

## БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

**П. К. БЕЧКО**, кандидат економічних наук

**Н. В. БОНДАРЕНКО**, кандидат економічних наук

**О. В. РОЛІНСЬКИЙ**, кандидат економічних наук

**В. П. БЕЧКО**, кандидат економічних наук

**О. В. ПОНОМАРЕНКО**, викладач

Уманський національний університет садівництва

*Ефективне використання банківських ресурсів, спрямоване на досягнення цілей статутної діяльності банківських установ досягається завдяки банківському менеджменту як особливого механізму управлінської діяльності. Загальний стан економіки, фінансової сфери, системи правового регулювання та оподаткування безпосередньо впливають на функціонування банківської системи. Водночас слід зазначити, що банківська система поки що недостатньо захищена від чисельних системних ризиків, що суттєво знижує її функціональний потенціал. Банківський менеджмент сприяє вирішенню завдань, які виникають у процесі діяльності комерційного банку.*

**Ключові слова:** банківський менеджмент, банківська справа, банківська система, кредитна установа, комерційний банк.

**Постановка проблеми.** Найбільш динамічною сферою економіки за сучасних умов є банківський менеджмент. Технологічна революція, стрімка інфляція, посилення конкурентної боротьби та процеси регулювання банківської діяльності, зумовили формування більш агресивних стратегій у банківському менеджменті на тлі підвищеної ризикованості. З огляду на це, банківський менеджмент характеризує ефективні та надійні системи управління процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку. Удосконалення банківського менеджменту повинно бути спрямованим на забезпечення сталої діяльності комерційного банку та прибутковості його операцій.

Недоліком сучасної вітчизняної банківської системи є те, що банківський менеджмент не повною мірою враховує особливості банківської діяльності, пов'язаної зі структурою формування ресурсної бази, створенням специфічного продукту – платіжних засобів та організацією системи управління функціями грошей. У зв'язку з цим, банківський менеджмент повинен опиратися на власні наукові засади, що відображають специфічні сторони управління ресурсами банків таких як сутність та роль банку в економіці, за допомогою яких стає можливим визначити зміст, цілі та завдання банківського менеджменту, специфіку об'єктів, методів та інструментів банківського управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку банківського менеджменту та його перспектив досліджені в наукових працях низки вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретико-методологічні засади розвитку банківського менеджменту широко відображені у наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема: Довгань Ж. М., Криклій О. А., Козьменко С. М., Маслак Н. Г., Корнієнко Т. В., Примостка Л. О. та інших. В той же час, незважаючи на суттєві наукові напрацювання щодо означеної тематики виникає потреба в подальших наукових дослідженнях відповідно до сучасного розвитку вітчизняної системи банківського менеджменту за умов ринкової трансформації, що вносить суттєві корективи щодо означеного процесу.

**Метою статті** є відображення концептуальних підходів розвитку вітчизняного банківського менеджменту як основи ефективного управління комерційним банком.

**Методика досліджень.** Теоретико-методологічним підґрунтям даного дослідження є наукові праці вчених та практиків, у сфері банківського менеджменту як основи ефективного управління комерційним банком. Під час дослідження було використано загальнотеоретичні методи: системний, аналізу, узагальнення, теоретичного моделювання, абстрактно-логічний.

**Результати дослідження.** Банківський менеджмент є системою управління комерційним банком відповідно до здійснених його підрозділами різного роду заходів, спрямованих на забезпечення безперервного руху коштів кредитної установи. В основі банківського менеджменту, окремо взятого банку, є вирішення проблем щодо досягнення макроекономічних і мікроекономічних цілей його діяльності. Банківський менеджмент за умов ринкової економіки – це наукова система управлінських відносин у комерційному банку, спрямованих, на максимальне нарощування прибутку з урахуванням мінімізації банківських ризиків. В основу банківського менеджменту в широкому розумінні закладена система управління відносинами, пов'язаних з регулюванням, аналізом, стратегічним і тактичним плануванням, контролем діяльності банку, управлінням фінансами та маркетинговою діяльністю, управлінням персоналом, зокрема і банківською діяльністю в цілому. Оскільки банк здійснює специфічну діяльність, то банківський менеджмент слід охарактеризувати як управління відносинами, взаємопов'язаних з формуванням і використанням фінансових ресурсів, сукупністю фінансового управління і управління персоналом у банківській сфері.

