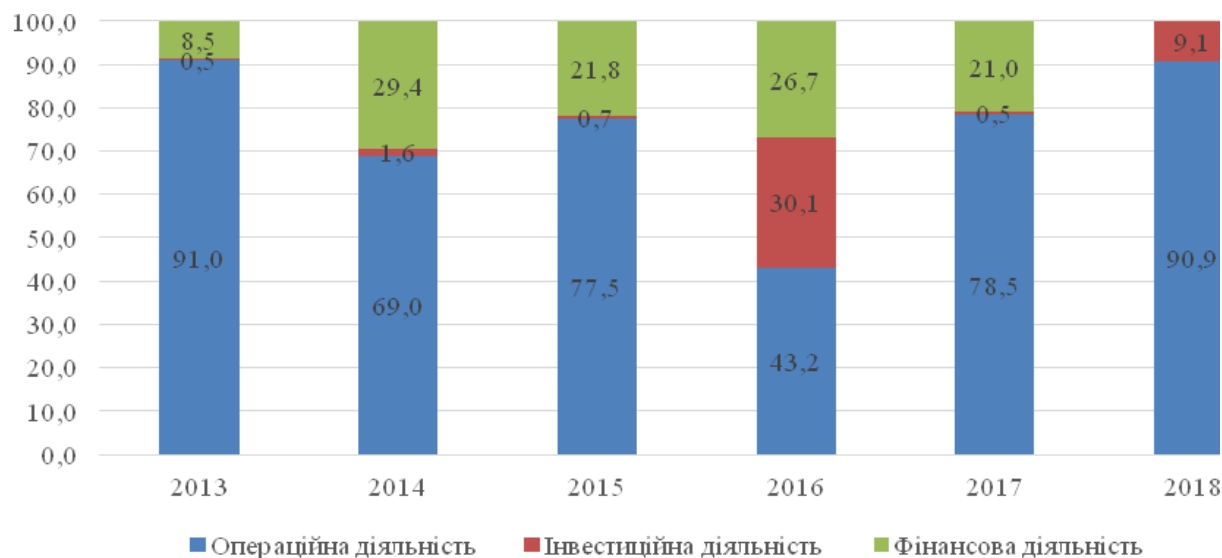


Рис. 2. Структура грошових надходжень АТ «КБ «ПриватБанк», %

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

Таблиця 1

Структура вхідних грошових потоків АТ «КБ «ПриватБанк», млн грн

Грошові потоки від різних видів діяльності банку	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Операційна діяльність	54241	48966	48245	40365	58786	71512
Інвестиційна діяльність	293	1131	406	28159	368	7200
Фінансова діяльність	5070	20889	13577	25000	15701	0
Всього	59604	70986	62228	93524	74855	78712

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

значення 14,8 млрд. грн зафіксовано у 2015 р. (рис. 3).

Разом із дослідженням динаміки основних показників грошових потоків слід проводити й аналіз фінансових коефіцієнтів, що відображають ефективність грошового потоку. До таких слід віднести показники

достатності, рентабельності залишку, покриття грошового потоку від різних видів діяльності. Проведемо дослідження у табл. 3.

Слід зазначити, що в аналізі грошових потоків основним результуючим показником є чистий грошовий потік, а тому показники рентабельності та покриття визначаються не

Таблиця 2

Грошові потоки АТ «КБ «ПриватБанк», млн грн

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Залишок грошових коштів на початок періоду	25888	27021	20461	35322	28673	23525
Надходження грошових коштів	59851	79086	65962	94727	75343	78712
Витрачання грошових коштів	58718	85646	51101	101376	80491	76559
Чистий грошовий потік	1133	-6560	14861	-6649	-5148	2153
Залишок грошових коштів на кінець періоду	27021	20461	35322	28673	23525	25678

