

за рахунок отримання банком стабілізаційних кредитів, у випадку, якщо загальний потенціал (достатність капіталу) кредитної організації може забезпечити її майбутню фінансову стабільність, саме тому значність нормативів капіталу домінує над нормативами ліквідності взагалі [4].

За нормативом поточної ліквідності йде норматив короткострокової ліквідності (Н6). Це значить, що для банків важливіше в поточній роботі точно у строк розраховуватись за зобов'язаннями, мати можливість швидко мобілізувати кошти для проведення тих чи інших операцій протягом поточного календарного місяця, замість того, щоб гарантувати повернення неліквідних грошей у більш довгостроковій перспективі. Поточне становище банку може погіршитися настільки, що повернення активів у перспективі вже буде не здатне істотно вплинути на фінансовий стан банку [4].

Третє місце посідає миттєва ліквідність. Причини, через які короткострокова ліквідність домінує, – це непостійність та коливання значення миттєвої ліквідності, особливо при новому щоденному розрахунку та, навпаки, більша здатність банку впливати на показники завдяки меншій кількості складових активу, що входять до розрахунку (Н4). Наглядно домінування одного нормативу над іншим та характеристику змін можливо уявити в такому вигляді (табл. 2).

Таблиця 2

**Значність нормативів за спаданням та характеристика змін вимог до нормативів**

№	Норматив	Опис змін
1	Норматив регулятивного капіталу (Н1)	Суттєві зміни щодо якісної складової додаткового капіталу: субординований борг збільшено до 100 % від розміру власного капіталу
	Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	
	Норматив адекватності основного капіталу (Н3)	Змін не відбулося
2	Норматив поточної ліквідності (Н5)	Несуттєві зміни
3	Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	Суттєві зміни щодо розширення змісту статей активів та зобов'язань у розрахунку нормативу та збільшення нормативу до 60 % у співвідношенні
4	Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	Суттєві зміни. Розширення змісту статей активів та зобов'язань у розрахунку нормативу, вимога до щоденного розрахунку нормативу

Таким чином, для підтримки фінансової стійкості та ліквідності комерційних банків НБУ проведена суттєва робота. Прямої зміни вимог щодо нормативів регулятивного капіталу не відбулося, але змінилась вимога до якісного змісту капіталу, а саме збільшення допустимої частки субординованого боргу в загальному обсязі регулятивного капіталу з 50 до 100 %, що, з одного боку, підвищило можливість залучення коштів ззовні банківської структури, що, певно, на фоні кризи, є важливим стабілізаційним моментом для банківської системи; з іншого боку це все ж боргові кошти, і вони повинні, згідно з інструкцією, зменшуватись на 20 % кожен рік протягом п'яти років, що має на увазі заплановане зменшення регулятивного капіталу, який є кількісним показником фінансової заможності банків. Зміни вимог щодо показників ліквідності суттєво торкнулись складових розрахунку нормативів, поглибили вимоги до ліквідних активів, збільшили перелік статей зобов'язань, які приймаються до обчислення, замінили щомісячний розрахунок миттєвої ліквідності Н4 на щоденний, збільшили допустиме значення нормативу короткострокової ліквідності з 20 до 60 %. Але на підставі вищенаведеного посилання на дослі-

дження [4] щодо домінування нормативів, також можна зробити висновок, що зміни торкнулись менш значних нормативів Н4 та Н6 порівнянню з нормативом поточної ліквідності Н5, якому банки намагаються приділяти більше уваги через важливість, насамперед, виконати зобов'язання поточного місяця. Миттєва ліквідність має менше складових високоліквідних активів у розрахунку, оскільки щоденний розрахунок – це досить мінлива величина, і більше піддається регулюванню з причини короткого терміну. Невиконання поточного щомісячного показника ліквідності має негативні наслідки, які можуть призвести до ланцюгової реакції втрати ліквідності і створити ажіотаж, що безпосередньо вплине на норматив короткострокової ліквідності та на загальну ліквідність комерційного банку взагалі.

