

УДК 336.7

**Фурса Т.П.***кандидат економічних наук**Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету***ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Стаття присвячена важливості ефективної організації фінансового менеджменту комерційного банку, оскільки діяльність банківських установ постійно зазнає істотних змін, пов'язана з процесами глобалізації в усьому світі та оновленням спектра банківських продуктів і послуг. Розглянуто елементи системи фінансового менеджменту у комерційному банку. Визначено їх оптимізацію.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, фінансовий менеджмент комерційного банку, система фінансового менеджменту, фінансові потоки банку, прибуток.

**Фурса Т.П. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

Статья посвящена важности эффективной организации финансового менеджмента коммерческого банка, поскольку деятельность банковских учреждений постоянно испытывает существенные изменения, связана с процессами глобализации во всем мире и обновлением спектра банковских продуктов и услуг. Рассмотрены элементы системы финансового менеджмента в коммерческом банке. Определена их оптимизация.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, финансовый менеджмент коммерческого банка, система финансового менеджмента, финансовые потоки банка, прибыль.

**Fursa T.P. ORGANIZATIONAL ASPECTS OF FINANCIAL MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK**

The article is devoted to the importance of effective financial management of commercial banks because banking institutions are constantly undergoing significant change associated with the process of globalization in the world and upgrade the range of banking products and services. The elements of financial management in commercial bank. Definitely their optimization.

**Keywords:** financial management, financial management of commercial banks, financial management system, financial flows bank profits.

**Постановка проблеми.** Для економіки України, яка офіційно проголосила та реалізує стратегію європейської інтеграції як головний пріоритет зовнішньої та внутрішньої політики на коротко- та довгострокову перспективу, основним завданням є підвищення стійкості та стабільності вітчизняного банківського сектора, який забезпечує фінансову рівновагу в країні та перехід до інноваційної моделі зростання національної економіки.

За цих обставин особливого значення набуває розробка якісно нових інструментів реалізації ефективного фінансового менеджменту комерційного банку, спрямованих на пошук, створення і використання можливостей конкурентного середовища для забезпечення його функціонування та розвитку в умовах інтернаціоналізації банківської конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам фінансового менеджменту присвячено ряд публікацій зарубіжних авторів, таких як Р. Джозлін, Дж. Синки, Пітер С. Роуз, Д. Симонсон, Т. Кох, Е. Дола та ін. Існуючі дослідження, що належать цим вченим, присвячені аналізу організації фінансового управління діяльністю комерційних банків.

**Постановка завдання.** Подальше реформування економічної системи України неможливо без існування і сталого розвитку її фінансового сектора, в якому значну роль відіграє ефективний фінансовий менеджмент комерційного банку. Це обумовлено тим, що саме комерційні банки в умовах ринку є одним із найважливіших елементів структури економіки щодо організації руху грошових і капітальних ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** На даний час питання особливості фінансового менеджменту банківських установ вітчизняними та зарубіжними вченими розглянуто менше, ніж поняття загального фінансового менеджменту. Причиною є багатостороння діяльність комерційних банків як фінансового посередника в русі грошових потоків. Складність по-

лягає не тільки в жорсткому регламентуванні вже існуючих, а й в постійному розширенні спектра наданих банком послуг.

У загальному підході сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний [1, с. 92].

В. Краснова та Б. Жнякіна зазначають, що фінансовий менеджмент – це система принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямованих на управління його фінансово-господарською діяльністю, в яку входять: розроблення та реалізація фінансової політики, інформаційне забезпечення (складання і аналізування фінансової звітності), оцінювання інвестиційних та інноваційних проектів і формування «портфеля» інвестицій, а також поточне фінансове планування та контроль [2, с. 23].

У праці Рясних Є. Г. фінансовий менеджмент визначається як підсистема загального управління господарсько-комерційною діяльністю, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління усіма аспектами його фінансової діяльності і спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей [3, с. 12].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають фінансовий менеджмент комерційного банку, приділяючи більшу увагу питанню ситуаційного управління. Його суть зводять до того, що все в банківській установі визначається конкретною ситуацією, для якої повинні бути знайдені методи управління, цілі, засоби і стиль роботи, упускаючи глобальні перспективи з урахуванням усіх можливих зовнішніх чинників.

Ситуаційний підхід не відкидає нічого, історичних аспектів, зокрема ідеї пірамідальної будови, наказових методів управління, жорсткого закріплення функцій і т. д.

Складність та різноманітність застосування підходу перш за все визначається рівнем ієрархії поставленої задачі з фінансового управління комерційним

банком відповідно до визначеної мети та швидкоплинністю чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, де функціонує банк.

До найбільш відомих та розповсюджених підходів хочемо віднести:

- системний, який базується на структуруванні загальної задачі з управління банком на ряд окремих підзадач;

- інтеграційний, що припускає, насамперед, дослідження взаємозв'язку між окремими підсистемами і компонентами системи визначеного управління банком, до яких, як правило, відносяться множина структурних підрозділів банку, напрямків його діяльності, клієнтська база;

- маркетинговий, що передбачає орієнтацію системи управління на споживача, а саме залучення клієнтів до банківської установи та розширення спектра банківських послуг;

- ситуаційний, який визначає придатність та доцільність застосування різних методів управління банком з погляду існуючих умов щодо його функціонування;

- функціональний, який полягає в тому, що комплекс задач, що виникають у системі управління банком, розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення ефективності загального розвитку банку;

- процесний, що розглядає різноманітні функції управління банком як взаємозалежні;

- нормативний, який дозволяє обґрунтувати та встановити окремі обмеження в системі управління банком. З цим підходом досить тісно також взаємопов'язаний адміністративний, за допомогою якого визначається регламент відповідної підсистеми управління та поведінковий, який визначає внутрішні аспекти організації управління з погляду існування та врахування в економічних системах людського фактора тощо [1; 3; 4; 5; 6].

У ситуації, яка склалася в Україні, неможливо зазначити, чи конкретно визначити погані чи хороші методи управління, є тільки відповідність або невідповідність методу конкретній ситуації в конкретному комерційному банку. Однак, довіряючи точним технологіям управління і науковим рекомендаціям, на їх базі формуються методи управління комерційних банків, потрібно вивчати і використовувати головні інструменти управління досвід і креативні розробки колективу і його керівників. Основа ефективного фінансового менеджменту комерційного банку криється в такій формулі: необхідно постійно аналізувати, що відбувається, вислуховувати думку колективу з приводу показників і знову аналізувати.

Для ефективного аналізу управління банківською установою, на нашу думку, систему фінансового менеджменту банку слід представити із взаємопов'язаними елементами: метою, об'єктами, суб'єктами, завданнями, функціями, принципами, механізмом реалізації поставлених завдань (рис. 1).

Досліджуючи підходи до визначення сутності фінансового менеджменту в комерційному банку, можна зазначити, що його основною метою є захист від системних криз, збереження і зміцнення ринкових позицій, зростання конкурентоспроможності; запобігання банкрутству, ефективне

і оптимальне використання та формування фінансових ресурсів, застосування інноваційних підходів до бізнес-процесів, розробка і використання механізмів раціонального планування та реалізації фінансових рішень.

Суб'єктами управління в системі фінансового менеджменту комерційної банківської установи є управління банку, топ-менеджмент і персонал банку, які за допомогою різних форм управління впливають на ефективність цілеспрямованої дії на ефективне функціонування об'єктів. Об'єктами фінансового менеджменту, у свою чергу, виступають підсистеми формування та розподілу фінансових потоків банку (управління активами і пасивами, управління кредитним портфелем, прибутком, ліквідністю, ризиком та ін.).

Щоб реалізувати зазначену мету, необхідно визначити основні функції та задачі системи, фінансового управління. Це моніторинг виконання нормативів і коефіцієнтів; ефективне стратегічне планування; здійснення контролінгу, адекватний ризик-менеджмент, факторний аналіз отриманих результатів, оптимізація і моделювання бізнес-процесів, прогнозування та координація дієвої системи управлінської звітності.

Як і будь-яку систему, фінансовий менеджмент комерційного банку варто формувати за принципами [1, 7]:

- системності;
- узгодженості;
- варіантності;
- збалансованості;
- пріоритетності;
- причинності;
- відповідальності.

У процесі фінансового менеджменту рішення, спрямовані на ефективне управління об'єктами, реалізуються за допомогою певних механізмів, що



Рис. 1. Елементи системи фінансового менеджменту в комерційному банку

включають специфічні методи, інструменти, прийоми, способи, алгоритми дій тощо.

До висвітлення питань фінансового менеджменту в банківських установах вчені, як правило, підходять з позицій дотримання чинних вимог і нормативів державних регулюючих органів, що відповідають за ліквідність банківської системи в цілому.