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

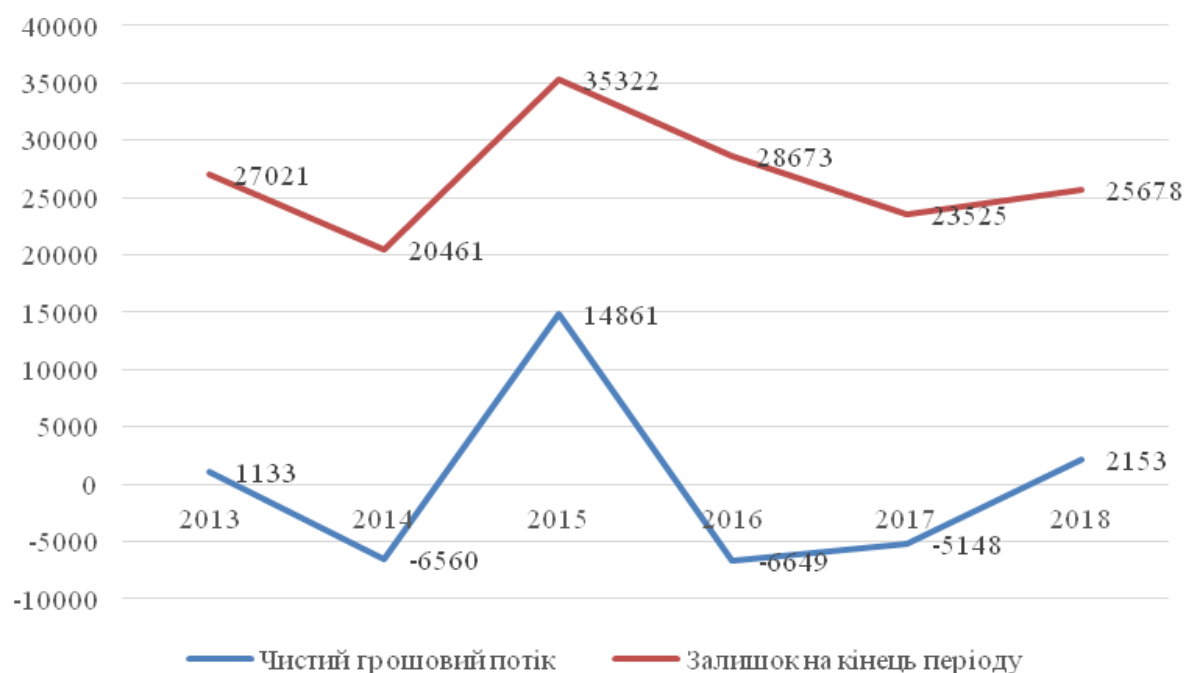


Рис. 3. Динаміка чистого грошового потоку та залишку грошових коштів АТ «КБ «ПриватБанк», млн. грн

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

Таблиця 3

Ефективність грошових потоків АТ «КБ «ПриватБанк»

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт достатності поступлень, відн. од.	1,02	0,92	1,29	0,93	0,94	1,03
Рентабельність залишку грошових коштів (за грошовим потоком), %	2384,9	-311,9	237,7	-431,2	-457,0	1192,7
Рентабельність грошових витрачань (за грошовим потоком), %	1,9	-7,7	29,1	-6,6	-6,4	2,8
Рентабельність поступлень, %	1,9	-8,3	22,5	-7,0	-6,8	2,7
Коефіцієнт покриття операційної діяльності, %	2,0	-9,1	32,9	-10,7	-11,9	5,2
Коефіцієнт покриття інвестиційної діяльності, %	67,6	-206,6	643,1	-144,7	-35,6	6,4
Коефіцієнт покриття фінансової діяльності, %	1110,8	-60,9	410,0	-19,2	-22,5	185,6

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

за фінансовим результатом, а за чистим грошовим потоком.

За результатами досліджень видно, що діяльність банку не є стабільною, зокрема коефіцієнт достатності, що визначає, скільки припадає надходжень грошових коштів на 1 грн витрат грошових коштів, показує найнижче значення покриття витрат на рівні 0,92 відносних одиниць у 2014 р. 2018 р. закінчено з показником достатності 1,03 відносних одиниць. Відповідно, за від'ємного значення чистого грошового потоку показники рентабельності мають додатне чи від'ємне значення. Якщо результативний показник має позитивне значення, то рентабельність залишку грошових коштів на кінець року має високе значення. Зокрема, у 2018 р. показник рентабельності залишку грошових коштів становить 1 192,7%.

Що стосується показників рентабельності надходжень грошових коштів, то значення показників коливається від -8,3% до +22,5% за досліджуваний період, тоді як рентабельність витрачання грошових коштів коливається від -7% до 29,1%.

Коефіцієнт покриття фінансової діяльності є найбільшим, а операційної діяльності – найнижчим, що закономірно для банків. Коефіцієнт покриття операційної діяльності коливається від -11,9% до 32,9%, значення показника за результатами 2018 р. становить 5,2%.