**Література:** 1. Тен В. В. Экономические категории качества активов коммерческого банка : монография / В. В. Тен, Б. И. Герасимов, А. В. Докунин. — Тамбов : Изд. ТГУ, 2002. — 104 с. 2. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управления, портфель инвестиций : монография / А. С. Шапкин. — М. : Корпорация "Дашков и К", 2003. — 544 с. 3. Зміни до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 10 вересня 2009 р. № 541. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 жовтня 2009 р. за № 928/16944. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [www.nbn.gov.ua](http://www.nbn.gov.ua). 4. Буздалин А. В. Экспертиза значимости обязательных нормативов / А. В. Буздалин // Бизнес и банки – Апрель, 2000. — № 17. 5. Інструкція НБУ "Про порядок регулювання та діяльності банків в Україні"; затв. постановою Правління НБУ № 368 від 28.08.2001 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [www.nbn.gov.ua](http://www.nbn.gov.ua). 6. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

Стаття надійшла до редакції  
26.11.2006 р.

УДК 336.711

**Борисенко І. І.**

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ**

*In the article the existing domestic theory and practice of financial management of bank, evolution of approaches to management of the finance of bank and existing models of management is considered by actives and passives. The general principles of financial management in bank and principles which answer market economy are defined. The developed conceptual model of a control system of financial resources allows to introduce in bank toolkit of logistics with a stage-by-stage choice and use of concrete methods, levers, measures of a finance administration which will enable to maximize profit of banks.*

Фінансова криза зачепила майже всі країни світу, спричинила серію банкрутств провідних компаній і фінансових інститутів, поширилася на реальний сектор економіки. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, падіння української економіки в 2009 році становитиме близько 8 %, але вже у наступному році вона відновить своє зростання, завдяки чому сповільняється темпи інфляції. Утім, у доларовому еквіваленті, за прогнозом, валовий

внутрішній продукт України перевищить рівень 2008 року лише в 2014 році [1]. У виникненні і розвитку кризових явищ помітно зросла роль банків, оскільки саме вони формують інституціональну систему, впливаючи на ефективність розподілу кредиту, структуру відсоткових ставок, рішення у сфері грошово-кредитної політики [2]. Це пояснюється тим, що стратегія поведінки окремих банків формується в результаті прийняття рішень на мікрорівні, всередині банку, а саме в управлінні його фінансовими ресурсами. За таких умов важливим чинником подолання наслідків фінансової кризи, відновлення довіри до банків та стабільного економічного зростання є вивчення процесу формування і використання фінансових ресурсів у сучасних умовах економічної нестабільності. Фінансовий менеджмент у системі управління банком потребує відповідного реагування на подолання наслідків фінансової кризи в розрізі побудови принципів та умов в управлінні фінансовими ресурсами банку. Такі завдання висувають нові вимоги для керівництва банку та посилюють актуальність проблеми об'єктивного визначення власних можливостей і вибору відповідного вектора розвитку.

Розвиток вітчизняної теорії та практики управління банківською діяльністю пов'язаний з такими вченими-економістами, як О. В. Васюренко [3], І. М. Федосік [4], І. В. Сало [5], Л. О. Примостка [6; 7], А. А. Мещеряков [8], Л. В. Лисяк [8], О. А. Дмитрієва [9] та ін. У своїх роботах дослідники достатньо детально розглядають елементи (суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, мету тощо) фінансового менеджменту в банку, але науково-методичне підґрунтя стосовно моделі управління саме фінансовими ресурсами банку в даних працях недостатньо розкрито.

Метою статті є розробка науково-методичного забезпечення системи управління фінансовими ресурсами банку.

Фінансовий менеджмент у банку є складовою банківського менеджменту, який має свій спеціально розроблений або створений у процесі діяльності банку механізм функціонування залежно від обраних напрямів, визначених вищим керівництвом банку.

Проаналізувавши існуючі підходи [3 – 9] до визначення змісту та сутності фінансового менеджменту в банку, можна здійснювати його розгляд за таким напрямом, як система економічного управління.

