

КОЦЮБА І. І.

аспірантка кафедри менеджменту банківської діяльності
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКУ

В статті розглянуті окремі теоретичні та практичні питання фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банку. Визначені сутність, основні цілі та складові елементи фінансового менеджменту в контексті стратегічного управління банку та його роль як важливої передумови підвищення ефективного стратегічного менеджменту в банку.

Ключові слова: цілі фінансового менеджменту, адаптивність, операційні фактори, стратегічні фактори, вартість банку, стратегічне фінансове управління.

КОЦЮБА И. И.

аспірантка кафедры менеджмента банковской деятельности
ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

В статье рассмотрены отдельные теоретические и практические вопросы финансового менеджмента в системе стратегического управления банка. Определены сущность, основные цели и составляющие элементы финансового менеджмента в контексте стратегического управления банка и его роль как важной составляющей повышения эффективного стратегического менеджмента в банке.

Ключевые слова: цели финансового менеджмента, адаптивность, операционные факторы, стратегические факторы, стоимость банка, стратегическое финансовое управление.

KOTSYUBA I. I.

postgraduate student of the Department of banking management
State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economical University named after Vadym Hetman"

THE ROLE OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BANK

The article discusses theoretical and practical questions of the financial management in the strategic management system of a bank. The article discusses main goals, essence and components of financial management in the context of the strategic management of the bank and the role of financial management as an important precondition to the increase of effective strategic management.

Key words: goals of financial management, adaptability, operational factors, strategic factors, value of a bank, strategic financial management.

aspirant7@yandex.ua

Постановка проблеми. Сьогодні вітчизняні банки перебувають у важкому фінансовому становищі, адже помітно збільшується кількість негативних наслідків управлінських помилок. У поєднанні з традиційно високим рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає фундаментальне значення стратегічного управління, особливо його фінансової складової. Необхідність подальшого вивчення та дослідження фінансового менеджменту в системі стратегічного управління банківською діяльністю зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток даного напрямку банківської діяльності зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І.А. Бланк, Є. Брігхем, С. Росс, С. Холт, Є.Нікбахт, Г. Мінцберг, А.М. Герасимович, Л.О. Примостка, В. Бочаров, І. Балабанов, В.М. Кочетков та ін. Однак, незважаючи на численні публікації з

досліджуваних питань, у банківській практиці існує неоднозначність розуміння змісту стратегічного управління фінансовою діяльністю банку та ролі фінансового менеджменту в ньому.

Метою статті є дослідження ролі фінансового менеджменту в системі стратегічного фінансового управління банку.

Виклад основного матеріалу. Адаптивність притаманна всім складним взаємопов'язаним системам, що здатні до самостійної зміни своєї структури та поведінки для успішної протидії впливу зовнішнього середовища, тобто у загальному здатні до еволюційного розвитку. Аналізу сутності даної категорії присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних авторів, а саме: В.Н. Фомін, А.П. Максимович, В.М. Ячменьова, Т.Т. Ластаєв, Г.І. Ханалієв, А.А. Кайгородцев та ін.

Так, В.Н. Фомін [8], Г.І. Ханалієв [9] визначають адаптивність як здатність пристосовуватися до різних умов, змін зовнішнього середовища. Також А.П. Максимович [10] розглядає адаптивність з функціональної, структурної і поведінкової позиції. З функціональної точки зору адаптивність характеризує сутнісний момент капіталу господарюючого суб'єкта, його безперервність руху у напрямі самозростання вартості і забезпечення конкурентних переваг. Зі структурної позиції, адаптивність пов'язана з усіма рівнями економічних стосунків, що складаються в процесі функціонування банку. З поведінкової позиції, адаптивність є стратегічним управлінням бізнес-структурами, урахування усієї сукупності внутрішніх та зовнішніх стосунків і макроекономічних параметрів.

На думку К. Майєра і С. Девіса, для адаптивної системи характерні такі риси:

- наявність агентів, які самостійно приймають рішення у вирішенні питань без узгодження керівників середнього та вищого рівнів;
- наявність встановлених правил поведінки агентів, які вони використовують в процесі прийняття рішень;
- зацікавленість їх в дотриманні цих правил.

Також науковці виділяють такі риси агентів, як природне виникнення, адаптація, самоорганізація, колективна еволюція, рекомбінація, направлений відбір.