Зазначимо, що формування чистого грошового потоку здійснюється під впливом надходжень та витрачання коштів від усіх видів діяльності, а рівномірність різноспрямованих відносно одне одного грошових потоків визначається показниками рівномірності та синхронності грошового потоку.

Дослідимо основні показники рівномірності та синхронності грошового потоку. Розглянемо, як показники грошового потоку ва-

ріюються відносно середнього значення. За шість років середній показник вхідних грошових потоків становить 75 613,5 млн. грн, а вихідного – 75 648,5 млн. грн. Відповідно, отримаємо результати аналізу в табл. 4.

За результатами коефіцієнтного аналізу та аналізу синхронності встановлено, що показники характеризуються нестабільністю. Ураховуючи, що результуючий показник банку має й негативне значення, можна говорити про нестійкість грошового потоку. Для поліпшення грошових потоків у майбутніх періодах передусім слід приділяти увагу оптимізації грошових коштів, які призведуть до збільшення надходжень та зменшення витрат. Потрібне збалансування грошового потоку у часі, для чого застосовуються два методи: синхронізації та вирівнювання. Ураховуючи те, що банк займає лідируючі позиції на фінансовому ринку, слід працювати над поліпшенням обслуговування клієнтів, щоб збільшувати довіру тих, що переходять на обслуговування до інших фінансових установ.

Велику роль у cash flow-менеджменті банку відіграють планування та прогнозування. Аналіз тенденцій банку носить прогностичний характер, оскільки дає змогу на основі закономірностей зрозуміти та спрогнозувати поведінку грошового потоку в майбутньому. Для цього можна використовувати рівняння регресії, де як змінна використовуються вхідні та вихідні грошові потоки за певний часовий інтервал. Рівняння регресії дає змогу побудувати лінію тренду (рис. 4), що дає можливість теоретичного прогнозування аналізованих показників.

Основними позитивними сторонами використання регресії як інструменту прогнозування є легкість у побудові прогнозованих показників, можливість здійснення прогнозу на будь-який термін уперед.

Таблиця 4

Результат аналізу рівномірності та синхронності грошових потоків АТ «КБ «ПриватБанк»

№	Показник	Значення, млн грн
1	Середній показник вхідних грошових потоків	75613,5
2	Середній показник вихідних грошових потоків	75648,5
3	Середньоквадратичне відхилення вхідних грошових потоків	11020
4	Середньоквадратичне відхилення вихідних грошових потоків	16710
5	Рівномірність різноспрямованих одне відносно одного грошових потоків	0,93