Фінансовий менеджмент як система економічного управління – сукупність організаційно-структурної підсистеми (об'єкт та суб'єкт управління), функціональної підсистеми (інструменти управління) та підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування банку.

Об'єктом управління є банк з повним здійсненням банківської діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим та соціально-економічним середовищем. Суб'єкт управління – це особа чи група осіб (керівний склад), що має повноваження приймати управлінські рішення та нести відповідальність за ефективне управління банківською установою [6].

Процеси управління банківськими фінансами тісно пов'язані, основними з яких є ті, що дають змогу управляти фінансовими ресурсами через методи управління активами та пасивами банку. Більшість методів спрямовано на одночасне досягнення кількох цілей, тому науковці [3; 4; 6; 8] розглядають їх з різних позицій залежно від цілей своїх досліджень (таблиця, складена автором).

Таблиця

Моделі управління активами та пасивами банку

№ з/п	Модель управління	Сутність методу використання	Недоліки методу
1	2	3	4
1	Загальний фонд коштів [8]	У рамках моделі не визначається, за рахунок яких ресурсних джерел формується кожен окремий вид активів банку	Не враховує зв'язок між активами і пасивами банку
2	Банки усередині банку [8]	У рамках моделі для кожного виду активів визначаються джерела залучення ресурсів, визначаються підрозділи банку, які можуть ці ресурси використовувати	Можлива невідповідність обсягів ресурсного фонду та напрямів використання за визначеними категоріями

Закінчення табл.

1	2	3	4
3	Модель гету [6]	Максимізація прибутку за умови обмеження ризику через установлення максимально допустимого його значення	Забезпечує аналіз лише відсоткового прибутку
4	Модель імунізації [6]	Підбір та включення до портфеля таких фінансових інструментів, які мінімізують його чутливість до зміни відсоткових ставок на ринку	Модель вивчає вплив лише відсоткового ризику
5	Стратегія управління фондами [3]	Здійснення заходів, що змінюють структуру балансу відповідно до його стратегічних програм для максимізації маржі банку за прийнятного рівня ризику	Максимізація доходу за рахунок мінімізації вартості банківських послуг
6	Системний підхід [7]	Банківський баланс розглядається як структурна модель, що описує фінансовий стан банку в бухгалтерських оцінках. При цьому пріоритетне значення має вивчення властивостей балансу як генератора доходів та витрат банку	Динамічний баланс перетворюється на об'єкт активного управління, параметрами якого є прибутковість та рівень ризику
7	Об'єднання джерел ресурсів [3]	Передбачається, що всі фонди банку отримані з єдиного джерела, завданням керівництва є визначення пріоритетів розміщення активів	Нехтування зв'язками між активами і пасивами
8	Поділ джерел ресурсів [3]	Керівництво банку повинно розглядати конкретні джерела, за рахунок яких залучаються ресурси	Постійний контроль співвідношення обсягів вкладів до запитання та строкових, а також позичок на грошовому ринку і загальної величини зобов'язань
9	Збалансований підхід до управління ресурсами [4]	Перехід до комбінованої стратегії, яка містить різні методи поділу й об'єднання джерел ресурсів для забезпечення більшої гнучкості	Підхід спрямований на аналіз і контроль відсоткових ставок

Обираючи модель управління фінансовими ресурсами банків у сучасних умовах, керівництву необхідно обов'язково враховувати і принципи управління фінансовою діяльністю банку, і принципи, що відповідають ринковій економіці, та враховувати особливості ведення банківської діяльності в умовах вітчизняного ринку.

Прагнення України до міжнародної інтеграції сприяло становленню вітчизняного фінансового ринку як ринку покупця і загостренню конкурентної боротьби між його основними учасниками – банківськими установами. Велика кількість банків стимулює їх до переходу на більш ефективні способи надання послуг, тобто створюється сприятливе середовище для їх розвитку та вдосконалення.