В новій науці НБІК (досягнення сучасних біо-, нано-, інформаційних технологій, когнітивної психології) існують інші підходи до формування систем управління установ. Вони припускають побудову адаптивних організаційних структур, для чого надають наступні рекомендації:

- визначити джерело нестабільності і здійснити ізольовані адаптивні реакції; виявити датчики факторів нестабільності;
- оцінити вплив нестабільності на результати бізнесу;
- застосувати 6 мемів (ідей, вмінь) для пошуку механізмів адаптації;
- знайти системи, правила та інші обмеження, усунення яких допоможе стати адаптивною командою.

Розглянуті вище заходи щодо пошуку механізмів адаптації можна представити так:

1. Самоорганізація. Управляйте організацією зверху вниз. Розробляйте правила, що впливають на індивідуальний вибір співробітників, а не на поведінку організації в цілому.
2. Рекомбінація. Збільшення взаємозв'язків полегшує рекомбінацію.
3. Сприйняття та реагування. Мережі дозволяють отримувати інформацію в режимі реального часу. Датчики допомагають фільтрувати інформацію, діяти відповідно до неї і повністю відмовитися від прогнозування. Оснащуйте свій бізнес всім необхідним для сприйняття змін та точної, адекватної реакції на неї.
4. Навчання та адаптація. Отримуйте зворотній зв'язок, навчайтеся на цьому досвіді та включайте в свій набір реакцій.
5. Відбір, посів, посилення. Тестуйте множину різних можливостей вибору та посилюйте найвдаліші із них. Експериментуйте, а не плануйте.
6. Дестабілізація. Рівень змін зовнішнього середовища потребує для виживання в ній внутрішньої нестабільності.

Без дотримання цих правил децентралізація прийняття рішень в установі, а особливо в банку, може призвести до дестабілізації ситуації, тобто до некерованості.

Виконання даних умов для комерційного банку можливе за умови побудови ефективних, інтегрованих процедур стратегічного фінансового управління, що реалізуються в режимі реального часу. Вони повинні визначити правила оцінки ефективності рішень, якими будуть керуватися агенти (персонал, підрозділи), що забезпечують процес самоорганізації. Фінансові показники та прогнози дозволяють правильно сприймати інформацію та відбрати та тестувати стратегічні альтернативи.

Фінансовий менеджмент виступає інтегрованою підсистемою системи стратегічного управління в банку. Сутність фінансового управління значно змінилася за останні роки, про що говорять публікації з даної проблеми. Завдання фінансового менеджменту уже не складаються тільки з правильного складу бухгалтерської та податкової звітності в сучасному відображенні результатів діяльності банку. Фінансові менеджери тепер беруть участь у всіх бізнес-процесах, відіграють значну роль в прийнятті, підтримці та ефективному використанні стратегічних рішень та практичних дій, направлених на збільшення продуктивності, скорочення витрат та досягнення прибутковості [6, с.128].

Все частіше як основний об'єкт фінансового управління визначають вартість банку. В якості вимірювання вартості банку використовують дисконтовану вартість грошових потоків, що буде генеруватися протягом її діяльності. Дж. Сінкі визначає термін фінансовий менеджмент як підхід до управління банком, ціллю якого є максимізація акціонерної вартості, а оцінка відношення "ризик – прибуток" та управління ризиком слугують основою для управління діяльністю [4].

Тому стратегічне фінансове управління можна розглядати як процес, який направлений на забезпечення довгострокового росту вартості банку на протязі реалізації стратегії в умовах невизначеності зовнішніх та внутрішніх факторів.

Фактори, що впливають на вартість банку, можна поділити на дві групи: стратегічні та операційні (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори, що впливають на вартість банку

Стратегічні фактори	Операційні фактори
1. Адаптивність стратегії банку, що дозволяє виокремлювати прибуток із можливостей середовища та уникати втрат від загроз цього середовища.	1. Ефективність бізнес-процесів, що дозволяє виокремлювати прибуток в результаті надання банківських послуг та проведення інвестиційних операцій.
2. Здатність банку до інновацій, що забезпечує зміцнення та розширення конкурентних переваг за рахунок ефективного використання нематеріальних активів.	2. Узгодженість активів та пасивів банку по термінам виконання вимог та обов'язків, валютам, вартості ресурсів та доходності активів, тобто відповідності відкритим ринковим позиціям банку до тенденцій зміни кон'юнктури фінансового ринку.
3. Досягнення синергії при формуванні відносин з клієнтами, що припускає не тільки оптимізацію операційного доходу банку, а й задоволення всіх потреб клієнтів в отриманні якісних банківських послуг за ціною, яка забезпечує також і ріст вартості їх активів.	3. Здатність банку обмежувати ризики своєї діяльності та управляти ними.

