

6. Данилишин Б.М. Інвестиційна політика в Україні: монографія / Б.М. Данилишин, М.Х. Корецький, О.І. Дацій. – Донецьк: «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 292 с. – С. 145.

7. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія / Я.А. Жаліло – К.: НІСД, 2009. – 336 с.

8. Захарін С.В. Механізм державного регулювання іноземного інвестування: Монографія / НАН України. Інститут економіки; відпов. редактор член-кор. НАНУ, д.е.н. Герасимчук М.С. – К., 2003. – 161 с.

9. Колосов О. Іноземні інвестиції в економіку України: користь чи небезпека? / О. Колосов // Економіка України. – 2010. – №8. – С. 6–12.

10. Кузьмін О.Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь та ін. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

11. Павлиш Е.В. Прямі іноземні інвестиції: динаміка, структура та оцінка наслідків для української економіки / Е.В. Павлиш // Наукові праці ДонНТ. Серія: економічна. Вип. 36–1. – С. 232–238. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npdntu/Ekon/2009\\_36\\_1/232.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npdntu/Ekon/2009_36_1/232.pdf)

12. Самовалов В. Що стримує залучення іноземних інвестицій? / В. Самовалов // Урядовий кур'єр. – 17 лютого 2010. – №85. – С. 7.

13. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920&cat\\_id=46017&showHidden=1](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920&cat_id=46017&showHidden=1).

УДК 336.71

О.В. ЛИСЕНОК,  
к.е.н., доцент, Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі

## Система управління фінансами банку

*У статті розглядається поняття системи, її елементів; цілі, принципи та функції управління фінансами в банку, а також організація системи фінансового менеджменту в банку.*

**Ключові слова:** банк, система, фінанси, принципи, функції, управління.

*В статье рассматривается понятие системы, ее элементов; цели, принципы и функции управления финансами в банке, а также организация системы финансового менеджмента в банке.*

**Ключевые слова:** банк, система, финансы, принципы, функции, управление.

*In the article investigated the concept of the system, its elements; objectives, principles and functions of financial management in the bank, and the organization of financial management in the bank.*

**Keywords:** bank, system, finance, principles, functions, management.

**Постановка проблеми.** Проблемам розвитку та становлення банківського сектору приділяється велика увага протягом всього періоду економічних реформ в Україні. І це не випадково, адже основні макроекономічні індикатори, зокрема такі, як темпи інфляції, грошова маса, валютний курс, мають безпосереднє відношення до банківської системи, а її здатність трансформувати заощадження в інвестиції суттєво впливає на ефективність та оперативність процесів перерозподілу суспільного капіталу між галузями економіки. Відтак очевидно, що довіра до банку ґрунтується на формуванні ефективної системи управління його фінансами. Адже труднощі, які сьогодні виникають у банків, є, з одного боку,

відображенням загального стану економіки країни, а з іншого – наслідком некваліфікованого управління фінансами.

На сучасному етапі перед банківською системою України постають проблеми, від успішного розв'язання яких залежатиме як дальший розвиток цієї сфери в цілому, так і життєздатність кожного окремого банку, і найактуальніші з них – це капіталізація банків, покращення якості активів та вдосконалення системи управління фінансами. Нарощування обсягів капіталу та активів для українських банків є об'єктивною необхідністю, адже українські банки за обсягами активів надзвичайно малі з погляду міжнародних порівнянь, а доцільність вдосконалення системи управління фінансами банку сумніву не підлягає, оскільки в іншому разі банківська система України не зможе інтегруватись в європейські та міжнародні фінансові структури і стати повноправним учасником світових ринків. Тому вдосконалення системи управління фінансами банку і розвиток системного підходу до оперативного управління фінансовими потоками банку нині є найважливішим завданням та запорукою стабільного розвитку будь-якої банківської установи.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Останнім часом вийшли друком численні перекладені видання, навчальні й практичні посібники, монографічні дослідження з тематики фінансового менеджменту. Активізація банківської діяльності в Україні сприяла вивченню зарубіжного досвіду в цій сфері, перекладу праць таких визнаних у світі вчених, як К. Валraven, Д. Ван-Хуз, Т. Кох, Дж. Маршалл, Р. Міллер, П. Роуз, Дж. Сінкі та ін. Зрозуміло, що вітчизняна дійсність ще далека від закордонних умов, тому наукові результати, отримані зарубіжними вченими, запропоновані ними методи, формули та моделі, як правило, на вітчизняному ринку не завжди спрацьовують, а відтак потребують пе-