Необхідно відмітити, що чим краще організація пристосована до динамічного та ефективного впровадження змін, а також до створення нових пропозицій, що сприяють потребам клієнтів, тим вона більш конкурентоспроможна та має кращі результати діяльності серед порівнюваних банків. На сьогоднішні провідні позиції займають ті банки, які найбільш успішно розробляють та впроваджують у життя обґрунтовану стратегію, постійно концентруючи зусилля на аналіз і виявлення своєї конкурентної переваги, що і визначає такі умови в системі управління фінансовими ресурсами, як інформаційне забезпечення в реальному режимі і часі, лідерство та підвищення відповідальності і постійне поліпшення організаційного фактора.

У таких умовах на перше місце поруч з ключовими факторами підвищення ефективності банківської діяльності виходять зусилля банку у сфері залучення клієнтів, а також створення і просування власних продуктів та послуг, дотримуючись таких принципів: орієнтація на клієнта-споживача, взаємовигідні відносини з клієнтами-постачальниками. Необхідно зауважити, що враховуючи специфіку банківської діяльності, клієнт банку може одночасно виступати і в ролі споживача і в ролі постачальника.

Для побудови моделі управління фінансовими ресурсами автором були поставлені та вирішені такі завдання: уточнена сутність фінансових ресурсів, що дозволило виділити їх види на основі

групування за низкою ознак [10]; продіагностовано результати діяльності банків з метою їх прогнозування [11]; визначено перспективні інструменти залучення фінансових ресурсів [12]; наступним завданням, яке потребує вирішення, є залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів на визначений момент часу та їх оптимальне розміщення у банківській мережі за допомогою впровадження логістики в банківську діяльність на всіх рівнях управління (стратегічному, тактичному та операційному) [13; 14].

Усі ці питання враховуються при розробці концептуальної моделі системи управління фінансовими ресурсами банку (рисунок – авторська розробка), яка, на відміну від існуючих, включає такий принцип управління, як логістичний підхід, що дозволяє впроваджувати в банківську діяльність інструментарій логістики з поєднанням вибором та використанням конкретних методів, важелів, заходів фінансового управління, що надасть змогу максимізувати прибуток банків.

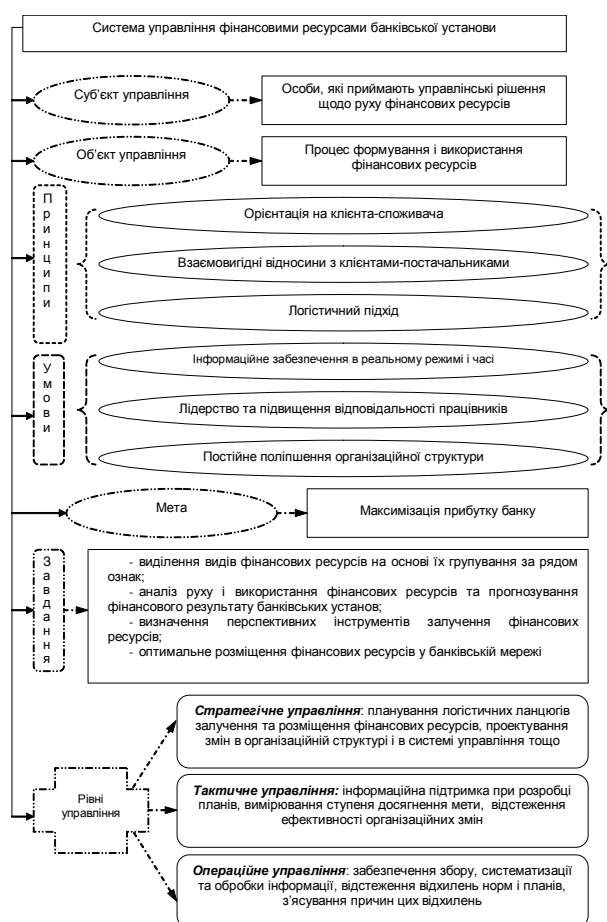


Рис. Концептуальна модель системи управління фінансовими ресурсами банку

Логістичний підхід є загальнонауковою методологією досліджень, сутність якої становлять три принципові положення [15]: взаємопов'язані функції розглядаються як єдиний потік; для управління потоком створюється відповідна система, тобто організаційно-управлінський механізм; оцінювання ефективності функціонування системи управління потоком здійснюється з урахуванням не тільки витрат, а ще й втрат прибутку, зумовлених нераціональним використанням ресурсів потоку.