Якщо «класичний» фінансовий менеджмент раніше був орієнтований в основному на управління операційними факторами, то в нинішніх умовах стратегічні фактори більш важливі для підвищення вартості та забезпечення ефективності та стабільності банку. Сучасна теорія управління стверджує, що ефективність функціонування банку визначається не тільки поточним фінансовим результатом, але й її здатністю забезпечення росту прибутку та укріплення ринкових позицій в результаті правильного вибору стратегії розвитку бізнесу.

Тому основну координаційну роль в системі стратегічного управління відіграє фінансовий менеджмент, що передбачає:

- оцінку собівартості банківських продуктів та послуг, що забезпечує формування цін та тарифів, які відповідають потребам клієнтів, та отримання прибутку банком;
- визначення вкладу кожного підрозділу в формування фінансового результату банку, що дозволяє побудувати адекватну систему мотивації;
- в процесах планування розподіл наявних ресурсів;
- в процесах управління ліквідністю узгодження рішень з приводу проведення активних та пасивних операцій, що здійснюються в різних точках продажів;
- оцінка ефективності інновацій;
- аналіз та регулювання ризиків управлінських рішень;
- вибір стратегічних альтернатив;
- оцінка підсумкового фінансового впливу угод та операцій, що проводились протягом операційної діяльності, на досягнення стратегічних цілей і виконання планів.

Таким чином, фінансове управління надає інформацію про фінансові цілі, доступні ресурси та прийняті обмеження, що будуть використовуватися в процесі формування управлінських рішень у процесах стратегічного управління.

В системі стратегічного управління цілі фінансового менеджменту полягають в:

- 1) створенні системи індикаторів, на основі яких можна оцінити ефективність прийнятих рішень та їх відповідність до вибраної стратегії;
- 2) оперативному поширенні даної інформації між учасниками процесу стратегічного управління;
- 3) створенні умов для формування адекватної та діючої системи мотивації;
- 4) оцінці та співставленні стратегічних альтернатив та інноваційних рішень;
- 5) пошуку шляхів оптимізації та досягненні синергії бізнес-процесів банку.

Процеси фінансового управління для цього повинні бути методологічно визначені, стандартизовані, формалізовані, інтегровані на єдиній інформаційній та технологічній основі, оптимізовані з точки зору витрат та використання інших видів ресурсів.

Суб'єктами фінансового управління виступають посадові особи, структурні підрозділи та колегіальні органи, що приймають та контролюють рішення, які впливають на об'єкти фінансового управління.

Цілі банку як системи часто не співпадають з інтересами його суб'єктів. Так, наприклад, менеджмент більш схильний до довгострокового утримання своїх керівних посад, тому він не зацікавлений в прийнятті високих ризиків та інновацій. Акціонери прагнуть до підвищення вартості своїх акцій та максимізації потоку дивідендів, що часто не співпадає з підвищенням вартості банку. Персонал банку розраховує на високу винагороду своєї праці, а в свою чергу, його клієнти розраховують на отриманні якісних послуг за доступною ціною.

Тому в теорії корпоративного управління з'являються такі поняття, як стейкхолдери (зацікавлені сторони) та агентські конфлікти. До зацікавлених сторін відносять економічні суб'єкти, що діють всередині системи, та за її межами, взаємодія яких впливає на здатність системи досягати своїх цілей. Саме протиріччя цілей таких зацікавлених сторін як, наприклад, акціонери та менеджмент банку, називають агентськими конфліктами та вивчають як фактор, що перешкоджає підвищенню вартості банку.

В процесах фінансового управління його суб'єкти (структурні підрозділи, колегіальні органи, посадові особи) здійснюють системний вплив на стан об'єктів, при цьому виконують наступні функції: управління ефективністю діяльності та інновацій; управління ліквідністю; управління ризиками.

Для реалізації цих функцій в рамках системи стратегічного фінансового управління формуються аналогічні процеси управління.