ревірки, адаптації, коригування. Отже, досягнення зарубіжної науки з фінансового менеджменту можуть бути використані в Україні іноді здебільшого тільки на рівні ідей.

Численні дослідження, присвячені діяльності банківських установ, належать російським та вітчизняним ученим Л.О. Батраковій, В.В. Іванову, В.І. Колеснікову, Л.П. Кролівецькій, О.І. Лаврушину, Г.С. Пановій, В.І. Черкасову, К.К. Садвакасову, Е.Б. Ширінській, Л.О. Примостці, В.І. Груш-ку, О.А. Кириченко, І.В. Сало та інші. Попри певну спорідненість процесів реформування економіки в Україні та Росії, все ж стосовно банківських систем та умов регулювання їхньої діяльності існують суттєві відмінності, які стають на заваді широкому застосуванню розробок російських вчених у вітчизняній практиці. Зокрема, ці відмінності стосуються систем бухгалтерського обліку, форм звітності банків, податкового законодавства, принципів та методів регулювання діяльності комерційних банків з боку Національного банку України та Центрального банку Росії, наприклад щодо системи обов'язкових нормативів. Усе це зумовлює необхідність проведення власних досліджень щодо управління фінансами у вітчизняних банках.

Відмітимо, що за останні роки вітчизняна економічна наука поповнилася дослідженнями, присвяченими фінансовому менеджменту в банках. Проте праць, в яких тематика саме управління фінансами банку знайшла б комплексне висвітлення, небагато, і це насамперед навчальна література [1–3]. Більшість наукових досліджень мають фрагментарний характер, публікуються, як правило, у періодичних виданнях, у них приділяється увага передусім управлінню окремими видами банківської діяльності (здебільшого кредитної). Отже, проблеми формування системи управління фінансами банку з позицій прийняття управлінських рішень залишаються найменш опрацьованими.

**Мета статті.** Узагальнення розглянутих аспектів дозволяє констатувати, що методологічні засади процесу управління фінансами в банку у вітчизняній науці починають лише формуватися і на цей час залишаються найменш опрацьованими, а дослідження, які так чи інакше пов'язані з діяльністю банківських установ, здебільшого спрямовано на вирішення окремих прикладних питань. Проте цілком очевидно, що для підвищення надійності та ефективності діяльності банків цього замало і проблеми, пов'язані з управлінням фінансами банку, потребують не лише розробки прикладних питань, а насамперед теоретичного осмислення та обґрунтування.

**Виклад основного матеріалу.** Характеризуючи сучасний менеджмент українських банків, слід відзначити, що деякі елементи управління фінансами зазнали значних змін протягом останнього десятиліття, хоча інші ще функціонують у старих форматах та за старими правилами. Також деякі управлінські функції зникли із загальної системи фінансового менеджменту через їхню неефективність, застарілі механізми та методи реалізації. Водночас з'являються нові, необхідні для стабільної діяльності банку елементи: система управління

банківськими ризиками (ризик-менеджмент); комп'ютерно-інформаційні системи; система маркетингу тощо.

Тому ефективність роботи кожного банку в сучасних умовах значною мірою визначатиметься досконалістю створених у ньому систем підтримки прийняття управлінських рішень.