Важливою складовою системи управління є інструментарій управління фінансовими ресурсами банків, який обирається на кожному етапі управління фінансовими ресурсами.

Вибір конкретних інструментів залежить від можливостей банківської установи, її фінансового стану, мети, завдання, принципів та рівня організації управління її фінансовими ресурсами.

Таким чином, актуальність удосконалення науково-методичного забезпечення системи управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах господарювання не викликає сумніву. Адже від якості такого забезпечення банку фінансовими ресурсами відповідної структури залежить вирішення надзвичайно важливих та складних завдань, що стоять перед керівництвом банку. Тому розроблена концептуальна модель системи управління фінансовими ресурсами, яка полягає у розвитку рекомендацій щодо узгодження впровадження принципів управління, в рамках яких здійснюється співвідношення логістичного управління із загальною системою фінансового менеджменту банку, є основою для розробки науково-практичних рекомендацій з формування та застосування системи управління фінансовими ресурсами банківських установ.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку науково-практичних рекомендацій з впровадження в банківську діяльність логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банку.

**Література:** 1. Хоружій Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи / Г. Хоружій // Вісник Національного банку України. – № 7. – 2009. – С. 14 – 16. 2. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 754 с. 3. Управління діяльністю банку: методологія і практика : монографія / О. В. Васюренко, І. М. Федосік, Л. В. Васюренко та ін. ; за ред. О. В. Васюренка ; НБУ УБС. – К. : УБС НБУ, 2008. – 230 с. 4. Васюренко Л. В. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз / Л. В. Васюренко, І. М. Федосік. – Харків : ПП “Яковлева”, 2003. – 88 с. 5. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібн. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 314 с. 6. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с. 7. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі : монографія / Л. О. Примостка. — К. : КНЕУ, 2002. — 316 с. 8. Мещеряков А. А. Фінансовий менеджмент у банках : навч. посібн. / А. А. Мещеряков, Л. В. Лисяк. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с. 9. Дмитриєва Е. А. Формирование ресурсов коммерческого банка в условиях макроэкономического роста / Е. А. Дмитриєва // Вестник СевНТУ. – Севастополь, 2007. – С. 87 – 91. 10. Борисенко І. І. Теоретико-суттєвий аспект дефініції «фінансові ресурси банківських установ» / І. І. Борисенко // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 120. — С. 110–113. 11. Азаренкова Г. Діагностика результатів діяльності банківських установ Харківського регіону / Г. Азаренкова, В. Сословський, І. Борисенко // Вісник Національного банку України. – 2006. – № 12. – С. 10–13. 12. Борисенко І. І. Концепція розвитку сучасного банку / І. І. Борисенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 9. – Суми : ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2004. – С. 268–272. 13. Борисенко І. І. Окремі питання управління фінансовими ресурсами банківських установ на основі логістичного підходу / І. І. Борисенко // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика [Текст] : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (21 – 22 травня 2009 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – Т.1. – С. 81–82. 14. Борисенко І. І. Управління фінансовими ресурсами банківської установи на основі логістичного підходу / І. І. Борисенко // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” «Логістика». – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 633. – С. 5–64. 15. Окландер М. А. Логістика : підручник / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с. 16. Окландер М. А. Контури економічної логістики : монографія / М. А. Окландер. – К. : Наукова думка, 2000. – 174 с. (рос. мов.). 17. Івашенко Ю. Ю. Розробка інтегральної системи управління матеріальними ре-

сурсами на підприємствах / Ю. Ю. Іващенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум : <http://uran.pntu.edu.ua/gallery/>. 18. Бердар М. М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу / М. М. Бердар // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 5 (83). – С. 133–138. 19. Дмітрієва О. А. Особливості формування ресурсної бази комерційного банку в умовах глобалізації фінансової системи України / О. А. Дмітрієва, О. В. Любкіна // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К. : 2008. – С. 30–33.