Слід зазначити, що багато авторів у своїх теоретичних роботах, присвячених банківському менеджменту віддають пріоритети тим чи іншим теоріям, аналізуючи їх позитивні та слабкі сторони з урахуванням сучасних поглядів на теорію банківського менеджменту та можливості використання їх на практиці. У вітчизняній банківській науці найбільшого поширення сутності банківський менеджмент характеризується як сукупність управлінських ідей, засобів і дій, які ґрунтуються на загальних принципах менеджменту, але застосовуються у специфічній галузі фінансових послуг. Банки, як і нефінансові

підприємства (фірми), розробляють власну стратегію, формують організаційну структуру, планують і регулюють власну діяльність, здійснюють управління персоналом тощо. В той же час, суттєві функціональні відмінності цих фінансових посередників від нефінансових підприємств зумовлюють особливості їхнього менеджменту [1].

На сучасному етапі розвитку банківського менеджменту можна виокремити вплив наступних макроекономічних чинників: ефективність національної економіки (темп зростання ВВП, таргетування інфляції, рівень життя населення, зміна відсоткової ставки, рівень життя населення тощо), зокрема у банківській системі (пруденційне регулювання, рівень конкуренції, система страхування вкладів, вартість залучених ресурсів) [2].

У вітчизняній науці щодо цієї проблеми виокремлюють наступні види банківського менеджменту:

- управління фінансовою політикою комерційного банку (фінансовий менеджмент);
- політика управління довгостроковими цілями комерційного банку (стратегічний менеджмент);
- управління (менеджмент) персоналом.

В основі фінансового менеджменту закладено розроблення фінансово-економічного плану кредитної установи, що включає такі елементи:

- ефективно управління капіталом та власними засобами банку;
- управління активами та пасивами кредитною організацією;
- побудова ефективного ризик-менеджменту банку [3].

Важливе значення для пошуку шляхів подолання конкуренції ринку в банківській сфері має стратегічний менеджмент, завдяки якому визначають стратегію банку його діяльність, пріоритетні цілі, задачі й шляхи їх досягнення завдяки яким відрізняє банк від конкурентів і слугує орієнтиром для прийняття першочергових рішень, що стосуються майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності. З огляду на це, стратегічний менеджмент є основою всієї системи банківського менеджменту, управлінським процесом підтримки відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання. Ціль стратегічного банківського менеджменту полягає в розробці, впровадженні і розвитку нових більш прогресивних напрямів банківської діяльності і банківських продуктів, здатних забезпечити зростання частки завойованого ринку, прибутків банку і як наслідок - збільшення ринкової вартості кредитної установи. Стратегічний менеджмент характеризує діяльність, спрямовану на створення й реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності комерційного банку [4].

Менеджмент персоналу характеризує управління трудовими ресурсами на основі кадрової політики комерційного банку, метою якого є підвищення кваліфікації персоналу, ефективності праці, адаптація до нових технологій та інше [5].



регулювання банківського менеджменту. У зв'язку зі специфікою діяльності комерційних банків, сутність якого полягає у залученні позикових коштів, державне регулювання банківської діяльності виокремлює наступні принципи під час видачі ліцензій: достатність капіталу, ліквідності комерційного банку, створення обов'язкових резервів, і навіть обмеження сфер діяльності комерційних банків.

Таким чином, у банківському менеджменті регулювання діяльності комерційного банку полягає у дотриманні комерційним банком встановлених вимог та нормативів регулюючими органами [7].

Виокремлюють такі види контролю банківської діяльності: зовнішній контроль та внутрішній контроль. Зовнішній контроль діяльності комерційного банку проводиться зовнішніми аудиторами та НБУ. Внутрішній контроль діяльності комерційного банку здійснюється комерційним банком і є складовою банківського менеджменту. У кредитній установі внутрішній та зовнішній контроль можуть взаємодіяти між собою на рівні здійснення перевірки за дотриманням банківського законодавства та нормативних актів, встановлених НБУ при дотриманні банківських правил та інструкцій.

З огляду на застосування банківського регулювання у вітчизняній банківській справі слід зазначити, що японські регулятивні органи, зокрема схиляються до більш лібералізованого фінансового сектора і вважають, що саме він є ключовим драйвером зростання економіки країни. Японія є противниками надмірного банківського регулювання, оскільки жорсткі регулятивні заходи можуть негативно вплинути на загальний стан економіки за рахунок зниження ринкової ліквідності, і навіть послабити функції визначення цін фінансових товарів, із чим неможливо не погодитися. Таким чином, подальший розвиток концепції пропорційного регулювання вітчизняного банківського сектору вбачається в активному застосуванні стимулюючих механізмів. У зв'язку з цим концепцію пропорційного регулювання слід доповнити критерієм, що дає змогу враховувати ризики, що приймаються банками, і на цій основі отримувати право на використання механізмів стимулюючого характеру. Зниження надмірного банківського регулювання сприятиме для банків додаткові можливості з кредитування економіки, сприятиме виведенню економіки зі стану стагнації, а банкам стати каталізаторами економічного зростання.

Першочерговими процесами управління кредитною установою є визначення та постановка цілей діяльності комерційного банку та здійснення:

- аналізу діяльності комерційного банку, пов'язаного з його управлінням;
- прогнозування показників діяльності комерційного банку;
- планування розвитку комерційного банку;
- організація, а також регулювання діяльності підрозділів банку;
- моніторинг, контролю та облік діяльності комерційного банку.

Виокремлюють наступні функції банківського менеджменту: здійснення у банківській діяльності технологічного циклу; визначення стратегії розвитку комерційного банку; визначення цілей діяльності комерційного банку [8, с. 76].

Комерційні банки самостійно визначають методи управління та прийоми управління, в той же час слід зазначити, що має місце загальна вимога, яка полягає в наступному: банківський менеджмент комерційного банку повинен відповідати загальним концепціям розвитку банківського сектора. Варто зазначити, що відмінною рисою фінансового банківського менеджменту в комерційних банках України є відсутність одноманітних технологій управління. Комерційні банки в умовах конкуренції, що склалася на грошовому ринку розробляють свої методи здійснення діяльності ( табл. 1).

**Табл. 1. Побудова система банківського менеджменту**

Система банківського менеджменту	Напрямок
Управління персоналом	Побудова ефективної моделі управління персоналом
Банківський маркетинг	Побудова ефективної політики, спрямованої на задоволення потреб клієнтів банку і запровадженні нових банківських продуктів
Управління активами і пасивами банку	Формування та подальше регулювання, стабілізація, нарощування ринкової вартості банку
Управління ліквідністю банку	Побудова ефективного механізму управління ліквідністю банку
Управління дохідністю і прибутковістю банку	Побудова ефективної політики управління доходами і витратами комерційного банку
Управління власним капіталом банку	Побудова ефективної політики нормування капіталу банку визначення рівня його достатності
Управління кредитним портфелем банку	Побудова ефективної системи управління якістю кредитного портфелю
Управління банківськими ризиками (Валютним, відсотковим)	Побудова ефективної системи ризик – менеджменту комерційного банку

Для реалізації основної мети дослідження у межах визначення системи банківського менеджменту як основи ефективного управління комерційним банком нами дане теоретичне обґрунтування фінансової стійкості за методикою CAMEL(S), яка набула широкого поширення, у сучасній банківській практиці, США. Дана система CAMELS застосовується для здійснення оцінки рівня фінансової спроможності банківських установ країни починаючи з 1978 року. Вона цілеспрямована на визначенні банківських установ, фінансова спроможність, діяльність або менеджмент яких мають прогалини, спроможні спричинити зниження фінансової стабільності (табл. 2.).

Інформаційним підмуром для визначення зазначених груп даних є щоквартальні звіти, що відправляють банками США до органу який проводить даний розрахунок.

**Табл. 2. Параметри системи CAMELS**

Назва параметра			Характеристика параметра
C	Capital adequacy	достатність капіталу	визначає достатність капіталу для покриття зовнішніх небезпек
A	Assets quality	якість активів	характеризує ступінь ризикованості активів банківської установи
M	Management	менеджмент	здійснює оцінку якості БМ на основі оцінки всієї фінансової звітності й визначення результатів діяльності
E	Earnings	надходження	характеризує достатність доходів для розвитку банківської установи в майбутньому та формування резервів для покриття очікуваних ризиків
L	Liquidity	ліквідність	встановлює щабель спроможності банківської установи реалізувати свої зобов'язання
S	Sensitivity to market risk	чутливість до ринкового ризику	здійснює оцінку впливу ринкової небезпеки на вигідність та капітал банку

Отже, оцінювання фінансової спроможності банківських установ здійснюється дистанційно, однак у разі виникнення закономірності більш ґрунтовного дослідження чи уточнення окремих аспектів можливим є реалізація через проведення інспекційних перевірок на місцях. Усі обчисленні дані оцінюються за шкалою від 1 до 5, де мінімальний бал отримує банк з найліпшим рівнем фінансової спроможності. Після цієї процедури відбувається агрегування виставлених оцінок і подальша їхня трансформація у п'ятибальну шкалу, відповідно до якої «1» отримує банк, що має фінансово стійку позицію відносно проявів деструктивних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, оптимальну систему менеджменту та не має необхідності для втручання регулятивних органів у його функціонування, тоді як оцінка «5» присвоюється банку, щодо якого існує значна вірогідність банкрутства найближчим часом, оскільки виявлені недоліки є настільки катастрофічними, що не можуть бути нівельовані власними зусиллями банківської установи, а тому вимагають втручання осіб ззовні, а в іншому випадку такий банк найбільш вірогідно буде ліквідований [9].

**Висновки.** З огляду на вище сказане, до плюсів CAMELS можна віднести наочність результатів розвідки, та те, що модель дає спроможність комплексно включити всі плани діяльності комерційних банків. До прогалин віднесемо суб'єктивний характер оцінювання. Головну роль серед методик оцінки фінансової спроможності банків займає порядок індикаторів, яка розроблена МВФ і досить вдало використовується в Європі. За визначенням Міжнародного валютного фонду, індикаторами фінансової спроможності є показники поточного фінансового здоров'я та міцності банків країни та корпорацій і

домогосподарств. При цьому використовується як агреговану інформацію окремих установ, так і індикатори, що розкривають ринки, на яких працюють банки. Індикатори фінансової спроможності визначаються з ціллю проведення макропруденційного аналізу (макрорівень) – оцінки та нагляду за міцністю та вразливістю фінансової системи для посилення її фінансової стійкості та, зокрема, обмеження імовірності виникнення криз. Ця система полягає в розрахунку близько 40 індикаторів, 25 з яких стосуються саме депозитних корпорацій, а 15 – показують стан діяльності їхніх клієнтів [9].

Застосування механізму банківського менеджменту направлено на постанову визначених питань, що повстають у ході здійснення діяльності у банку. Механізм менеджменту об'єктивно зумовлений реалізацією діяльності у банку в ринкових умовах, коли наслідки діяльності здобувають оцінку в процесі обміну. Фінальна ціль банківського менеджменту є забезпечення прибутковості в банківській діяльності шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління банківською установою і розвиток технічної та технологічної бази, а також дійове вживання кадрового потенціалу з одночасним підвищенням фаху, активності та лояльності кожного робітника.

#### **Література:**

1. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / Криклій О. А. та ін. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. С. 6.
2. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 512 с.
3. Скрипник Ю. В. Розвиток фінансового менеджменту в банківських установах. Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Skripnik-YU.V.-Ribalka-V.V..pdf>. (дата звернення 02.06.2022р.)
4. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела. 2008. 480 с.
5. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602> (дата звернення 31.05.2022 р.)
6. Корнієнко Т. В. Стратегічне планування діяльності банку. *Фінанси України*. 2003. № 4. С. 110–114.
7. Примостка Л. О. Управління банківськими ризиками: навч. посіб. / за заг. ред. Л. О. Примостки. К.: КНЕУ. 2007. 600 с.
8. Дзюблюк О. Розвиток банківського сектора в умовах деформації світового фінансового простору. *Вісник НБУ*. 2011. № 10. С. 76–83.
9. Малахова О. Л., Михайлюк Р. В. Управління фінансовою стійкістю банків: Навчальний посібник. Тернопіль: Вектор. 2011. 300 с.

#### **References:**

1. Crickley, O. A., Maslak, N. G., Fire, O. M. et al. (2011). *Banking management: issues of theory and practice*. Sumy: UABS NBU, 2011. P. 6. (in Ukrainian).



2. *Management in the bank*. Ternopil: Economic Thought. 2017. 512 p. (in Ukrainian).

3. Skripnik, Yu. V. Development of financial management in banking institutions. URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Skripnik-YU.V.-Ribalka-V.V..pdf>. (application date June 2, 2022)

4. Ignatieva, I. A. (2008). *Strategic Management*. Kyiv: Caravela, 2008. 480 p. (in Ukrainian).

5. Goncharova, K. G. (2015). Personnel security as a component of economic security of a banking institution. *Efficient economy*, 2015, no. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602> (application date 31.05.2022)

6. Kornienko, T. V. (2003). Strategic planning of the bank. *Finance of Ukraine*, 2003, no. 4, pp. 110–114. (in Ukrainian).

7. Primostka, L. O. *Banking risk management*. K.: KNEU, 2007. 600 p. (in Ukrainian).

8. Dzyublyuk, O. (2011). Development of the banking sector in the conditions of deformation of the world financial space. *Bulletin of the NBU*, 2011, no. 10, pp. 76–83. (in Ukrainian).

9. Malakhova, O. L., Mikhailyuk, R. V. (2011). *Managing the financial stability of banks*. Ternopil: Vector, 2011. 300 p.

#### **Annotation**

**Bechko P. K., Bondarenko N. V., Rolinskyi O. V., Bechko V. P., Ponomarenko O. V.**

#### ***Bank management as the foundation of efficient managing of a commercial bank***

*It was found that bank management is characterized as the management of relations interlinked with the establishing and usage of financial resources, the combination of financial management and human resource management in the banking industry. It was determined that the current development of banking management is affected by some macroeconomic factors. In national science, the following types of banking management have been distinguished: financial, strategic and human resource management. It is stated that the financial management is based on the development of a financial and economic outline for a credit establishment. It should be stressed that strategic management is of great importance in the search of transcending market competition in the banking industry. Staff management refers to the management of human resources based on the personnel policy of a commercial bank, the purpose of which is to improve the skills of staff, labor efficiency, adaptation to new technologies, and more.*

*Special attention is given to the fact that the activity of a bank establishment is aimed both at making a profit and ensuring the safety of funds raised from investors. On the other hand, functioning risks of a commercial bank are identified. An efficient system of bank management has been created, and it has been determined that it requires an individual bank monitoring and its retrospective assessment according to a system of indicators.*

*This paper has clearly shown that in banking management, the commercial bank regulations consist in the commercial bank's compliance with the established requirements and standards by the regulatory authorities. The distinguishing of external and internal types of bank monitoring is proposed. The following functions of banking management have been established: implementation of the technological*

*cycle in banking; determination of the development policy of a commercial bank; definition of the activity purposes of commercial bank. It was determined that the advantages of CAMELS include the obviousness of the research results, and also that the pattern allows to comprehensively embrace all aspects of the activities of a bank establishment. The disadvantages include the subjective nature of the assessment.*

**Key words:** *banking management, banking, banking system, credit institution, commercial bank.*

УДК: 330.35(4/9)«19/20»:336:330.16

DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-329-339

## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ПСИХОЛОГО-ПОВЕДІНКОВІ АКЦЕНТИ ПОВОЄННОГО «ЕКОНОМІЧНОГО ДИВА» У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

**Л. М. ХУДОЛІЙ**, доктор економічних наук

Національний університет біоресурсів і природокористування

**Н. С. ТАНКЛЕВСЬКА**, доктор економічних наук

Херсонський державний аграрно-економічний університет

**Л. В. БАРАБАШ**, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

*Повоєнний період попередніх років для багатьох країн – учасниць воєнних дій став своєрідною «точкою відліку» у новому економічному рості та розвитку. Відтак держави, що зазнали найбільшого руйнування, протягом тривалого періоду демонстрували активний економічний ріст і досягли значного розвитку. «Економічне диво» для таких країн стало поєднанням фінансово-економічних управлінських аспектів і психолого-поведінкових важелів.*

**Ключові слова:** *економічне диво, індустріалізація, психолого-поведінкові фактори, соціальне ринкове господарство, диво на річці Хан, імпортозаміщення, соціальна спрямованість*

Війна завжди критичне явище для всіх сфер діяльності держави. Порушуються напрацьовані економічні зв'язки, руйнуються фінансові перспективи, активно прогресуюча інфляція знецінює національну валюту, а зростаюче безробіття позбавляє державну скарбницю доходів. При цьому спостерігається критичний дисбаланс витрат і доходів за рахунок непомірно високих витрат на оборону, громадський порядок і безпеку, а також соціальних виплат.

Перша і друга світові війни стали причиною занепаду багатьох країн. І кожна держава шукала власний шлях економічного відродження, зважаючи на наявні ресурсні й економічні можливості. Наразі у стані війни перебуває