У літературі можна знайти різні трактування поняття системи:

– «У широкому сенсі під системою (від грецького – складене з частин, поєднане) розуміють упорядковану сукупність взаємозв'язаних та взаємодіючих елементів» [4, с. 7];

– «Системи є сукупністю взаємопов'язаних об'єктів і процесів, що змінюються в часі» [5, с. 3];

– система – це «сукупність елементів, організованих для виконання певної множини функцій з метою досягнення бажаних результатів» [6, с. 217].

Як випливає з наведених визначень, система складається з множини елементів, які утворюють її структуру та формують поведінку за певних умов. Елемент – це така частина системи (її складова), яка є неподільною з огляду на виконання конкретної функції. Зауважимо, що способи виокремлення елементів системи є відносними і залежать від мети дослідження. Наприклад, для банку такими елементами можуть бути або структурні підрозділи: філії, управління, департаменти, відділення, відділи, або центри прибутковості і центри витрат, або окремі фінансові операції, або інші складові. Своєю чергою, кожен систему можна зобразити як елемент системи вищого порядку (комерційний банк є елементом банківської системи), а будь-який елемент може розглядатися як відносно самостійна система, що складається з елементів нижчого порядку. Отже, у системі елемент є мінімальною одиницею, здатною до відносно самостійного виконання певної функції.

Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що беруть участь в управлінні, утворюють систему управління діяльністю банку. Основними елементами такої системи є: об'єкти управління; суб'єкти управління; принципи управління; функції управління; методи управління; управлінські рішення.

Система повинна мати чітко окреслені межі, які дають можливість відрізнити елементи, що входять до її складу, від навколишнього середовища, тобто всього того, що не входить до системи. Точне окреслення меж системи, крім того, уможливує дослідження форми її взаємодії з довкіллям, зокрема порядок обміну інформацією, технологіями, ресурсами, вплив системи на середовище та середовища на внутрішню структуру системи. На визначення меж банківської діяльності впливають як загальні законодавчі та нормативні акти (наприклад, Закон «Про банки і банківську діяльність», постанови уряду, постанови та інструкції НБУ), так і внутрішньобанківська документація: установчі документи, статут, розпорядження, інструкції. Оскільки кожен комерційний банк є юридичною особою і самостійним суб'єктом господарської діяльності, причому економічно, фінансово та організаційно незалежним, то факт наявності чітко окреслених меж очевидний.

Взаємодія системи із середовищем описується поняттями входу та виходу. Вхід – це сукупність інформаційних, фінансових, матеріальних, енергетичних, речових компонентів, що надходять у систему із середовища і призначені для перетворення в ній. Під виходом системи розуміють сукупність компонентів, які є результатом трансформації вхідних потоків і надходять із системи в середовище. Процес перетворення входу на вихід відбувається за допомогою процесора, який є сукупністю певних правил упорядкування, процедур, технологій, оснащення, суб'єктів управління, усього того, що забезпечує перетворення входу на вихід системи [4, с. 12].

Аналізуючи операційну діяльність вітчизняних банків, можна дійти висновку, що в кожному з них, безперечно, сформовано власний процесор, про що свідчить щоденне здійснення фінансових операцій та трансформація вхідного балансу у вихідний. Питання полягає в тому, наскільки такий процесор відповідає критерію оптимальності, чи здатний він адекватно реагувати на зміни середовища, чи уможливує користування всіма можливостями, наданими сучасним розвитком науки, техніки, інформаційних систем та засобів зв'язку?

Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку вітчизняного банківського сектору свідчить, що більшість банків ще досить далекі від формування процесора, який відповідав би всім сучасним вимогам. Системне зниження прибутковості банківської діяльності протягом останніх років є наслідком не лише негативних макроекономічних тенденцій, а й недостатньої уваги банків до сучасних методів управління фінансами, які б рухали банк у напрямку формування оптимального процесора.