Стаття надійшла до редакції  
16.11.2009 р.

УДК 331.108.2

**Гриньова В. М.  
Грузіна І. А.**

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*In the article the evolution of development of basic theories of personnel management are investigated, their advantages and failings are analyzed, the possibilities of application of substantive provisions of theories at the construction of system of personnel management on modern enterprises are found out.*

У сучасних умовах господарювання управління персоналом набуває все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника у діяльності підприємства, воно стає фактором підви-

щення конкурентоспроможності та перспективного розвитку як окремих підприємств, так і країни в цілому. Отже, на сьогоднішній день створення ефективної системи управління робітниками є актуальним завданням для всіх господарських утворень.

Проблеми у галузі управління персоналом протягом багатьох десятиріч турбували вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Файоль, А. Я. Кібанов, В. М. Гриньова, О. С. Віханський та ін. Але, на жаль, і до теперішнього часу безліч питань залишаються невирішеними.

З огляду на це, мета статті полягає у дослідженні основних тенденцій розвитку існуючих теорій з управління персоналом, виявленні їхніх переваг та недоліків, а також аналізі можливостей застосування на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах.

Дії з управління діяльністю людей мають багатоглибку історію. Ще перші представники людства майже щоденно зіштовхувались з питаннями розподілу праці, трудової мотивації та дисципліни [1 – 3]. Промислова революція XIX сторіччя поклати початок формуванню теорії управління як науки, кардинальним чином змінивши характер економічних організацій. Суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами, що обумовили зміну ролі людини в організації, активізували розвиток теорій управління персоналом. На теперішній час в літературі [1; 2; 4; 5] виділяють основні групи теорій, що представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні теорії управління персоналом

	№ з/п	Найменування теорій	Представники теорій	Основні положення теорій
"Одномірні" вчення про управління	1	Класичні теорії (школа наукового управління)	Ф. Тейлор; А. Файоль; Ф. та Л. Гілберт; М. Вебер та ін.	Для більшості робітників праця не приносить задоволення, а те, що вони роблять, менш важливе, ніж те, що вони заробляють. Мало ініціативних робітників, які прагнуть виконувати роботу, що потребує творчого підходу, самостійності та самоконтролю
	2	Теорії людських відносин	Е. Мейо; К. Арджеріс; Р. Лікарт; Р. Блейк	Робітники бажають бути корисними й значущими для організації. Прагнуть до інтеграції та визнання з боку організації. Відзначені потреби для них більш важливі та актуальні, ніж гроші, а, отже, більшою мірою створюють спонукання та мотивацію до праці
	3	Теорії людських ресурсів (біхевіористські теорії)	А. Маслоу; Ф. Герцберг; Д. Макгрегор	Для більшості робітників праця приносить задоволення, через що вони прагнуть зробити свій внесок у реалізацію цілей, до яких вони причетні, у розробці яких беруть участь. Більшість робітників проявляють здібності до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю
"Синтетичні" вчення про управ. ліній	1	Теорія управління за цілями	П. Дракер	Ефективне управління має починатися з вироблення цілей, а не з формування функцій, системи взаємодії та процесу
	2	Ситуаційні теорії	Дж. Вудворд; В. Врум	Ефективність управління, в першу чергу, залежить від умов конкретної ситуації, в якій функціонує підприємство
	3	Теорія "7-С"	Т. Пітерс; Р. Уотерман; Р. Паскаль; Є. Атос	Тільки ті організації можуть ефективно функціонувати та розвиватися, керівництво яких спроможне підтримувати в гармонійному стані систему із семи компонент (стратегія, структура, система, штат, стиль, кваліфікація, розподілені цінності)
	4	Теорія "Z"	У. Оучі	Відмова від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління