

Д. В. Пірог,  
аспірант кафедри "Банківська справа",  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## МІСЦЕ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*У статті розглянуто теоретичні та практичні питання комплексного управління грошовими потоками банку. Визначено основні цілі та складові елементи управління грошовими потоками банківської установи. Наголошено на необхідності дотримання банком принципів управління фінансовими потоками як важливої передумови підвищення ефективності менеджменту в українських банках.*

*Theoretical and practical items of complex management of bank cash flow are considered. Main purposes and management components of bank cash flow are determined. The necessity of bank principles following by financial streams management as an important precondition of bank management efficiency increase in Ukraine is pointed out.*

*Ключові слова: банк, грошові потоки, управління, принципи управління, банківський менеджмент.  
Key words: bank, cash flow, management, management principles, bank management.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління грошовими потоками є одним із ключових процесів управління банком. В умовах посилення конкуренції і зниження прибутковості основних банківських активів перед багатьма комерційними банками постає проблема підвищення ефективності управління грошовими потоками. Крім того, з боку НБУ посилюються вимоги щодо створення системи управління ризиками ліквідності, процентних ставок та інших ринкових ризиків.

Отже, актуальність даної тематики зумовлена необхідністю виявлення тенденцій і перспектив розвитку механізму комплексного управління грошовими потоками банків з метою підвищення ефективності їх діяльності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика знайшла відображення в працях як зарубіжних, зокрема Бригхем Ю., Джозефа Ф. Сінкі, Лаврушина О., Пітера С. Роуза, Платонова В., Поляка Б., Ріда Е., Стоянова Е., Тімоті У. Коха, Шеремет А., так і вітчизняних вчених-економістів: Азаренкова Г., Бланк І., Васильченко З., Дзюблюка О., Примостки Л. та інших. Разом з тим, комплексні організаційні та методичні схеми управління грошовими потоками банку у науковій думці можна віднести до маловивчених.

Метою даної статті є розробка теоретичних та практичних основ формування системи комплексного управління грошовими потоками банку.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління грошовими потоками входить до складу фінансового менеджменту й здійснюється в рамках фінансової політики банку, що сприймається як загальна фінансова ідеологія, якої дотримується банк для досягнення загальноекономічної мети його діяльності. Завданням фінансової політики є побудова ефективної системи управління фінансами, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності банку.

Стратегічний і тактичний аспекти фінансової політики тісно взаємозалежні: правильний вибір стратегії створює сприятливі можливості для вирішення тактичних завдань. Справа в тому, що фінансова тактика:

- 1) охоплює ряд конкретних практичних заходів, способів і прийомів реалізації обраної фінансової стратегії;
- 2) підлегла стратегії й у той же час корегує окремі напрями використання й нагромадження фінансових ресурсів у рамках коротких відрізків часу;
- 3) забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку з найменшими витратами часу й ресурсів у поточному періоді.

Таким чином, управління грошовими потоками можна віднести до тактичного напрямку фінансової політики підприємства.

З огляду на вищесказане можна вважати, що саме управління грошовими потоками банку являє собою систему дій щодо реалізації організаційних, стратегічних і тактичних (оперативних) рішень, спрямованих на забезпечення ефективності процесів формування, розподілу, використання, перерозподілу й організації обороту фондів коштів (і їхніх еквівалентів у негрошовій формі) для реалізації основної мети діяльності банку.

Організаційні завдання в сфері управління грошовими потоками банку, спрямовані на досягнення основної мети управління грошовими потоками банку, включають:

- розробку й впровадження необхідних організаційних документів з управління грошовими потоками;
- створення й інтеграцію процесу управління грошовими потоками в єдину систему управління банку.

Стратегічні завдання управління грошовими потоками банку містяться в:

- забезпеченні високого рівня стабільності банку в процесі його розвитку;
- розробці й впровадженні довгострокової стратегії управління грошовими потоками окремих філій і групи філій;
- створенні ефективних схем перерозподілу грошових потоків між філіями усередині банку.

Тактичні (оперативні) завдання управління грошовими потоками банку містяться в:

- ефективному регулюванні фінансових потоків банку;
- забезпеченні оптимального використання фондів грошових ресурсів (і їхніх еквівалентів) банку;
- підтримці постійної платоспроможності банку
- збільшенні чистого грошового потоку банку.