Викладене вище дає підстави розглядати банк як цілісну керовану динамічну систему, підпорядковану досягненню певної мети. А мета існування кожного банку має передбачати досягнення встановленого рівня показників діяльності за грамотно організованої та ефективної системи управління фінансами, яка має спрямовуватись на поєднання показників ризикованості та прибутковості діяльності банку.

Варто відзначити, що сьогодні необхідність створення індивідуальних, по суті унікальних, систем управління фінансами, без яких існування банку у висококонкурентному середовищі просто неможливе, ставить перед банками досить складні завдання методологічного, методичного та організаційного характеру. Проте такий підхід до формування систем управління фінансами слід визнати єдино правильним. Адже завдання створення універсальної системи не може бути вирішено в принципі, оскільки кожен банк по-своєму унікальний, орієнтований на власну ринкову нішу, можливості своїх співробітників, встановлені зв'язки. Внаслідок цього механічне копіювання вдалої моделі управління фінансами, розробленої в конкретному банку, може призвести до негативних наслідків в іншому банку [7, с. 17].

Відзначимо, що, оскільки ринкові умови і структури банків є різними, не існує єдиної системи управління фінансами, прийнятної для всіх банків. Кожна установа має розробити

свою власну систему управління фінансами, відповідно до своїх потреб і обставин. Наприклад, банк, більший за розміром, із складнішими операціями, що має підрозділи в різних географічних регіонах, повинен мати більш досконалу та розвинену систему управління фінансами.

Суттєвими чинниками ефективного управління фінансами є високий професійний рівень керівництва і відповідна комплектація персоналом. Вище керівництво банку повинно нести відповідальність за впровадження, надійність і забезпечення функціонування систем управління фінансами.

Таким чином, центральне місце у банківській діяльності належить управлінню його фінансами. В економічній літературі даний феномен трактується по-різному. Так, І.А. Бланк стверджує, що «управління фінансами підприємства являє собою систему принципів та методів розробки і реалізації ризикових фінансових рішень...» [8, с. 530]. Інші автори констатують той факт, що «управління фінансами покликане забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику...» [9, с. 119]. Л.О. Примостка зазначає, що управління фінансами пов'язане з такими напрямками управління: активами і зобов'язаннями; власним капіталом; банківськими ризиками; прибутковістю; ліквідністю та резервами; банківськими портфелями – кредитним, цінних паперів, реальних інвестицій; процесом фінансового планування та формування бюджетів [1, с. 11].

У Фінансово-кредитному енциклопедичному словнику управління фінансами визначається як «...усвідомлений вплив органів управління на фінансові процеси, фінансову діяльність, яка здійснюється з метою досягнення та підтримки збалансованості фінансової стійкості, отримання доходів і прибутку...» [10, с. 989].

Отже, під управлінням фінансами слід розуміти цілий комплекс заходів, які забезпечують банку надійне існування та застерігають від непередбачуваних втрат і збитків.

Варто відмітити, що ефективно управління фінансами передбачає наявність послідовних положень, процесів, кваліфікованого персоналу і систем контролю:

- положення відображають намір банку досягти бажаних результатів. Вони визначають стандарти і дії, що мають бути застосовані для виконання певних конкретних завдань;

- процеси – це процедури, програми і практика, що визначають, як банк виконуватиме свої завдання. Процеси визначають, як здійснюється поточна діяльність банку. Належним чином розроблені процеси, що ґрунтуються на положеннях банку, є ефективними, а їхнє функціонування спирається на відповідні повноваження виконавців;

- персонал – це працівники і керівники, які власне виконують процеси або контролюють їх функціонування. Працівники і керівники мають бути кваліфікованими, компетентними і належним чином виконувати свої обов'язки;

- системи контролю – це засоби та інформаційні системи, які використовують керівники банку для оцінки результатів діяльності працівників, підрозділів та банку в цілому, прий-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

няття рішень і визначення ефективності існуючих у банку процесів. Вони ґрунтуються на принципі зворотного зв'язку і мають бути своєчасними, точними та інформативними. Вони дозволяють оцінити результати діяльності банку і допомагають приймати рішення [11].

Зауважимо, що ефективно управління фінансами повинно мати свої специфічні цілі, до основних з яких належать:

- мінімізація фінансових втрат;
- оптимізація використання обмежених ресурсів банку;
- обмеження кількості та масштабів необґрунтованих високоризикованих активних операцій;
- отримання запланованого доходу від проведення активних операцій;
- підвищення фінансової стійкості банку і забезпечення його розвитку.

Досить часто управління фінансами розглядається лише як деяка необхідність, що тягне за собою лише додаткові витрати. Але в дійсності управління фінансами не можна розглядати окремо від діяльності банку, оскільки воно, по суті, є нерозривною складовою цією діяльності. Управління фінансами виправдане, якщо воно допомагає банку досягати його цілей. І хоча для ефективного управління фінансами потрібні додаткові витрати, проте вони компенсуються додатковим прибутком, який може бути отриманий при якісному керівництві.

Відмітимо, що реалізація поставлених цілей і завдань управління фінансами потребує від керівництва банку вибору тих головних принципів управління фінансами, які будуть враховуватись при розробці системи управління фінансами у банку. Принципи управління фінансами мають формулюватися в спеціальному внутрішньому документі банку, яким може бути «Положення про систему управління фінансами у банку». Формулювання принципів управління фінансами показує те, що банком продумані довгострокові цілі управління банком, який таким чином декларує свою впевненість, демонструє, що він розуміє існування потенційної небезпеки та приймає необхідні попередні заходи.

Принципи управління фінансами являють собою корпоративний погляд на управління банком загалом. Це є дуже суттєво при перспективному довгостроковому плануванні, оскільки дозволяє включити управління фінансами як невід'ємну частину у загальну систему управління банком.

У літературі відсутні єдині підходи до змісту та кількості принципів організації управління фінансами банку. Так, велика кількість запропонованих Ю. Масленчиковим специфічних принципів управління фінансами банку [2, с. 104] є скоріше правилами, рекомендаціями до дій банківських менеджерів, які приймаються після розроблення фінансової політики.

Виходячи з того що принцип – це «основне теоретичне знання, що не є доведеним і не вимагає доведення» [10, с. 360], він, на наш погляд, є елементом методології управління фінансами банку. Звідси сутність та зміст принципів, які запропонували вітчизняні вчені І. Сало та О. Криклій, більше відповідають теоретичному тлумаченню дефініції

«принцип». Основними принципами управління фінансами банку зазначені вчені називають:

- комплексний характер управління з урахування специфіки функціонування конкретного банку і стану розвитку кредитної системи;
- раціональне ранжування прикладних управлінських завдань з урахуванням стратегічних і поточних цілей діяльності банку;
- чітке визначення і формалізоване закріплення функціональних обов'язків, прав і відповідальності всіх учасників процесу управління фінансами;
- виконання нормативних вимог до діяльності банків з боку держави і недопущення застосування до банку фінансових та адміністративних штрафів;
- забезпечення необхідного зв'язку з іншими напрямками банківського менеджменту [12, с. 10].

Зазначені вище принципи є, перш за все, ідеологією існування будь-якої фінансової організації, адже їх має пам'ятати кожен керівник банку, який відповідає за його фінансову стійкість і платоспроможність.

З урахуванням того що в умовах глобалізації фінансових ринків кількість суперечливих чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність банківських установ, збільшується, вважаємо, що систему управління фінансами банку потрібно доповнити трьома головними принципами, дотримання яких є вкрай необхідним для успішної діяльності банку:

1) принцип участі працівників банку, який полягає в обов'язковому залученні в процес управління фінансами керівників та спеціалістів відповідних департаментів, управлінь та підрозділів;

2) принцип безперервності, який полягає в тому, що управління фінансами здійснюється поетапно і не повинно перериватися, тому що постійно змінюються фінансовий стан банку та фінансовий стан його клієнтів і контрагентів, відбуваються цінові зміни на фінансових та товарних ринках;

3) принцип обережності, який обумовлений тією обставиною, що оцінка фінансів банку проводиться в умовах невизначеності та динамічності фінансових ринків, а також прийняттям при оцінці певних допущень, пов'язаних з імовірнісним характером зміни кон'юнктури ринків.

