

*О.А. Криклій, канд. екон. наук, доц., Н.Г. Маслак, канд. екон. наук, доц.,  
Українська академія банківської справи НБУ*

## **ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ**

*Стаття присвячена розвитку теоретичних та методичних положень щодо побудови фінансового механізму управління філіями банку з метою підвищення ефективності діяльності банку в цілому та його філій зокрема. На основі узагальнення результатів наукових досліджень було визначено сутність поняття “фінансовий механізм управління” з точки зору управління філіями банку та визначено основні складові фінансового механізму управління філіями.*

*Ключові слова: філія банку, фінансовий механізм управління філіями, фінансові методи управління філіями.*

**Постановка проблеми.** Важливу роль в ефективній роботі будь-якого банку, враховуючи постійний пошук та впровадження нових банківських технологій і послуг, відіграє його здатність утримувати свою клієнттуру і залучати нову. Значною мірою конкурентоспроможність банків визначає рівень розвиненості та структурної досконалості збутової мережі, за допомогою якої можна не лише збільшити обсяги операцій, а й суттєво поліпшити їх якість. У сучасних умовах розвитку банківської системи найбільш поширеними каналами збуту банківських послуг є філії, тому завдання розробки оптимальної географічної та ієрархічної структури їх мережі є одним з головних при управлінні банком.

Побудова системи управління філіями банку на основі фінансового механізму повинна прийти на зміну окремим локальним поліпшенням структури, форм та методів фінансового управління ними. Така реорганізація повинна передбачати критичний аналіз та зміну цілей і завдань діяльності філій, способів її організації, впровадження нових і поліпшення традиційних технологій, зміну функцій і скорочення апарату з метою зниження витрат, підвищення якості і ефективності роботи.

**Аналіз останніх публікацій.** Комплексні теоретичні розробки, що обґрунтовують побудову фінансового механізму управління банком та дозволяють здійснювати ефективне управління фінансовою діяльністю філій, практично відсутні. Увага науковців, передусім, зосереджена на загальних питаннях банківського менеджменту, зокрема, на управлінні фінансами.

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання фінансового управління сучасними банківськими установами стали провідними темами досліджень відомих зарубіжних економістів, серед яких Дж. Сінкі, П. Роуз, Н. Бакстер,

У. Бреддік та ін. Однак запропоновані ними методики, на нашу думку, не можуть бути безпосередньо перенесені в практику діяльності українських банків.

Проблеми фінансового управління банками відображені і у вітчизняній науковій літературі, зокрема, в дослідженнях О. Васюренка, В. Грушка, О. Заруби, С. Козьменка, Л. Примостки, І. Сала та інших.

**Невирішені раніше частини проблеми.** Високо оцінюючи вклад вітчизняних та зарубіжних авторів у вирішення зазначених питань, відзначимо об'єктивну необхідність подальшого поглиблення даних теоретичних досліджень і практичних розробок з урахуванням специфіки діяльності банку з філіями з метою посилення їх конкурентної ролі на українському банківському ринку.

Більшість фахівців при вивченні даного питання досліджують фінансовий механізм управління на рівні певного суб'єкта господарської діяльності (підприємства, банку, страхової компанії), а не його структурних підрозділів. Тому проаналізуємо відомі підходи та, врахувавши особливості функціонування філій банків, що були виділені в попередньому розділі, розробимо та запропонуємо структуру фінансового механізму управління ними.

**Мета статті** – детальне вивчення сутності та структури побудови фінансового управління на рівні філій, в основі якого лежить фінансовий механізм.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні можна виділити два основні підходи до визначення поняття “механізм” – структурно-організаційний та структурно-функціональний. За першим підходом механізм характеризується як сукупність певних складових, що створюють організаційну основу певних явищ та процесів. За другим підходом при визначенні механізму того чи іншого процесу, явища увага акцентується не тільки на організаційній основі його по-

будови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні. Більшість вчених надають перевагу саме структурно-функціональному підходу. Враховуючи це, в загальному плані механізм управління ми будемо визначати як організацію практичного здійснення управління.

