

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.61>

УДК 336.71

О. В. Левкович,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4570-4963>

А. С. Гладуш,

магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6025-8533>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

O. Levkovych,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,

Banking and Insurance,

Oles Honchar Dnipro National University

A. Gladush,

Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Oles Honchar Dnipro National University

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE BANK'S FINANCIAL RESOURCES

Управління фінансовими ресурсами банку відіграє важливу роль у забезпеченні ліквідності, прибутковості, конкурентоспроможності банку та захисту від ризиків. У статті розглядаються особливості управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах. В статті наведено аналіз поглядів науковців на трактування поняття «управління фінансовими ресурсами банку» та визначено узагальнене поняття. Розглянуто сутність системи управління фінансовими ресурсами та механізм управління. Визначені основні завдання, які стоять перед системою щодо ефективного управління фінансовими ресурсами банку. Встановлені загальні принципи (науковості, цілеполягання та економічності) та специфічні принципи (ієрархічність та узгодженість, комплексність, безперервність, адаптивність, оперативність та забезпечення ліквідності) системи управління фінансовими ресурсами банку. Досліджено фактори, що впливають на управління фінансовими ресурсами банку. Запропоновані основні напрями покращення управління фінансовими ресурсами банку.

Management of the bank's financial resources plays an important role in ensuring the bank's liquidity, profitability, competitiveness and risk protection. The article examines the peculiarities of managing the bank's financial resources in modern conditions. The article provides an analysis of the views of scientists on the interpretation of the concept of "management of the bank's financial resources" and defines a generalized concept. The essence of the financial resource management system and the management mechanism are considered. The main tasks facing the system regarding the effective management of the bank's financial resources are defined. The general principles (scientific, soundness and economy) and specific principles (hierarchy and consistency, complexity, continuity, adaptability, efficiency and ensuring liquidity) of the bank's financial resources management system have been established. Factors influencing the management of the bank's financial resources were studied. The main directions for improving the management of the bank's financial resources are proposed.

It is possible to ensure the development of the economy, as well as the improvement and continuous smooth movement of its interconnected mechanisms, thanks to the formation of financial resources of banking institutions at a sufficient level. Accumulation of funds to meet the needs of citizens, business entities, financial structures and the economy as a whole is possible thanks to the effective management policy of the bank's financial resources, and, accordingly, the ability to manage credit, deposit and investment funds. Today's realities make their negative adjustments to the management of the bank's financial resources due to the coronavirus pandemic, war, inflationary processes, etc. The influence of negative factors is carried out on the possibility of attracting financial resources, and not only in quantitative terms, but also reliability and diversification, as well as the efficiency of the allocation of funds, their evaluation and depreciation. In view of this, it is necessary to develop and implement an effective system of managing the bank's financial resources, taking into account the negative impact of internal and external factors.

Ключові слова: *банк, фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами банку, фактори впливу, система управління, принципи управління, механізм.*

Keywords: *bank, financial resources, management of bank financial resources, influencing factors, management system, management principles, mechanism.*

Постановка проблеми. *Забезпечити розвиток економіки, а також удосконалення та постійний безперебійний рух взаємопов'язаних її механізмів можна досягти завдяки формуванню на достатньому рівні фінансових ресурсів банківських установ. Акумуляція грошових коштів задля задоволення потреб громадян, суб'єктів господарювання, фінансових структур і економіки в цілому можлива завдяки ефективній політиці управління фінансових ресурсів банку, а відповідно можливості управляти кредитними, депозитними та інвестиційними коштами. Реалії сьогодення вносять свої негативні корективи в управління*

фінансовими ресурсами банку через пандемію коронавірусу, війну, інфляційні процеси тощо. Вплив негативних факторів здійснюється на можливості залучення фінансових ресурсів, і не тільки в кількісному вираженні, а й надійності і диверсифікації, а також ефективності розміщення коштів, їх оцінкою та знецінення. З огляду на це, необхідно розробляти і впроваджувати ефективну систему управління фінансовими ресурсами банку з врахуванням негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних особливостей управління фінансовими ресурсами банку присвячено чимало праць вітчизняних економістів та науковців. Зокрема, управління фінансовими ресурсами банку висвітлюють: Зверук Л. А., Єрохін С.А., Підбуртний В.В., Макаренко Ю.П., Семенча І.Є., Шевцова О.Й., Успенко В. І та інші. Проте не дивлячись на значний внесок науковців, деякі питання цієї теми все ще залишаються маловивченими.