Слід також зазначити, що банк має готувати щорічний звіт з управління фінансами. В такому звіті має бути перелік усіх випадків діяльності, які призвели до збитку за останній звітний період; статистика випадків за минулі роки, прогноз недоотримання доходу та можливих збитків на наступні роки; інформація про основні принципи управління фінансами у банку та про те, як реалізовані ці принципи.

Враховуючи те, що внутрішнє та зовнішнє середовище банку постійно змінюється, то при перегляді програми управління фінансами, перелік принципів управління фінансами та їх зміст також повинні постійно переглядатися.

Слід відмітити, що управління фінансами банку проявляється також і в певних функціях, склад яких залишаєть-

ся предметом наукових дискусій: більшість вчених виділяє низку таких взаємопов'язаних функцій управління фінансами банку, як фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання, фінансовий контроль. Детальне дослідження наукової літератури [1–3; 12] показало, що серед усіх функцій управління фінансами банку доцільно виділити такі:

1) координаційна функція, яка потребує зведення всіх банківських фінансів в єдину систему. Збільшення кількості операцій у банку має супроводжуватися адекватною зміною витрат на їх управління. Якщо майбутні доходи від нових операцій банку й витрати не скоординовані в рамках однієї моделі, то управління фінансами не може бути ефективним;

2) стимулююча функція полягає в тому, що результати управління фінансами слугують підґрунтям для прийняття управлінського рішення щодо преміювання працівників банку;

3) інформаційна функція полягає в тому, що інформацію стосовно банківських фінансів, яка надається керівництву банку, використовують для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє ефективно впроваджувати нові проекти, які сприяють зміцненню конкурентної позиції банку на ринку або отриманню найбільшого прибутку;

4) організаційна функція, яка тісно пов'язана з інформаційною. Саме на основі своєчасної та об'єктивної інформації стосовно управління фінансами, банк вирішує питання щодо активізації своєї діяльності на окремих сегментах ринку, розширення регіональної сфери продажу найбільш доходних банківських продуктів тощо.

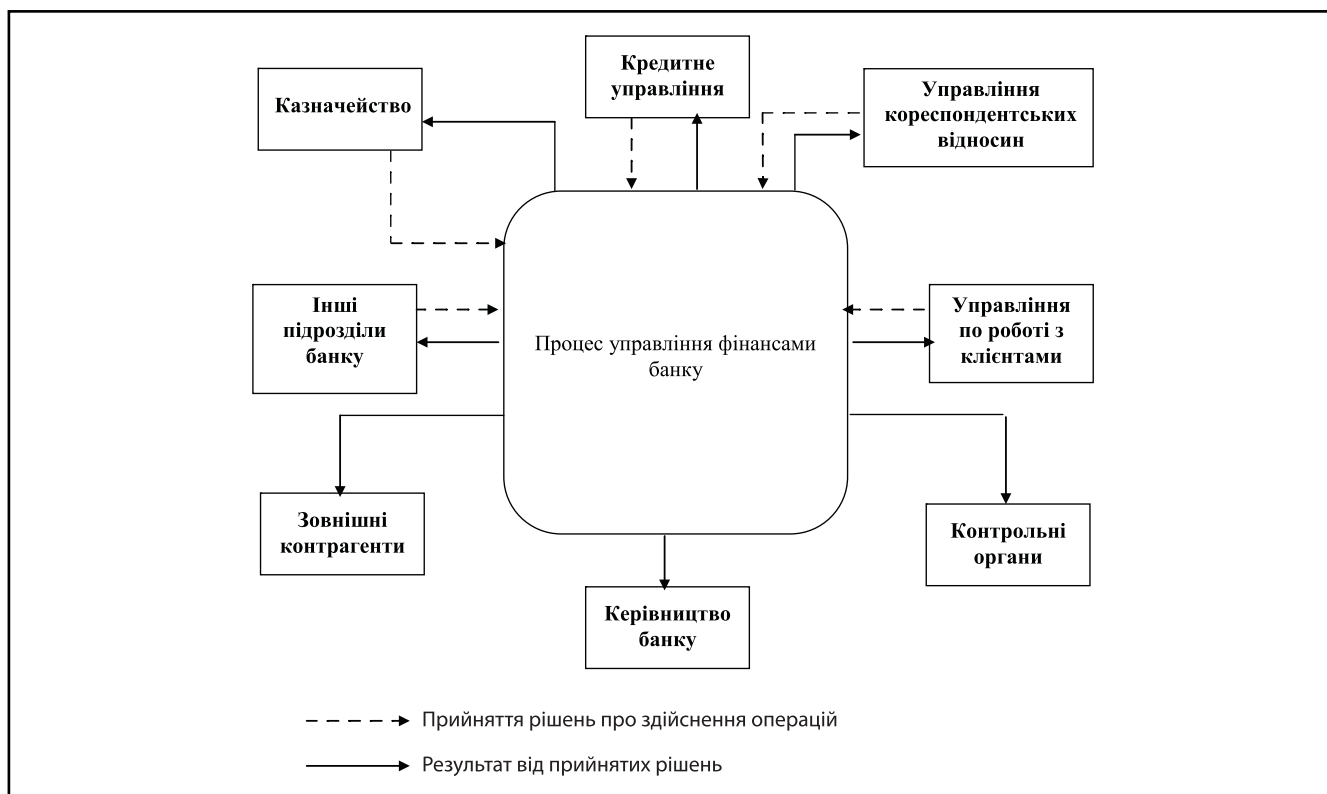
Таким чином, функції управління фінансами банку треба розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних

дій суб'єкта управління, які скеровані на конкретний напрям фінансової діяльності об'єкта управління та в своїй сукупності забезпечують досягнення цілей визначених банком у конкретному часі свого функціонування.

Отже, вищевикладене дає підстави зробити висновок, що система управління фінансами банку повинна бути побудована на цілях, функціях та принципах управління, які потрібно своєчасно узгоджувати з низкою інших економічних критеріїв ефективного функціонування банківської установи. Разом із тим управління фінансами має розглядатись одночасно і як наука, і як мистецтво. На всіх стадіях розробки процесу управління фінансами банку необхідно враховувати вплив людського чинника, творчість, необхідність працювати в умовах жорстких обмежень як у часі, так і в ресурсах.

Таким чином, система управління фінансами банку – це комплекс заходів, спрямований на визначення мети та стратегії управління фінансами банку, а також виявлення, оцінювання і порівняння отриманих результатів із запланованими.

Проведені дослідження та вивчення практичного досвіду роботи українських банків дають підстави стверджувати, що запровадження сучасних стратегій та технологій управління фінансами в практику роботи вітчизняних банківських установ має розпочинатися з розроблення концептуальних засад та практичного інструментарію досліджень, які є однаковими для всіх банків. Надалі кожен банк, спираючись на ці загальні методологічні положення, реалізуватиме їх в управлінському процесі з урахуванням специфіки своєї діяльності і втілюватиме в конкретні програмні продукти, практичні рекомендації, методики, спрямовані на прийняття обґрунто-



Функціонування системи управління фінансами в банку

ваних управлінських рішень. Слід відзначити, що сучасний рівень розвитку інформаційних технологій сприятиме ефективному розв'язанню цих завдань, адже представлені в системі Інтернету спеціалізовані пакети прикладних програм та програмні модулі забезпечують можливість прийняття рішень за умов невизначеності.