Досліджуючи питання саме фінансового механізму управління, потрібно зазначити, що, незважаючи на близькість поглядів багатьох науковців, сталого поняття фінансового механізму управління та єдиного підходу до визначення його складових в економічній літературі напрацьовано не було.

Р.Н. Холт, розглядаючи фінансовий механізм управління, поділяє позиції Дж. К. Ван Хорна [5] щодо його визначення як способу організації та функціонування фінансового управління, що знаходить своє вираження у висуненні обґрунтованих цілей, у створенні та розвитку керуючої системи, яка покликана здійснювати під час управлінського процесу досягнення цілей” [18].

І. Балабанов розглядає фінансовий механізм управління як складну систему управлінських органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань фінансового управління [2].

Для Б. Коласса фінансове управління є реально існуючою організацією безпосередньої реалізації управлінських цілей, які, “матеріалізуючись” у механізмі управління, втілюються в системі цілеспрямованого впливу суб’єктів управління на об’єкти управління [14].

На наш погляд, сутність категорії фінансового механізму управління найбільш повно визначена у формулюванні І. Бланка, який, розглядаючи фінансовий механізм управління, визначає його як взаємодію керуючої та керованої систем у процесі використання об’єктивних економічних законів останньої [3].

Ми вважаємо, що саме цей підхід є найбільш обґрунтованим, і саме на ньому ми будемо базуватись при визначенні категорії фінансового механізму управління філіями банку. Виходячи з наведеного вище, ми пропонуємо наступне визначення: фінансовий механізм управління філіями – сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з врахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Оскільки нами було запропоновано визначати фінансовий механізм управління як систему, то при проведенні дослідження доцільно використовувати системний підхід.

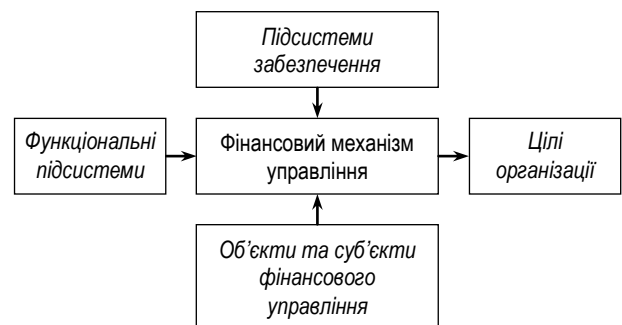
Принциповою проблемою при дослідженні фінансового механізму управління є структуризація даної системи, під якою розуміють “виділення в системі двох типів об’єктів – множини елементів та множини зв’язків, а також співвідношень даних множин один з одним”. У цьому випадку під структурою розуміється сукупність зазначених двох множин, що певним чином поєдані одна з одною [6]. Потрібно зазначити, що щодо структури фінансового механізму управління, як і з питання визначення самого поняття, в економічній науці єдності думок також немає. Одні автори поділяють структурно-організаційне трактування та виділяють наступні елементи: первинну ланку системи органів управління, відповідні підсистеми, структури органів управління тощо [4, 8, 9, 13, 16]. Але тим самим вони фактично ототожнюють категорії “фінансовий механізм управління” та “фінансовий апарат управління”, тому даний підхід не може бути використаний для розробки фінансового механізму управління філіями банку.

Інші – прихильники структурно-функціонального підходу, схилившись до більш широкого трактування складу фінансового механізму управління, розходяться у визначенні кількості та змісту складових елементів [10, 11, 12, 15].

Так, І. Бланк у системі фінансового механізму управління виділяє систему управління фінансами; правові норми; способи визначення цілей; управлінський процес як цикл дій керуючої системи, що послідовно змінюють одна одну [3]. Саме такий склад елементів, на думку автора, характеризує фінансовий механізм управління як своєрідний зовнішній та динамічний прояв управління фінансами.

На думку Є. Стоянової, фінансовий механізм управління включає наступні елементи: об’єкти управління; суб’єкти управління; взаємовплив між об’єктами та суб’єктами управління за допомогою фінансових методів та інструментів [12].

У результаті поєднання перелічених підсистем фінансового механізму управління утворюється наступна структура, що схематично має такий вигляд (рис. 1).