Розглядаючи підходи до визначення сутності фінансового менеджменту в комерційному банку, можна зазначити, що його основою є розробка та використання систем і методик раціонального планування реалізації фінансових рішень. Тому фінансовий менеджмент в комерційному банку потрібно розглядати з позиції синтезу його складових елементів. Портфелі активів і пасивів, цінних паперів комерційних банків об'єднавши як єдине ціле, яке визначає роль сукупного, портфеля банку в досягненні загальних цілей – отримання прибутку і мінімізація ризику.

Найпоширенішим серед ризиків комерційного банку є кредитний ризик. А тому при видачі кредиту потрібно проводити ґрунтовну оцінку кредитоспроможності позичальника, враховуючи при цьому його характеристику і кредитну історію у цьому банку та інших установах, що діють на фінансовому ринку.

Характеризуючи наступну підсистему фінансового менеджменту в комерційному банку, а саме управління прибутком, зазначимо, що вона відіграє визначальну роль в розвитку банківської установи. Прибуток є основним фінансовим показником, результативності діяльності банку і представляє собою головне внутрішнє джерело розвитку банку. Тому необхідність його ефективного використання, врахування усіх внутрішніх чинників дасть можливість комерційному банку в подальшому одержувати ще більший прибуток. При цьому, формуючи фінансовий менеджмент комерційного банку, потрібно враховувати, що в формуванні і управлінні прибутком банку беруть участь різні підрозділи, керівні органи, департаменти, управління та відділи. Функціональні підрозділи, тобто управління та відділи, прямо беруть участь у проведенні активних і пасивних операцій банку, наприклад, управління позичкових операцій, цінних паперів, депозитних операцій, здійснюють аналіз рентабельності реалізованих товарів, контроль за рентабельністю окремих угод, подання інформації у зведені аналітичні управління для оцінки рентабельності банку в цілому.

Отже, елементи системи фінансового менеджменту в комерційному банку можна об'єднати в три стратегічних блоки: бізнес-планування; бюджетування і ризик-менеджмент.

Планування дозволяє менеджменту оцінити точну ситуацію і відповідно зі стратегічними плана-

ми банку визначити орієнтири на майбутнє. Також слід виділити, що за допомогою бюджетування цільові показники бізнес-плану переводяться в площинну декомпозицію та реалізації відповідних завдань. У свою чергу, контури ризик-менеджменту повинні проглядатися як у розрізі банківських операцій, так і при прийнятті, а також реалізації бюджетних планів (оперативних, короткострокових і довгострокових) з метою виявлення неврахованих (недооцінених ризиків) і фінансових витрат на управління ними. Ефективний фінансовий менеджмент не тільки захищається від ризиків, керує ними, але й використовує їх як інструменти підвищення комплексності, якості банківських продуктів, диверсифікації банківської діяльності і навіть зростання доходів, отримання додаткового прибутку

**Висновки з проведеного дослідження.** Підводячи підсумок, відзначимо, що система фінансового менеджменту комерційного банку представлена взаємопов'язаними елементами: суб'єктами, об'єктами, метою, завданнями, функціями, принципами і механізмом реалізації поставлених завдань. Ефективна взаємодія всіх компонентів – процесів фінансового менеджменту в банківській сфері дозволить підняти управління в банківських установах на якісно новий рівень. Фінансовий менеджмент комерційного банку сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів з урахуванням кон'юнктури ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Н. М. Давиденко ; Акад. муніцип. упр. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. – 332 с.
2. Краснова В.В. Фінансовий менеджмент підприємства : навч. посібник / В.В. Краснова, Б.О. Жнякін. – Донецьк : ДонУ, 2004. – 217 с.
3. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник / Є.Г. Рясних. – К. : Академвидав, 2010. – 336 с.
4. Сомик А. Сучасний стан та напрями стимулювання розвитку банківського інвестиційного кредитування в Україні / А. Сомик, С. Жуйков // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 7. – С. 28-34.
5. Банковский макияж: сколько банки тратят на ребрендинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.prostobankir.com.ua/marketing\\_reklama\\_pr/stati/bankovskiy\\_makiyazh\\_skolko\\_banki\\_tratyat\\_na\\_rebrending](http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/bankovskiy_makiyazh_skolko_banki_tratyat_na_rebrending).
6. Банківський менеджмент : навч. посібник / О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Роголь, С. В. Сиротян, О. Немой. – К. : Знання-Прес, 2002. – 438 с.
7. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку : монографія / В. Я. Вовк. – Х. : НТМТ, 2011. – 336 с.
8. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.