Формулювання цілей статті. Мета полягає у визначенні теоретичних основ формування системи управління фінансовими ресурсами банку та рекомендацій щодо напрямів підвищення ефективного функціонування даної системи.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність банку, а також його ліквідність та прибутковість залежить від стратегії, тактики та цілей управління фінансових ресурсів банку, які формуються в залежності від потреб фізичних осіб, домогосподарств, суб'єктів господарювання та фінансових установ, які виступають потенційними клієнтами банку.

Фінансові ресурси банку можна представити як певну сукупність власних, залучених та позичених коштів, які на короткотерміновий та довготерміновий період надані банку в його розпорядження і допомагають забезпечити йому ліквідність та прибутковість, а також можливість ефективно надавати фінансові послуги.

Щодо управління фінансовими ресурсами банку, то в економічній літературі існує безліч визначення даного поняття, в яких окреслюються певні

відмінності щодо його сутності. Порівняльний аналіз трактування поняття «управління фінансовими ресурсами банку» наведено в таблиці 1.

Таким чином, на основі аналізу підходів до трактування терміну «управління фінансовими ресурсами банку», виділивши сутність, зміст та особистісні якості, можна сформулювати власне визначення.

Таблиця 1.

Трактування поняття «управління фінансовими ресурсами банку»

Автори	Наукова думка
Зверук Л. А. [1]	процес формування фінансових ресурсів банку з метою досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю і ліквідністю
Єрохін С.А., Підбуртний В.В. [2]	процес формування фінансових ресурсів банку з метою максимізації ринкової вартості банку та підвищення фінансової стабільності, платоспроможності та ліквідності
Левкович О.В. [3]	процес залучення та підтримки на достатньому рівні власних, залучених та позичених коштів для розширення діяльності, забезпечення ліквідності, прибутковості, конкурентоспроможності банку та захисту від ризиків
Макаренко Ю.П. [4]	процес формування оптимальної структури фінансових ресурсів банку для протистояння кризам і нестабільності, а також здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Семенча І.Є. [5]	механізм роботи банку, щодо формування коштів банку, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг з врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу
Шевцова О.Й. [6]	процес формування такої структури капіталу банку, який би покривав негативні наслідки різноманітних ризиків, які бере на себе банк у процесі своєї діяльності, та забезпечував захист вкладів, фінансову стійкість, платоспроможність та стабільність діяльності банку
Успенко В. І. [7]	багатоаспектний процес акумуляції з різних джерел коштів, які формується під час розподільчих та перерозподільних відносин і використовуються в банківській діяльності з метою отримання прибутку

(складено автором)

Отже, управління фінансовими ресурсами банку – це процес залучення та підтримки на достатньому рівні власних, залучених та позичених коштів для розширення діяльності, забезпечення ліквідності, прибутковості, конкурентоспроможності банку та захисту від ризиків.

Розробка системи управління фінансовими ресурсами банку дозволить: сформулювати необхідний обсяг фінансових ресурсів, використання якого

сприятиме розширенню його розвитку; ефективно використовувати фінансові ресурси для підтримки всіх бізнес-процесів у банку та досягнення необхідної якості активів; забезпечити оптимальний рівень ліквідності та платоспроможності банку, утримуючи при цьому достатній рівень рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Тому реалізація запропонованої системи спрямована на забезпечення підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та зростання надійності банківської установи (рис.1).

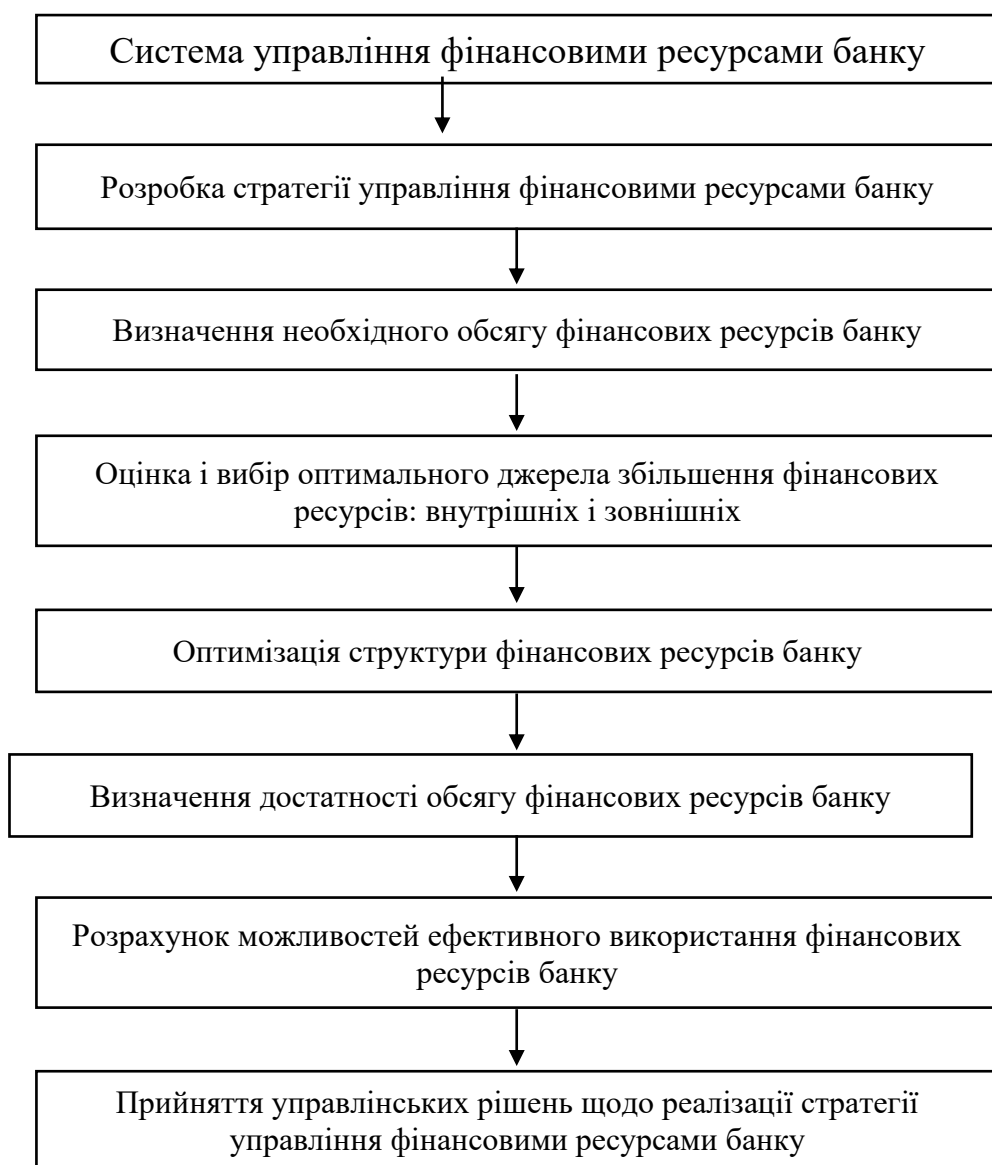


Рис. 1. Система управління фінансовими ресурсами банку
(складено автором)

Механізм управління фінансовими ресурсами можна представити схематично і він включає в себе наступні основні елементи: суб'єкти і об'єкти управління, функції, принципи та методи управління (рис.2).



Рис. 2. Механізм управління фінансовими ресурсами банку

(складено автором)

Основними завданнями системи управління фінансовими ресурсами банку можна виділити наступні: формування надійної бази постійних клієнтів банку та забезпечення її постійного зростання; розвиток та удосконалення банківських послуг та продуктів; формування оптимальної структури фінансових ресурсів, через збалансування основних складових: власні, залучені

та позичені; підтинання на достатньо високому рівні доходність та прибутковість банку; забезпечення фінансової стійкості та ліквідності банку; забезпечення конкурентоспроможності банку; створення на достатньому рівні резервів та страхових фондів тощо (рис.3).

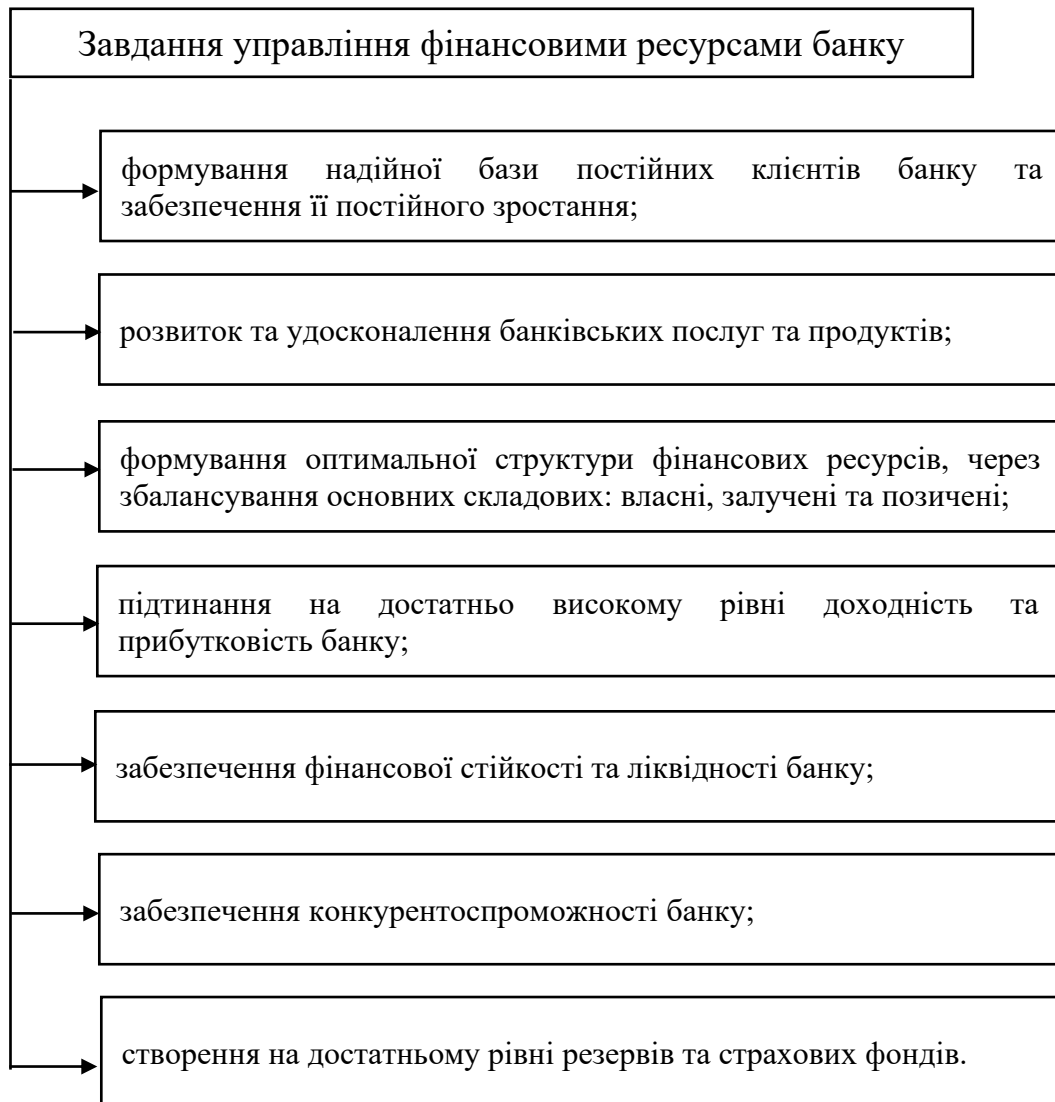


Рис. 3. Завдання системи управління фінансовими ресурсами банку

(складено автором)

Більш докладніше слід зупинитися на принципах управління фінансовими ресурсами банку, яким повинні відповідати дії суб'єктів системи управління або певні системи, явища і процеси, які мають їм підпорядковуватися. Тому що, тільки при дотриманні чітко встановлених

принципів можна забезпечити ефективну реалізацію встановлених мети та завдання системи управління фінансовими ресурсами банку.

Як і будь-яка економічна категорія, система управління фінансовими ресурсами має загальні принципи та специфічні, які більш наглядно представляють дану систему. Для встановлення єдиних підходів щодо управління фінансовими ресурсами банку застосовуються загальні принципи: науковості, ціле полягання та економічності (рис.4).

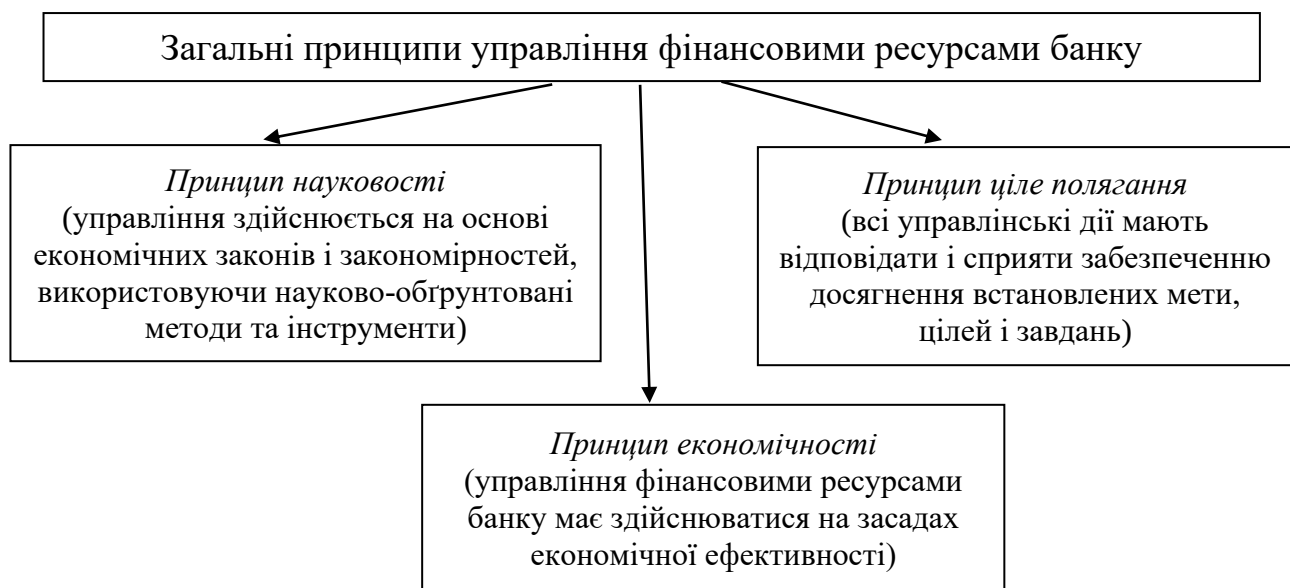


Рис.4. Загальні принципи управління фінансовими ресурсами банку
(складено автором)

Для встановлення певних вимог до діяльності банку саме щодо управління фінансовими ресурсами банку потребує формування специфічних принципів задля того, щоб банк на будь-якому етапі залишався ліквідним, прибутковим та конкурентоспроможним. Таким чином до специфічних принципів управління фінансових ресурсів банку можна віднести: ієрархічність та узгодженість, комплексність, безперервність, адаптивність, оперативність та забезпечення ліквідності (рис.5).

Хотілося ще детальніше зупинитися на деяких специфічних принципах управління фінансових ресурсів банку. Впровадження принципу ієрархічності

та узгодженості дозволить, по-перше, формувати і управляти фінансовими ресурсами банку зверху до низу, по-друге, проводити узгодження між стратегічним, тактичним і оперативним управлінням і по-третє, забезпечить впровадження управлінських рішень узгоджено і послідовно.



Рис.5. Специфічні принципи управління фінансовими ресурсами банку
(складено автором)

Застосування принципу ліквідності дасть можливість формувати фінансові ресурсу банку з дотриманням узгодженості між обсягом і строками розміщення в активних операціях, тому що при не відповідності даних критеріїв призведе до розриву ліквідності, а відповідно створить загрозу функціонування банку загалом.

Використання принципу оперативності дасть можливість банку своєчасно і ефективно здійснювати управління фінансовими ресурсами банку під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Структура фінансових ресурсів банку дозволяє визначити потребу в них як для банку у вигляді депозитних коштів, так і для клієнтів, у вигляді

кредитних коштів, і тим самим сформувати найбільш чітку, виважену і оптимальну стратегію управління фінансовими ресурсами банку в довгостроковому періоді. Завдяки якій відбувається: реалізація запланованих фінансових цілей і завдань; формується оптимальна структура фінансового і ресурсного потенціалу; задовольняються потреби потенційних клієнтів банку через надання кредитних коштів, депозитних послуг та інше; впроваджується розвій інноваційного оснащення; забезпечується постійна взаємовигідна співпраця між клієнтами; відбувається зростання кількості і якості наданих послуг; розвивається грошово-кредитний ринок країни тощо.

Реалії сьогодення заставляють вітчизняні банки стикатися з великою кількістю чинників, які негативно впливають на управління фінансовими ресурсами банку (рис.6).



Рис. 6. Фактори, що впливають на управління фінансовими ресурсами банку

Управління фінансовими ресурсами банку ґрунтується не тільки на основі розробленої власниками, акціонерами та менеджерами банку стратегії управління, а також з врахуванням інтересів клієнтів банку, завдяки яким і відбувається формування фінансових ресурсів банку в короткостроковому і довгостроковому періоді, а відповідно і забезпечують ліквідність, прибутковість та фінансову стійкість банку.

Оскільки на фінансові ресурси банку постійно здійснюють вплив внутрішні і зовнішні фактори, важливо постійно проводити моніторинг та покращувати управління фінансовими ресурсами банку:

- розробка і впровадження нових вимог щодо достатності банківського капіталу;
- вдосконалення системи регулювання та контролю щодо банківських фінансових операцій;
- посилення захисних важелів як для кредиторів, так і для банківських установ, які виступають в ролі позичальника;
- впровадження системи щодо підвищення інвестиційної привабливості банківських установ як ефективного і надійного учасника фондового ринку;
- підвищення конкурентоспроможності банків на ринку;
- розробка і впровадження нових банківських послуг та продуктів;
- покращення іміджу банківських установ як на міжбанківському ринку, так і на фінансовому ринку в цілому;
- розробка, оновлення та впровадження законодавчих та регулятивних вимог щодо банківської діяльності;
- розробка та впровадження відповідних вимог країни в питанні регулювання руху спекулятивного міжбанківського міжнародного капіталу;
- вдосконалення маркетингової політики щодо сприяння розвитку депозитних продуктів, які може запропонувати банк своїм клієнтам;
- розрахунок і впровадження відсоткових ставок на депозитні продукти банку, які б мали конкурентні переваги;

- розширенні та впровадження асортименту депозитних послуг, таким чином збільшуючи обсяг депозитних послуг;
- впровадження для банківського капіталу певних диференційованих норм;
- впровадження заходів щодо зростання рівня власного капіталу;
- розробка та впровадження заходів щодо формування диверсифікованих резервів на випадок непередбачених, кризових ситуаціях;
- розробка і впровадження заходів щодо активізації стимулів, в першу чергу, у фізичних осіб, вкладати тимчасово вільні кошти у банківські установи;
- розробка і впровадження заходів щодо стимулювання активних операцій банку задля зростання прибутковості та конкурентоспроможності банку тощо.