**Рис. 1. Структурно-функціональна схема побудови фінансового механізму управління**

Зрозуміло, що наведені позиції вчених щодо розуміння поняття “фінансовий механізм управління” та його складових, хоч і не відображають всього спектра думок, існуючих в економічній науці з цієї проблематики, проте визначають основні – у вузькому та широкому розумінні – підходи до її розкриття та вирішення.

У вузькому розумінні фінансовий механізм управління – це статична єдність певних елементів, що слугують інструментом організації та регулювання економічних процесів та відносин. У широкому розумінні – це динаміка, реальне функціонування всієї статичної єдності елементів.

Ми вважаємо, що більш прийнятною є друга зі згаданих вище точок зору, оскільки саме структурно-функціональне розуміння фінансового механізму управління дає змогу розкрити статичку і динаміку фінансового механізму управління. Зокрема, статичку визначають об’єкти та суб’єкти управління, які складають організаційно-структурну основу фінансового механізму управління, а динаміку – комплекс зв’язків та взаємодій суб’єктів та об’єктів фінансового управління.

Базуючись на цих висновках, ми вважаємо, що структуру фінансового механізму управління філіями можна представити як сукупність наступних підсистем: організаційно-структурної; функціональної; підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування мережі філії банку.

Для ефективного функціонування будь-якої системи необхідно, щоб процеси, що відбуваються в ній, були цілеспрямованими, тобто необхідно мати певну систему цілей, на досягнення яких орієнтується управління, тому ключовою складовою фінансового механізму управління є цільові підсистеми.

Філія банку не має повної самостійності у прийнятті рішень та діє в межах загальної фінансової політики, що розроблена для банку в цілому. Тобто ті цілі, що ставляться перед філіями, розробляються з урахуванням конкретних умов діяльності банку, характеристик зовнішнього середовища та тієї стратегічної мети, яку визначено для регіональної мережі.

Перед мережею філій та кожною філією окремо в різні періоди діяльності ставляться різні цілі в залежності від задач, що розв’язуються ними. Стратегічною, постійно діючою метою є збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів та обороту залучених ресурсів, що досягається завдяки розширенню клієнтури, збільшенню

залишків залучених коштів на рахунках клієнтів та кількості наданих послуг.

Відповідно до ситуації в банку і на банківських ринках, перед мережею філій та її окремими підрозділами ставляться відповідні тактичні цілі на даний плановий період. До них можуть належати:

- досягнення визначеного рівня ефективності діяльності за рахунок використання різних фінансових інструментів;
- виконання контрольних чи відносних показників (заданого рівня прибутку за період, обсягу залучених депозитів фізичних та юридичних осіб, підвищення рентабельності роботи тощо).

Другою складовою управління є організаційно-структурна підсистема, що включає в себе об’єкт та суб’єкт фінансового управління.

Як об’єкт управління виступають різноманітні види фінансових відносин, у тому числі і відносини на рівні філії.

Як суб’єкти управління можна визначити відповідальну особу або групу осіб, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу фінансового управління філіями банку.

Конкретній сукупності цілей та підцілей можна поставити у відповідність сукупність функцій, що призводять до досягнення цілей. Визначення останніх дозволяє впорядкувати сукупність функцій, що реалізуються системою управління, згрупувати їх за цільовим призначенням та визначити вектори впливу функцій на цілі.

Функціональні підсистеми реалізують фінансові методи управління, застосування яких сприяє досягненню поставлених цілей. Фінансові методи – це способи впливу фінансових відносин на господарський процес, що діють у двох напрямках: по лінії управління рухом фінансових ресурсів і по лінії ринкових відносин, пов’язаних з порівнянням витрат і результатів, матеріальним стимулюванням і відповідальністю за ефективне використання коштів [17]. Перелік фінансових методів, що включаються до складу фінансового механізму управління, наведено в табл. 1.

На нашу думку, найбільш повно та обґрунтовано перелік фінансових методів визначив В. Буряковський, аналогічної точки зору притримуються А. Шеремет та Р. Сайфулін: до складу фінансових методів вони включають аналіз, планування, регулювання, контроль. Перелік, запропонований А. Поддєрьогіним, являє собою поєднання в одному понятті фінансових методів, фінансових відносин та фінансових важелів.