В процесах управління ефективністю діяльності та інновацій аналізуються такі фактори, що впливають на фінансові результати банку, як:

- 1) оптимальність бізнес-процесів, що визначає собівартість банківських послуг;
- 2) ефективність діяльності відповідних підрозділів банку та їх вклад в створення вартості банку;
- 3) прибутковість клієнтів банку;
- 4) результативність інновацій, що спрямовуються на забезпечення довгострокового росту банку.

На основі результатів даного аналізу формуються цільові показники та бюджети, що забезпечують ріст рентабельності проведених банківських операцій.

В процесах управління ліквідністю аналізуються такі фактори:

- визначається потреба банку в фінансових ресурсах (в тому числі потреба клієнтів в кредитах) та джерела їх залучення;
- забезпечується узгодженість активів та пасивів банку за термінами, вартістю та валютою проведення операцій;
- здійснюється перерозподіл залучених ресурсів між підрозділами банку та інноваційними проектами;
- забезпечується платоспроможність банку та узгодженість встановлених ним обмежень ліквідності;
- прогнозується та регулюється платіжна позиція банку, а також аналізується її чутливість до впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів;
- організовується реалізація комплексу заходів, направлених на відновлення ліквідності в кризових явищах [3].

В процесах управління ризиками аналізуються такі фактори:

- проводиться оцінка рівня ризиків на основі історичних даних для об'єктів фінансового обліку;
- здійснюється прогнозування рівня та факторів успіху; значних
- здійснюється розподіл капіталу для побудови системи лімітів для портфелів фінансових інструментів;
- визначаються ліміти поточних операцій з клієнтами, емітентами, контрагентами;
- проводиться моніторинг рівня ризиків в режимі реального часу та перегляд обмежень на прийняття ризиків за значних змін сукупного рівня ризику банку;
- здійснюється контроль дотримання лімітів при проведенні банківських операцій.

Всі процеси фінансового управління тісно пов'язані між собою, оскільки впливають на основний об'єкт управління – вартість банку, а саме на її зміну в майбутньому.

Для досягнення кінцевих цілей фінансового управління, а саме довгострокового росту вартості банку, необхідно створювати механізми узгодження та інтеграції різних процесів системи фінансового управління.

Висновки. Таким чином, стратегічне фінансове управління можна розглядати як процес, який направлений на забезпечення довгострокового росту вартості банку протягом реалізації стратегії в умовах невизначеності зовнішніх та внутрішніх факторів.

Ефективність фінансового управління банку можна визначити як систему, що забезпечує мотивацію всіх суб'єктів управління та зацікавлених осіб для забезпечення довгострокового росту вартості банку за умови збалансованості факторів, що визначають прибутковість, фінансову стійкість та інноваційну направленість діяльності банку.

Список використаних джерел

1. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
2. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент : полный курс в 2 т. / Ю. Бриггем, Л. Гапенски. – СПб : Экономическая школа, 2008.
3. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

4. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и индустрии финансовых услуг / Синки Дж. – М. : Олимп -Бизнес, 2003.
 5. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Примостка Л.О. – К. : КНЕУ, 2012. – 338 с.
 6. Ермаков С.Л. Основы организации деятельности коммерческого банка : учебник / Ермаков С.Л. – М. : КНОРУС, 2011. – 654 с.
 7. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке : учеб. пособие / Ольхова Р.Г. – М. : КНОРУС, 2012.
 8. Фомин В.Н. Современный экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ebk.net.ua./Book/Ses/u/0612.html>
 9. Ханалиев Г.И. Развитие системы управления адаптацией автомобильного транспорта в условиях экономической среды : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Г.И. Ханалиев. – Ставрополь, 2006. – 21 с.
 10. Максимович А.П. Программы повышения адаптивности экономической структуры муниципального образования / А.П. Максимович // Дни науки : тез. докл. науч.-практ. конф. : в 2 т. Т. 2. – Озерск, 2004. – С. 46–47.
 11. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : підручник / Поддєрьогін А.М. – Л. КНЕУ, 2005. – 536 с.
 12. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Петров А.Н. – СПб : Питер, 2010. – 496 с.
 13. Баранникова Н.П. Финансовый менеджмент : учебник / Баранникова Н.П. – М. : Юнити, 2008. – 415 с.
-