Виконання зазначених завдань забезпечується за допомогою набору функцій управління: організації, планування, контролю, обліку й аналізу грошових потоків банку.

На сьогоднішній день серед учених, які досліджують проблему управління грошовими потоками, відсутня єдина думка в оцінці того, чи варто виділяти цей напрямок фінансового менеджменту в самостійний розділ або ж вивчати окремі складові елементи управління грошовими потоками в складі таких розділів, як "управління оборотними активами", "фінансове планування", "фінансова звітність" і інших. Можна умовно виділити дві групи економістів, які дотримуються різних точок зору стосовно цього питання.

На думку одних авторів [5, с. 247], управління грошовими потоками як самостійного розділу банківського менеджменту в природі не існує, а окремі елементи, такі як бюджетування руху грошових коштів або короткострокове фінансування, повинні розглядатися в складі, інших розділів науки. Основним аргументом прихильників такого підходу є відсутність, на їхню думку, самостійного предмета аналізу проблеми, оскільки грошові потоки можна розглядати як динамічну характеристику грошових активів; бюджетування руху грошових коштів — як одну зі складових бюджетного процесу банку в цілому й т.д.

Представники іншої групи [5, с. 265] вважають, що управління грошовими потоками — самостійний напрямок фінансового менеджменту, тому має потребу в більш серйозному й комплексному вивченні. Їхні переконання ґрунтуються на тому, що проблема управління грошовими потоками — це, у першу чергу, проблема забезпечення платоспроможності банку в поточних і перспективному періодах, проблема регулювання системи фінансового грошового обігу банку. Незважаючи на те, що окремі аспекти проблеми управління грошовими потоками є складовими частинами інших напрямів банківського менеджменту, вони одночасно утворюють загальну сферу наукових знань — управ-

ління грошовими потоками.

Слід зазначити, що обидві точки зору мають право на життя. Однак точка зору другої групи є унікальною й торкається надзвичайно важливої галузі казначейського управління у широкому змісті. З іншого боку, штучне розширення кола досліджуваних питань у цьому розділі практично нівелює його самостійний характер. Наприклад, у роботі Бланка І.О. [2] управління грошовими потоками включає практично повністю весь банківський фінансовий менеджмент, торкаючись таких питань, як вкладення, точка безбитковості, "фінансовий важіль" і інших. Деякі автори [4] розглядають проблему управління грошовими потоками як сукупність проблем бюджетування, управління філіями й автоматизації фінансово-господарської діяльності банку. Однак, якщо відштовхуватися від визначення грошового потоку як сукупності розподілених у часі надходжень, виплат коштів і прирівнюваних до них грошових еквівалентів, згенерованих банківською діяльністю за певний проміжок часу, варто помітити, що досліджувана проблема авторами штучно розширена.

У сучасній економічній науці немає однозначності в оцінках, які саме аспекти повинні бути інтегровані в розділ "управління грошовими потоками банку". Ряд економістів включає до складу розділу "управління грошовими потоками" суміжні аспекти фінансового менеджменту, такі як бюджетування, управління грошовими активами, формування звітності й інших.

Це відбувається через відсутність чіткого й конкретного визначення терміна "управління грошовими потоками".

Функціонування системи оперативного управління грошовими потоками являє собою складно організований, безперервний процес обміну й перерозподілу інформаційних потоків між структурними підрозділами банку, основним завданням якого є оптимізація руху грошових потоків з метою досягнення найбільшого прибутку за умови дотримання необхідного рівня ліквідності й мінімізації ризиків. Інформаційний потік, у свою чергу, являє собою певний обсяг інформації, який характеризує якісні й кількісні параметри відповідного грошового потоку [6].

Структура потоків інформації між підрозділами банку може бути різної залежно від специфіки й історично сформованого порядку в ньому, а також ряду інших факторів. Принцип же організації інформаційних потоків з метою одержання даних, необхідних для об'єктивного аналізу й прийняття правильних рішень, повинен бути ідентичним у різних установах і мати на меті оперативну доставку достатнього обсягу інформації про рух фінансових потоків до структурних підрозділів.

Система управління грошовими потоками банку повинна складатися з наступних організаційно-функціональних базових елементів:

- підрозділів, що формують аналітичну звітність, які проводять аналіз ефективності діяльності; загальні бюджети, формуючі пакети пропозицій для прийняття рішень зі встановлення основних цільових пропорцій;
- підрозділів, що проводять основну діяльність;
- основних центрів відповідальності банку (центра витрат, центра прибутку й т.п.), керівництва банку.

Управління грошовими потоками базується на концепції взаємозалежності: "ліквідність — платоспроможність — фінансова стабільність — ризик — надійність — ділова репутація". Це зумовлено тим, що основною метою діяльності банку є максимізація прибутку на тлі завдання мінімізації ризиків. Отже, політика комерційного банку повинна будуватися на основі ретельної оцінки й імітації різних ситуацій, аналізу безлічі факторів, які впливають на розмір прибутку.

Управління фінансами банку здійснюється за допомогою фінансового механізму, який є активною частиною господарського механізму банківської установи. Господарсь-

кий механізм можна визначити як комплекс економічних форм і методів управління процесом господарювання на всіх ієрархічних рівнях, тоді як фінансовий механізм — це комплекс фінансових норм і методів управління процесом соціально-економічного розвитку суспільства й всіх його осередків, включаючи банки.

Фінансовий механізм служить банківським менеджерам як суб'єктам управління для впливу на фінансові відносини, що складаються в установі (об'єкт керування).

Управління грошовими відносинами як об'єктом фінансового керування здійснюється за допомогою застосування наступних елементів фінансового механізму: фінансових інструментів; фінансових важелів і стимулів; фінансових методів. При цьому використовується правове, нормативне й спеціальне інформаційне забезпечення.

Фінансовий актив може бути представлений у вигляді коштів (наприклад, депозити в нацбанку); договірною права вимоги на одержання коштів або іншого фінансового активу (наприклад, дебіторська заборгованість і похідний фінансовий інструмент); договірною права на обмін фінансових інструментів на потенційно вигідних умовах; часткового інструмента іншого банку (наприклад, інвестиції в акції).

Фінансовим зобов'язанням є обов'язок сторін за договором поставити будь-який фінансовий актив іншій установі або обміняти фінансові інструменти на потенційно вигідних умовах.

Операції з фінансовими інструментами завжди супроводжуються фінансовими ризиками. Інформаційне забезпечення дозволяє користувачам фінансової звітності оцінити рівень ризику при використанні фінансових інструментів (цінового, валютного, процентного, кредитного й ін.). У даному стандарті фінансові інструменти розглядаються на рівні господарюючого суб'єкта — банку, але функції фінансів можуть проявлятися й на внутрішньогосподарському рівні (активи й зобов'язання окремих підрозділів). За наявності трансферних цін можливе здійснення розрахунків, що мають особливий характер, між дочірніми й материнськими відділами.

Фінансові важелі й стимули являють собою набір фінансових категорій, за допомогою яких керуюча система впливає на господарську діяльність банку. Вони включають: прибуток, дохід, санкції, заохочення, дивіденди, відсотки, податки, амортизацію й ін. і дозволяють фінансовим менеджерам сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей і завдань банку.

Методи роботи фінансового механізму специфічні й можуть бути розділені на кілька груп: загальноекономічні, прогнозно-аналітичні й спеціальні. До загальноекономічних методів відносяться кредитування, система касових і розрахункових операцій, системи страхування, фінансових санкцій, амортизаційних відрахувань, оподаткування й ін. Ці методи, їхні основні параметри, можливість або обов'язковість виконання задаються централізовано в рамках державного управління економікою, але банки в рамках установлених правил мають деяке право вибору.

Друга група методів включає методи фінансового планування, податкового планування, прогнозування, факторний аналіз, системний аналіз і ін.

Проміжне значення між цими групами займає спеціальна група методів: дивідендна політика, фінансовий лізинг, факторингові й трастові операції, франчайзинг і т.д.

При управлінні грошовими потоками головна увага має зосереджуватися на пріоритетних потоках по фінансово-господарським операціям, тобто, які забезпечують формування більшої частини вартості банку та/або його прибутку й здійснюються на регулярній основі.

Слід наголосити, що грошовий потік від операційної діяльності суб'єкта господарювання має розглядатися як основне джерело фінансового забезпечення його госпо-

дарської діяльності в наступні періоди. Тому одна з ключових характеристик банку, який ефективно функціонує — наявність протягом тривалого часу позитивного операційного грошового потоку з порівняно стабільною абсолютною величиною.

Із вищесказаного випливає, що підтримання належного рівня платоспроможності та ліквідності суб'єкта господарювання досягається шляхом відповідної організації руху грошових потоків у часі та просторі — управлінням грошовими потоками банку. Сукупність методів та форм, що використовуються суб'єктом господарювання для організації руху грошових коштів у часі та просторі відповідно до визначених критеріїв та цілей, називають моделлю управління грошовими потоками банку.

Організація моделі управління грошовими потоками здійснюється із дотриманням сукупності певних принципів, основними з яких є наступні:

— інформаційна достовірність, яка передбачає своєчасне та повне представлення фінансової інформації, структурованої відповідно до потреб моделі;

— збалансованість — обґрунтоване використання для потреб управління грошовими потоками критеріїв та методів групування, зведення та узагальнення грошових потоків суб'єкта господарювання;

— ефективність — визначення оптимального рівня розподілу грошових коштів у просторі та часі з метою мінімізації затрат на досягнення необхідного ефекту (наприклад, підтримання визначеного рівня ліквідності);

— інші принципи, які визначаються специфікою умов господарювання конкретного банку.

Відповідно до принципів організацій моделі управління грошовими потоками суб'єкта господарювання остання включає такі основні функціональні елементи:

— формування та прискорення надходження вхідних грошових потоків суб'єкта господарювання;

— концентрація надходження грошових коштів;

— контроль за формуванням вихідних грошових потоків суб'єкта господарювання у часі;

— прогнозування та планування резерву ліквідності;

— формування системи моніторингу, управління та контролю резерву ліквідності установи;

— оптимізація використання тимчасового надлишку грошових коштів у розпорядженні банку.

Так, сукупність цілей, які ставляться перед моделлю управління грошовими потоками, включає як загальні цілі управління фінансами суб'єкта господарювання, так і специфічні:

1) повнота та своєчасність покриття потреби банку у капіталі для фінансування його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

2) підтримання прийнятого рівня платоспроможності та ліквідності, а також попередження формування чи розвитку фінансової кризи;

3) збільшення вхідних грошових потоків як основного джерела фінансування банку та їх оптимізації у розрізі видів;

4) скорочення циклу обороту грошових коштів;

5) підтримання адекватного балансу між формуванням резерву ліквідності та втраченими альтернативними можливостями;

6) забезпечення ефективності використання грошових коштів банку через оптимальний їх розподіл у часі та просторі;

7) скорочення накладних затрат банку, пов'язаних із генеруванням його грошових потоків, насамперед із надходженням вхідних грошових потоків.

Базовими напрямками управління грошовими потоками є:

— операційний грошовий потік;

— інвестиційний грошовий потік;

— фінансовий потік.

Функціонально-організаційні особливості управління грошовими потоками вимагають застосування специфічних критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень, які можна формалізувати так:

- абсолютна величина грошового потоку, розподіл грошового потоку у часі та його приведена вартість;
- накладні витрати, пов'язані з генеруванням грошового потоку;
- вплив грошового потоку на абсолютну величину потреби банку у капіталі;
- вплив грошового потоку на рівень платоспроможності (планування ліквідності);
- строк мобілізації (імобілізації) грошових коштів;
- пріоритет вхідних грошових потоків від операційної діяльності порівняно з іншими видами вхідних грошових потоків.

Модель управління грошовими потоками банку є індивідуальною для кожної установи, оскільки має враховувати особливості її фінансово-господарської діяльності та специфічні умови зовнішнього і внутрішнього середовища її реалізації.

Зведення фінансової інформації щодо цільових (планових) фінансових показників та коефіцієнтів управління грошовими потоками, узагальнення прогнозних та планових величин руху грошових коштів у плановому періоді, їх зіставлення з іншими плановими фінансовими показниками господарської діяльності здійснюється в рамках операційного фінансового планування, зокрема бюджетування грошових потоків. Організація бюджетування грошових потоків є органічною складовою та основним етапом управління грошовими потоками, вона спрямована на вирішення таких завдань:

- визначення у розрізі простору та часу потреби банку у капіталі для фінансування операцій у рамках операційної, інвестиційної та фінансової діяльності у плановому періоді
- прогнозного значення абсолютної величини сукупного вихідного грошового потоку та його часткових складових;
- визначення у розрізі простору та часу джерел покриття потреби банку у капіталі та їх обсягів — прогнозного значення абсолютної величини сукупного та часткових вхідних грошових потоків.