Важливою складовою фінансового механізму управління є підсистема забезпечення.

Таблиця 1

**Перелік фінансових методів, що включаються до складу фінансового механізму управління**

Автор	Фінансові методи
А. Поддєрьогін	- прогнозування; - планування; - інвестування; - кредитування; - оподаткування; - самофінансування; - система розрахунків; - матеріальне стимулювання та відповідальність; - страхування; - оренда та лізинг; - факторинг; - взаємовідносини із засновниками, іншими суб'єктами господарювання
В. Буряковський та ін.	- фінансовий аналіз; - фінансове планування; - фінансове регулювання; - фінансовий контроль
А. Балабанов та І. Балабанов	- інвестування; - кредитування; - страхування

А. Шеремет та Р. Сайфулін	- фінансове планування; - фінансовий аналіз; - фінансове регулювання; - фінансовий контроль
---------------------------	--

Найбільш повними, на нашу думку, є пропозиції А. Поддєрьогіна, А. Балабанова, І. Балабанова, які пропонують включити до складу даної підсистеми:

- правове забезпечення – закони, укази, постанови, накази;
- нормативне забезпечення – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми та інші;
- інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова, інша звітність та інформація.

Побудову схеми функціонування фінансового механізму управління філіями доцільно здійснювати на основі принципових підходів, а також змісту підсистем, розглянутих вище. На основі цих підходів нами запропонована структурно-функціональна схема побудови фінансового механізму управління філіями банку, наведена на рис. 2.



Рис. 2. Основні складові фінансового механізму управління філіями банку

**Висновки.** На основі вивчення різноманітних точок зору вчених-економістів до визначення поняття “фінансовий механізм управління” та структури його побудови нами зроблено висновок, що фінансовий механізм управління філіями являє собою сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів створення фондів фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій

банку цілей із врахуванням мінливих умов зовнішнього середовища; запропоновано будувати систему фінансового механізму управління філіями банку у вигляді структурно-функціональної схеми взаємодії таких підсистем: організаційно-структурної; функціональної та підсистеми забезпечення, комплекс яких спрямований на досягнення цілей банку.

### *Список літератури*

1. Балабанов А.И., Балабанов И.Т. Финансы. – СПб: Питер, 2000. – 192 с.
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 477 с.
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 1. – К.: Ника-Центр, 1999. – 592 с.
4. Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Научное издание: англ. – 5-е изд. – М.: РАГС-Экономика, 1998. – 823 с.
5. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
6. Иоффе Л.Ш., Клейнер Г.Б. Системный анализ и структурное моделирование целенаправленных систем. – М., 1978.
7. Кармазін В.Я., Каламбет С.В. Фінанси підприємств: Навчальний посібник / За ред. В.В. Буряковського. – Дніпропетровськ: Пороги, 1998. – 246 с.
8. Ковалев В.В. Управление финансами: Учебное пособие. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 160 с.
9. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я: англ. – СПб.: Питер, 1999. – 496 с.
10. Рукина С.Н. Финансы коммерческих предприятий и организаций: Учебное пособие. – М.: Экспертное бюро-М, 1997. – 176 с.
11. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – 3-є вид., доп. і перероб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 460 с.
12. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 1993.
13. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навчальний посібник. – К.: Либідь, 1993. – 247 с.
14. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие: Пер. с франц. – М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
15. Финансовое управление компанией: Практическое пособие. – М.: Фонд “Правовая культура”, 1996. – 384 с.
16. Финансы в управлении предприятием. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 160 с.
17. Фінанси підприємств: Підручник / Під ред. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.
18. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 128 с.
19. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 343 с.

### *Summary*

The article is devoted to the development of theoretical and methodological theses regarding the formation of financial mechanism for the management of banks' branches with the purpose to increase the efficiency of banks' overall performance and of their branches in particular. On the general basis of the results of scientific research the essence of the term “financial mechanism of management” in regard to the banks' branches management and the main components of the financial mechanism for the management of branches were determined.

Отримано 07.12.2006