Отже, дослідження та практичний досвід свідчать, що сьогодні наразі потреба у створенні цілісної системи управління фінансами банку, що спирається на методологічні засади фінансового менеджменту, виходячи із характеристики сутності ринкових засад господарювання, враховуючи національні особливості економіки і банківської системи та позитивний зарубіжний досвід.

Таким чином, успішність діяльності банківської установи суттєво залежить від ефективності системи управління фінансами (див. рис.). У процесі формування такої системи слід поєднати контроль за рівнем грошових потоків із аналізом фінансових результатів діяльності банку, використовуючи адекватний аналітичний інструментарій.

#### Висновки

Підсумовуючи вище сказане, можемо констатувати, що сьогодні проблема управління фінансами банку залишається однією з найактуальніших. Для потреб практики необхідні чітко сформульовані рекомендації, що являють собою результат наукового дослідження.

По-перше, необхідно запозичувати позитивний зарубіжний досвід, адаптуючи його до вітчизняних умов, можливостей, традицій, зовнішнього середовища.

По-друге, слід творчо розробляти нові методи та прийоми управління фінансами банку, оскільки унікальні умови реформування економіки в постсоціалістичних країнах потребують постійного пошуку адекватних методичних рішень.

Водночас наука може ще не знати відповіді на деякі питання, а банкіру необхідно вирішувати їх на практиці. Тому

побудова комплексної та ефективної системи управління фінансами в банку є однією з основних складових створення надійних та ефективних систем управління банком.

#### Список використаних джерел

1. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: [Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб.] / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
2. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка: [учеб. по-соб. для вузов] / Ю.С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.
3. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: [підручник] / О.А. Кириченко, В.І. Міщенко. – К.: Вид-во «Знання», 2005. – 831 с.
4. Погостинская Н.Н. Системный анализ финансовой отчетности / Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 1999. – 96 с.
5. Шараров О.Д. Системный анализ: [Навч. посібник.] / О.Д. Шараров, Л.Л. Терехов, С.П. Сіднев. – К.: Вища шк., 1993. – 303 с.
6. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности / Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1978. – 391 с.
7. Примостка Л. Економічні ризики в діяльності банків / Л. Примостка // Банківська справа. – 2004. – № 3. – С. 16–23.
8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: [Учеб. курс.] / И.А. Бланк. – К.: Ника-центр Эльга, 2004. – 656 с.
9. Вітлінський В.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: [Підручник] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, О.Д. Шараров. – К.: КНЕУ, 2000. – 354 с.
10. Фінансово-кредитний енциклопедичний словник / [за заг. ред. А.Г. Грязновой]. – М.: Фінанси і статистика, 2002. – 1168 с.
11. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», затверджені постановою Правління НБУ №104 від 15.03.2004. – (Національний банк України).
12. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку: [навч. посіб.] / І.В. Сало, О.А. Криклій. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 314 с.

УДК 388.46

Б.В. ДІДКОВСЬКА,  
к.е.н., доцент, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

## Використання психологічного таргетингу в рекламі ВНЗ

У статті аргументується необхідність застосування методики психологічного таргетингу в розробці і реалізації рекламної кампанії вищих навчальних закладів, а також пропонуються образи ідеального ВНЗ для різних соціологій.

**Ключові слова:** рекламна кампанія ВНЗ, маркетинг освіти, сучасні рекламні технології, психологічний таргетинг.

В статье аргументируется необходимость использования психологического таргетинга в разработке и ре-

ализации рекламной кампании высших учебных заведений, а также предлагаются образы идеального вуза для разных социологий.

**Ключевые слова:** рекламная кампания вуза, маркетинг образования, современные рекламные технологии, психологический таргетинг.

The article discusses the need for the use of psychological targeting the development and implementation of ad-