Коригування окремих показників фінансових прогнозів та системи бюджетів банку відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Коригування може здійснюватися у таких формах:

- перегляд цільових (прогнозних та планових) показників формування грошових потоків банку;
- відстрочення формування вихідних грошових потоків (наприклад, пролонгація заборгованості, реструктуризація боргів);
- інкасація відстрочених вхідних грошових потоків (наприклад, рефінансування боргових вимог до третіх осіб).

Таким чином, інтегруючи оперативне, поточне і стратегічне планування грошових потоків у єдиний процес, можна досягти узгодженості руху грошових коштів із тактичними і стратегічними завданнями банківської установи в часі і просторі. Такий підхід до концепції планування грошових потоків дозволить спрямувати діяльність банку на досягнення фінансової стійкості та платоспроможності.

Для злагодженості й автоматизму дії фінансового механізму важливу роль грає технічне забезпечення системи управління фінансами.

По-перше, банки зв'язані комп'ютерними мережами й засобами зв'язку з іншими установами, податковою інспекцією, пенсійним фондом, що дозволяє прискорити розрахунки.

По-друге, банки використовують стандартне програмне забезпечення для виконання планових і поточних аналітичних розрахунків, побудови прогнозів з метою аналізу зовнішнього ринку, зокрема пакетами типу EXCEL, спеціальних аналітичних, нейро-програм і ін.

По-третє, банки самостійно або, залучаючи спеціалізовані організації, розробляють програми, які дозволяють управляти витратами на місцях їхнього виникнення, прибутком у центрах прибутку й т.д., тобто займатися оперативною фінансовою роботою в реальному або близькому до реального масштабах часу.

Здійснюючи моделювання управління рухом грошових коштів комерційного банку, варто враховувати, що розвиток банківського сектора нерозривно пов'язаний із процесами, які відбуваються в економічному житті суспільства. Тож і на рух відповідних фінансових потоків впливають потоки інших суб'єктів господарювання в аспекті їх функціонування у фінансово-економічному просторі. Саме тому банки не застраховані від впливу економічних криз, банкрутства, неплатежів за позичками, зміни кон'юнктури попиту і пропозиції на ринках позичкових капіталів, цінних паперів та інших проявів незбалансованості ринкових відносин [1, с. 49—61].

Внаслідок зазначених обставин модель управління грошовими потоками комерційного банку має визначатися ним самостійно та враховувати особливості його фінансової діяльності та вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що він зазнає. При розробці моделі управління рухом грошових коштів банку акцент робиться на обраній ним стратегії економічного розвитку, що, в свою чергу, визначається його економічним потенціалом та місцем на ринку.

Структурними компонентами моделі управління грошовими потоками можуть бути:

- 1) планування та прогнозування грошових потоків і складання відповідних внутрішніх фінансових документів;
- 2) фінансовий контролінг планових показників Звіту про рух грошових коштів;
- 3) здійснення коригування планових величин відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану.

На кожному із визначених етапів використовується загальний інструментарій та специфічні методи управління, які відповідають потребам відповідного етапу.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, невід'ємною складовою управління рухом грошових коштів комерційного банку є організація їх ефективного моделювання шляхом загального аналізу грошових потоків банку, коефіцієнтного аналізу, аналізу ефективності грошових потоків, їх планування та прогнозування. Наслідком такого комплексного підходу має стати розробка дієвої моделі як цілісної системи цілей і завдань, яка дозволить підтримувати належний рівень банківської ліквідності, платоспроможності та збалансування вхідних і вихідних потоків.

### Література:

1. Азаренкова Г.М. Організація управління фінансовими потоками сучасного банку: стереоскопічний погляд // Банківська справа. — 2008. — №4. — С. 49—61.
  2. Бланк І.А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. — К.: Ника-Центр, 2004. — 573 с.
  3. Бригхэм Ю. Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: пер. с англ. М.: РАГС: Экономика, 1998. — 497 с.
  4. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. — М.: Дело, 1997. — 768 с.
  5. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Под ред. Г.Б.Поляка, — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 527 с.
  6. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. — М.: Инфра-М, 2003. — 340 с.
  7. Стоянова Е.В. Финансовый менеджмент / Е.В. Стоянова. — М.: Перспектива, 2004. — 369 с.
- Стаття надійшла до редакції 23.06.2011 р.*