Звісно, що головним фактором для досягнення головної мети відносно ефективного управління фінансовими ресурсами залишається збереження та збільшення клієнтської бази наявних та потенційних клієнтів банку.

Розглянуті напрями покращення управління фінансовими ресурсами банку будуть сприяти адаптації банку до ринкових умов сьогодення, забезпечувати зростання потреб клієнтів в наданні ефективних та повноцінних банківських послуг, а також бути готовим та адекватно реагувати на вимоги сучасного стану економіки.

Висновки. На основі проведених досліджень, слід зазначити, що ефективне управління фінансовими ресурсами банку відіграє важливу роль в забезпеченні ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку. Не зважаючи на те, що банки вимушені під впливом сьогоденних реалій стикатися з великим обсягом негативних факторів, а особливо за останні роки, все таки фінансові ресурси мають тенденцію до зростання. Задля покращення управління фінансовими ресурсами банку необхідно активно використовувати послуги мерчандайзингу, завдяки якій створюється та впроваджується клієнтська зона для надання певної інформації та рекламування банківських продуктів та послуг, які будуть чітко визначені банком. Розроблення, удосконалення та впровадження банківських

продуктів та послуг не лише забезпечить збільшення фінансових ресурсів і покращить їх управління, а й підвищить довіру зі сторони наявних та потенційних клієнтів.

Література

1. Зверук Л. А. Управління ресурсною базою банків: методичні засади та механізм реалізації. Бізнесінформ. 2016. № 10. С. 271-276.
2. Єрохін С.А., Підбурний В.В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Актуальні проблеми економіки. 2023. №1 (259). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_Sergii-A.-Ierokhin-Vladyslav-V.-P%D1%96dburtn%D1%96%D1%96-35-42.pdf
3. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Управління фінансовими ресурсами банку. Ефективна економіка. 2022. №11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/746/754>
4. Макаренко Ю. П., Хоруженко А. А. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 66–70. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/13.pdf
5. Семенча І.Є., Орнанджі О. Особливості управління фінансовими ресурсами в універсальних та спеціалізованих банках: порівняльна характеристика. Сталий розвиток економіки. 2018. №1 (38). С. 193-199. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/207/198>
6. Шевцова О. Й. Стратегічні аспекти управління капіталом банку. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 24. Вип. 6. С. 114-119.
7. Успенко В. І., Удовенко В. О. Трагування, управління, роль та місце фінансових ресурсів банку. Гроші, фінанси та кредит. 2017. № 7. С. 339-344. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/59.pdf

References

1. Zveruk, L.A. (2016), "Management of the resource base of banks: methodological principles and implementation mechanism", *Biznesinform*, vol. 10, pp. 271-276.
2. Yerokhim, S and Pidbyrnyi, V (2023), "Management of financial resources of the bank in modern conditions on the example of JSC CB "Privatbank", *Actual problems of the economy*, vol. 1, no. 259, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_Sergii-A.-Ierokhin-Vladyslav-V.-P%D1%96dburtn%D1%96%D1%96-35-42.pdf (Accessed 6 October 2024).
3. Levkovych, O and Kalashnikova, Yu. (2022), "Management of financial resources of the bank", *Effective economy*, vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/746/754> (Accessed 12 October 2024).
4. Makarenko, Yu. and Khoruzhenko, A. (2017), "Management of assets and liabilities of the commercial bank with the aim of improving the efficiency of their use", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 66–70, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/13.pdf (Accessed 5 September 2024).
5. Semencha, I and Ornandzh, O. (2018), "Features of management of financial resources in universal and specialized banks: comparative characteristics", *Sustainable economic development*, vol. 1, no.38, pp. 193–199, available at: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/207/198> (Accessed 5 September 2024).
6. Shevtsova, O. (2019), "Strategic aspects of bank capital management", *Bulletin of Odessa National University, Series: Economy*, vol. 6, pp. 114–119.
7. Uspalenko, V.I. and Udovenko, V.O. (2017), "Interpretation, management, role and place of the bank's financial resources", *Hroshi, finansy ta kredyt*, vol. 7, pp. 339-344 available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/59.pdf (Accessed 26 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 18.12.2024 р.