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

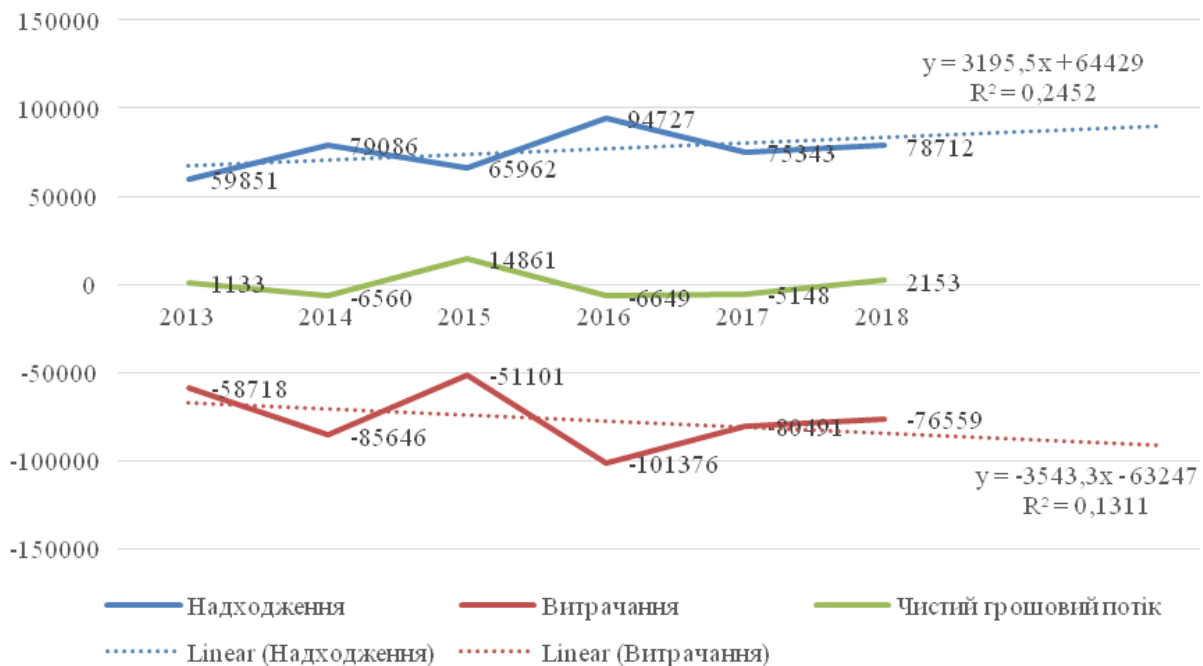


Рис. 4. Динаміка грошових потоків АТ «КБ «ПриватБанк» та прогнозування основних показників грошових потоків, млн. грн

Джерело: складено за даними річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» [18]

До недоліків такого методу планування можна віднести те, що побудова лінії тренду не включає впливу чинників на грошові потоки. Разом із цим проведені лінії тренду на рис. 3 дають можливість здійснити такі прогнози:

1) серед побудованих ліній тренду коефіцієнт достовірності вхідних грошових потоків є вищим, аніж коефіцієнт достовірності вихідних грошових потоків;

2) з імовірністю 24,5% прогноз по вхідних грошових потоках здійсниться, тоді як імовірність здійснення прогнозу по вихідних грошових потоках становить лише 13,8%;

3) надходження банку зростатимуть, тоді як частка витрат у грошовому потоці знизуватиметься, що буде призводити до зростання чистого грошового потоку.

Незважаючи на високий показник синхронності грошових потоків один відносно одного, середньоквадратичне відхилення показників відносно середнього показника є досить високим, що унеможливує проведення прогнозів із використанням регресійного аналізу [15].

Синхронізація та розроблення планових показників грошових потоків вимагають вибору правильної циклічності у cash

flow-менеджменті. Наприклад, говорячи про циклічність у визначенні грошових потоків банківської діяльності, потрібно опиратися на підготовлений заздалегідь цикл і здійснювати аналіз для забезпечення його ефективного виконання.

Циклом є тимчасовий період, протягом якого формуються усі грошові потоки. Проведений аналіз показує ефективність грошового потоку у довгостроковому плані, однак для вирішення оперативних цілей, до яких і відноситься ліквідність, цикл повинен відповідати особливостям діяльності комерційного банку.

Можна здійснювати щоденний аналіз грошових потоків, який буде найбільш ефективним із погляду управління та гарантованого планування і прогнозування грошових потоків, що дасть змогу працювати без помилок та серйозних фінансових збитків. Однак таке планування є занадто трудомістким для фінансистів банку.

Якщо ж розглядати період місяця, то це грошові потоки, які генерувалися впродовж операційного циклу, який дає змогу здійснювати оперативне планування. Аналіз квартальних показників зробить неможливість створення універсальної моделі управління і не дасть змоги враховувати активність клієн-

тів та її спад упродовж року. Річна інформація є занадто узагальнюючою, вона взагалі не дає змоги оцінити синхронізацію грошових потоків упродовж року, оскільки банк може бути 11 місяців неплатоспроможним, а тільки під кінець року отримати достатньо надходжень, щоб погасити зобов'язання [16].

Емпіричні спостереження дають можливість зрозуміти, що найбільш оптимальним циклом для управління грошовими потоками є місячний цикл, який дає змогу встановити рівномірність навантажень на фінанси банку [17].

Для здійснення оперативного планування слід передбачити перелік робіт, що відображений на рис. 5.

Виходячи з поточних планів, банківська установа здійснює квартальне планування грошового потоку. Періодичність проведення планування банківськими установами відбувається відповідно до внутрішніх розпоряджень. Планові показники варто порівнювати з показниками за попередній період, коригуючи їх на тенденції руху грошових коштів упродовж року за місяцями.

У цілому ж слід зазначити, що процес планування діяльності банку повинен бути не занадто громіздким, щоб не перетворювати роботу фінансових менеджерів банку на тягар. Разом із цим планування повинно бути корисним інструментом, який дає змогу створювати загальну картину використання коштів та зрозуміти, які грошові потоки впродовж року були прогнозованими, а які ні, які обов'язковими, а без яких можна обійтися.

Висновки і пропозиції. Cash flow-менеджмент у банківських установах є обов'язковим елементом фінансового управління, який дає змогу здійснювати постійний контроль та нагляд за рухом грошових коштів – основною операцією, яка здійснюється у банках. Грошові потоки банку мають свою специфіку, зокрема обов'язковою умовою ефективного управління грошовими потоками є не тільки забезпечення ліквідності банку, а й розширення його кредитної діяльності. Cash flow-менеджмент відбувається у вісім етапів: аналіз грошових потоків, визначення впливу чинників на формування

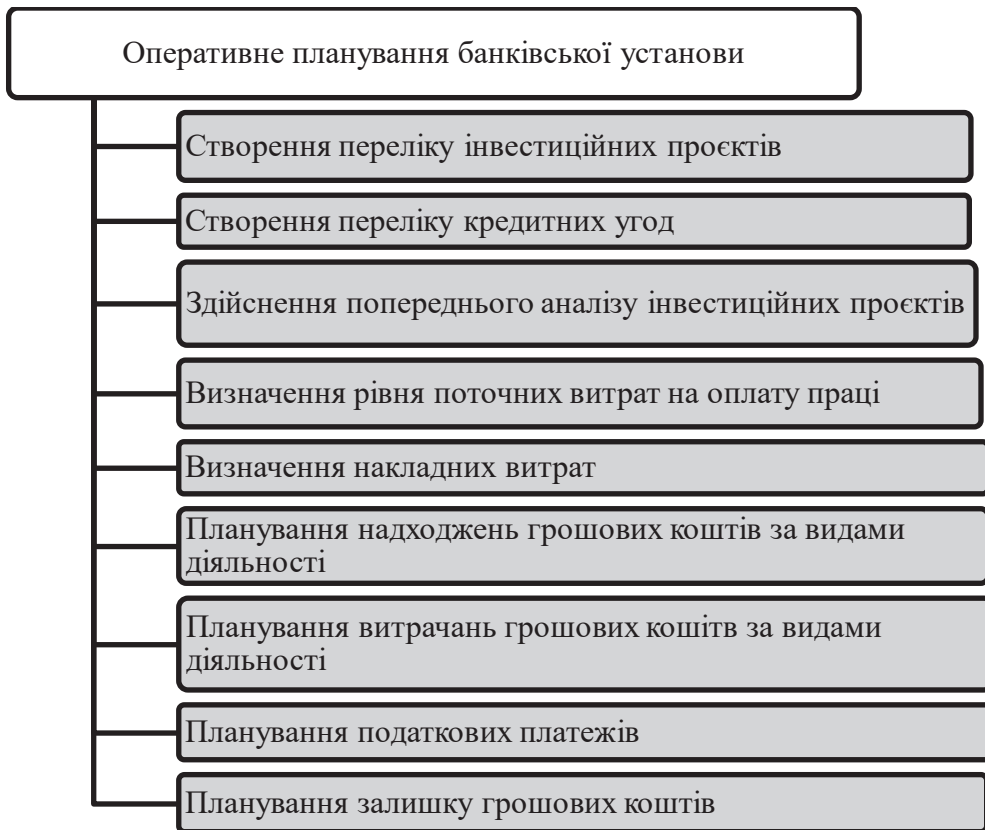


Рис. 5. Структура процесу оперативного планування діяльності банку

Джерело: [17]

грошових потоків, установлення політики управління щодо грошових потоків, розроблення напрямів щодо оптимізації грошових потоків, планування та контроль над грошовими потоками.

Основними показниками, що характеризують ефективність політики управління грошовими потоками, є залишок коштів на рахунках у банку та чистий грошовий потік, яких повинно бути достатньо для покриття основних зобов'язань та розширення кредитної діяльності. У статті запропоновано для проведення коефіцієнтного аналізу грошових потоків використовувати низку показників, що визначають достатність, рентабельність та покриття грошових потоків. Для аналізування ліквідності пропонується додатково проводити аналіз рівномірності та синхронності грошового потоку. Що стосується планування, то можна використовувати методи регресійного аналізу, якщо грошовий потік має ознаки рівномірного та синхронного. Якщо ж грошовий потік нерівномірний, доцільно використовувати операційне планування грошового потоку.

