

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Тарасевич Н.В.**

Питання банківського фінансового менеджменту в Україні належать до числа найменш розроблених. Це пов'язано з тим, що в Україні раніше не було ринкової економіки і, відповідно, потреби в розвитку цієї науки, а тим більше практичної діяльності. Окремі розробки у сфері фінансового менеджменту були розрізненими і мали суто теоретичний характер. В теперішній час в умовах входження в ринкову економіку, впровадження і роботи ринкових механізмів, керівники підприємств, банків та інших фінансових структур змушені використовувати в роботі принципи і методи фінансового менеджменту. Виникає необхідність у такій теоретичній базі, яка була б адаптована до умов розвитку ринкової економіки в нашої країні і закріплювала б практичні навички управління фінансами з урахуванням інфляції падіння виробництва, кризових явищ. Особливо гостро стоїть проблема розвитку теоретичних основ фінансового менеджменту в комерційних банках.

Фінансовий менеджмент в комерційному банку можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практична сторона), а з іншого - як науковий напрямок (теоретична сторона).

Як напрямок діяльності фінансовий менеджмент являє собою діяльність, сферою застосування якої є фінансові ринки. Управління фінансами банку є взаємозалежний процес, який охоплює управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю виконання окремих видів банківських операцій.

Як орган управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами. Для

ефективного здійснення такої діяльності фінансовий менеджер зобов'язаний знати суть і зміст різноманітних фінансових відносин і операцій банку; вміти проводити аналіз впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників на результати фінансової діяльності; вміти аналізувати фінансову та управлінську звітність; вміти проводити необхідні фінансово-економічні розрахунки; знати світовий і вітчизняний досвід управління фінансами та відомі методи і прийоми управління фінансами в різних типових ситуаціях.

Як науковий напрямок або система економічного управління, фінансовий менеджмент містить теоретичні питання управління фінансами та організації фінансової діяльності в комерційному банку.

Як система економічного управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс взаємозв'язаних елементів і містить керовану підсистему (інструменти управління), керівну підсистему (суб'єкт управління), а також інформаційне забезпечення (інформаційна база).

Об'єктом управління у фінансовому менеджменті в комерційному банку є операції комерційного банку, ліквідність і фінансові ризики, фінансові результати та інші. Суб'єктом управління фінансового менеджменту є комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують ефективне управління фінансами в комерційному банку. До них належать: аналітичні служби, служби планування, служби контролю.

Основні функції фінансового менеджменту накладають відбиток на його організаційну структуру, яка повинна сприяти послідовній реалізації функції фінансового планування, фінансового аналізу, регулювання та фінансового контролю в комерційному банку. Крім того, організаційна структура фінансового менеджменту має враховувати особливості об'єкта управління-необхідність управління ліквідністю, ризиками і прибутковістю.

Світова практика розглядає фінансовий менеджмент з погляду системного, процесного і ситуаційного підходу.

При системному підході менеджмент у комерційному банку розглядається як управління сукупністю окремих підсистем: людей,

структури, технології, а також фінансів, маркетингу та інших об'єктів управління, що орієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. З цього погляду вирізняють управління персоналом і організаційну структуру управління; управління технологіями: управління фінансами; управління маркетингом.

Процесний підхід розглядає менеджмент як чотири взаємозв'язані функції: планування, організація, мотивація, контроль.

Ситуаційний підхід полягає в тому, що підходи і методи управління комерційним банком обумовлюються ситуацією. Фінансовий механізм управління в комерційному банку об'єднує в собі низку взаємозв'язаних функцій: фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання і фінансовий контроль в процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом і структурними підрозділами банку для досягнення цілей і виконання завдань.

Фінансове планування ґрунтується на стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку та на практичному плані на майбутній період у частині визначення заходів і встановлення конкретних завдань. Фінансовий план повинен містити:

- розробку і узгодження фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки і впровадження нових банківських продуктів та послуг;
- формування бюджету банку на рік у його дохідній і видатковій частині;
- встановлення лімітів видатків на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та доходної частини бюджету, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників і нормативів.

Фінансовий аналіз у комерційному банку повинен містити:

- визначення значень показників і нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулятивними органами;
- визначення й аналіз показників, що характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних операцій з урахуванням забезпечення ліквідності вкладених у них коштів;
- визначення й аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними і торгівельними операціями банку;
- визначення значень внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступень ризику;
- визначення й аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом;
- визначення та аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операції.

Особливістю фінансового аналізу діяльності банку є те, що дані аналізу використовуються як база для всіх інших функцій.

Регулювання повинне містити:

- оперативне управління прибутковістю банку,
- управління фінансовими ризиками банку,
- управління коштами з метою підтримання необхідної ліквідності банку.

Управління прибутковістю банку є кінцевою метою управління фінансами банку. Під управлінням прибутковістю розуміється як ефективність роботи банку в цілому, так і ефективність окремих видів операцій. Невід'ємною частиною управління фінансовими операціями з метою забезпечення їх прибутковості є вживання заходів, що знижують ступінь пов'язаного з ними ризику і заходів по забезпеченню ліквідності банку.

Фінансовий контроль зводиться до перевірки відповідності результатів діяльності банку заданим параметрам і містить контроль за дотриманням лімітів і показників, установлених з урахуванням різних фінансових ризиків;

контроль за виконанням планових завдань, що відображують необхідні обсяги та ефективність операцій банку.

Фінансовий менеджмент у комерційному банку передбачає цілеспрямований вплив на банківські операції шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання і контроль. Під цілеспрямованим впливом розуміється вплив у рамках визначених параметрів ліквідності, ризику і прибутковості.

Роль фінансового менеджменту полягає в науковій обґрунтованості процесу управління фінансовими потоками в комерційному банку. Наукова основа дає можливість систематизувати потоки фінансової інформації в банку в єдиний інформаційно-аналітичний простір, опрацювати її за допомогою економіко-математичних та інших методів, розробити шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері фінансів.