Література:

1. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. Москва : Финансы и статистика, 2003. 800 с.
2. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы : учебное пособие / пер. с франц. под ред. проф. Я.В. Соколова. Москва : Финансы, ЮНИТИ, 1997. 576 с.
3. Drucker Peter F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1985.
4. Бланк И.А. Управление денежными потоками. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2009. 736 с.
5. Терещенко О.О. Финансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
6. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Финансовый менеджмент. Київ : Знання, 2005. 485 с.
7. Storkey Ian. Government Cash and Treasury Management Reform, Asian Development Bank, Governance Brief, Issue 7-2003. URL: <http://www.asiandevbank.org/Documents/Periodicals/GB/GovernanceBrief07.pdf>. (дата звернення: 26.12.2019).
8. Грищенко Ю.И. Организация и управление денежными потоками от финансовой деятельности компании. *Справочник экономиста*. 2008. № 12. URL : https://www.profiz.ru/se/12_2008/upravlenie_denezhnymi_pot/ (дата звернення: 26.12.2019).
9. Пірог Д.В. Грошові потоки банку як самостійний об'єкт стратегічного обліку і аналізу. *Економіка та держава*. 2011. № 7. С. 86–89.
10. Баранова В.В. Оценка эффективности управления денежными потоками коммерческого банка. *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2018. № 3. С. 111–118.

11. Івасів І.Б. Ліквідність банку в умовах маркетингоорієнтованого менеджменту. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 109–116.
12. Ковальчук Т.Т., Коваль М.М. Ліквідність комерційних банків. Київ : Знання, 1996. 120 с.
13. Марущак М.В. Управління ліквідністю в банках України: стратегічний та операційний рівень. *Фінанси України*. 2009. № 1. С. 126–131.
14. Молчанов О.В. Теоретичні підходи до управління ліквідністю сучасних банків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 10. С. 48–51.
15. Сидская О.В., Веренич Н.К. Прогнозирование – основа финансовой устойчивости банка. *Банковская система: устойчивость и перспективы развития*. 2014. С. 294–297.
16. Жулидова В.Ю. Управление денежными потоками коммерческого банка. *Вестник СТАУ*. 2010. № 2(31). С. 103–106.
17. Дребот Н.П. Актуальні проблеми планування банківської діяльності та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.14. С. 86–89.
18. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 26.12.2019).

References:

1. Van Khorn Zhd. K. (2003) *Osnovy upravleniya finansamy* [Bases of Financial Management] Moscow: Finansy i statystyka. (In Russian)
2. Kollas B. (1997) *Upravleniye finansovoi deiatelnostiu predpriyatya*. Problemy, kontseptsyy u metody [Management of financial activity of the enterprise. Problems, concepts and methods] M. : Fynansy, Yuniti. (In Russian)
3. Drucker, Peter F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row. (In English)
4. Blank Y.A.(2009) *Upravleniye denezhnymi potokami* [Cash flow management]. Kyiv : Nika-Tsentr, Elga. (In Russian)
5. Tereshchenko O.O. (2003) *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of economic entities]. Kyiv : KNEU. (In Ukrainian)
6. Kovalenko L.O., Remnova L.M. (2005) *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Kyiv:Znannia. (In Ukrainian)
7. Storkey Ian. (2003) *Government Cash and Treasury Management Reform*, Asian Development Bank, Governance Brief, Issue 7-2003. Available at: www.asiandevbank.org/Documents/Periodicals/GB/GovernanceBrief07.pdf (accessed 26 December 2019). (In English)
8. Hryshchenko Y.Y. (2008) *Orhanizatsiya i upravleniye denezhnymi potokami ot finansovoi deiatelnosti kompanii*. [Organization and management of cash flow from financial activity of the company]. *Spravochnik ekonomista*. Vol. 12. Available at: https://www.profiz.ru/se/12_2008/upravlenie_denezhnymi_pot/ (accessed 26 December 2019). (In Ukrainian)
9. Piroh D.V. (2011) *Hroshovi potoky banku yak samostiinyi obiekt stratehichnoho obliku i analizu* [cash flows of the bank as an independent object of strategic accounting and analysis] *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 7. PP. 86–89. (In Ukrainian)
10. Baranova V.V. (2018) *Otsenka effektivnosti upravleniya denezhnymi potokami kommercheskogo banka* [evaluation of commercial bank cash flow management efficiency]. *Vestnyk Samarskoho munitsypalnogo instituta upravleniya*. Vol.3. P. 111–118. (In Russian)
11. Ivasiv I.B. (2003) *Likvidnist banku v umovakh marketingo-oriietovanoho menedzhmentu*. [Bank's liquidity in a marketing-oriented environment]. *Finansy Ukrainy*. vol. 1, pp. 109–116.

12. Kovalchuk T.T., Koval M.M. (1996). Likvidnist komertsii-nykh bankiv [Liquidity of commercial banks] Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
13. Marushchak M.V. (2009) Upravlinnia likvidnistiu v bankakh Ukrainy: stratehichniy ta operatsiinyi riven [Liquidity management in Ukrainian banks: strategic and operational level] *Finansy Ukrainy*. Vol. 1. pp. 126–131.
14. Molchanov O.V. (2006) Teoretychni pidkhody do upravlinnia likvidnistiu suchasnykh bankiv. [Theoretical approaches to liquidity management of modern banks] *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. vol. 10, pp. 48–51.
15. Sydskaia O.V., Verenyh N.K. (2014) Prohnozyrovanye – osnova fynansovoi ustoichyvosti banka [Forecasting is the basis of a bank's financial sustainability] *Bankovskaja sistema: ustoichivost i perspektivy razvitija*. pp. 294–297. (In Russian)
16. Zhulydova V.Iu. (2010) Upravlenye denezhnymy potokamy kommercheskoho banka [Commercial bank cash flow management] *Vestnyk SHAU*. Vol. 2(31). P.103–106.
17. Drebot N.P. (2011) Aktualni problemy planuvannia bankivskoi diialnosti ta shliakhy yikh vyrishennia [Actual problems of banking planning and ways of solving them] *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. vol. 21.14. pp. 86–89.
18. Official site of JSC CB "Privatbank" Available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (accessed 26 December 2019).

Аннотация. В статье определены актуальность и сущность cash flow-менеджмента в банковском деле и рассмотрены особенности формирования денежных потоков. Определены основные составляющие эффективного cash flow-менеджмента. На примере АО «КБ «ПриватБанк» рассмотрены особенности формирования денежных потоков банка, определены факторы, влияющие на денежный поток. Рассмотрены основные показатели, определяющие эффективность денежного потока. Определены инструменты оценки ликвидности и планирования денежного потока. Проведен анализ синхронности и равномерности денежного потока коммерческого банка, а также рассмотрены направления планирования деятельности банка. Исследовано значение цикличности при планировании и анализе ликвидности банка. Показаны основные составляющие осуществления операционного планирования банка. Определены направления по совершенствованию денежных потоков АО «КБ «ПриватБанк».

Ключевые слова: cash flow-менеджмент, ликвидность, синхронизация, равномерность, планирование, цикличность.

Summary. The article highlights the relevance and essence of cash flow management and defines the peculiarities of cash flow formation in banking. Cash flow management in banking is a mandatory element of financial management that allows to control and oversee the flow of cash, which is the main operation in banks. The article shows that the bank's cash flows have their own specifics. A prerequisite for effective cash flow management is not only ensuring the bank's liquidity but also expanding its lending activities. The article defines the main components of effective cash flow management. Accordingly, cash flow management is conducted in 8 stages. These include cash flow analysis, determining the impact of factors on cash flow formation, establishing a cash flow management policy, developing cash flow optimization directions, planning and controlling cash flow. The subject of the research is the activity of JSC CB «PrivatBank». Using the example of the activity of JSC CB «PrivatBank», the article highlights the peculiarities of cash flow formation of the bank and identifies the factors that affect the cash flow. The main indicator that characterizes the effectiveness of the cash flow management policy is the balance of the bank accounts and the net cash flow, which should be sufficient to cover urgent liabilities and expand credit activities. The article proposes to use a number of indicators to determine the adequacy, profitability, and coverage of cash flows for coefficient analysis of cash flows. It's proposed to analyze the uniformity and synchrony of the cash flow to analyze the liquidity of the bank. The analysis of synchronicity and uniformity of the cash flow of a commercial bank, as well as the directions of planning of the bank's activity, are considered. The importance of cyclicity in the planning and analysis of bank liquidity is investigated. The basic components of the implementation of the operational planning of the bank are shown. Directions for improvement of cash flows of JSC CB «PrivatBank» have been determined. It is suggested to use regression analysis methods in planning if the cash flow has signs of uniformity and synchrony. However, if cash flow is desynchronized, it is more appropriate to use cash flow operational planning.

Keywords: cash flow management, liquidity, synchronization, uniformity, planning, cyclicity.