

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

© Борисенко І.І., 2008

На основі системного підходу визначено сутність банківської установи як логістичної системи та розкрито сутність і значення логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами вітчизняних банківських установ, який являє собою напрям методології наукового пізнання, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем. Застосування цього підходу дасть змогу відслідковувати рух фінансових ресурсів на всіх етапах управління фінансовими ресурсами банківських установ та прийняти найефективніші рішення із формування, розподілу і використання фінансових ресурсів.

**On the basis of systems approach the essence of bank establishment as logistic system is defined. The essence and meaning of logistic approach to the management of financial resources of native bank establishments are determined in the article. This approach is the direction of methodology of scientific cognition. On its bases is the consideration of objects as systems. The use of this approach permits to track the motion of financial resources on all stages of management of financial resources in bank establishments. It gives the opportunity to the more effective problem-solving of forming, division and use of financial resources.**

**Постановка проблеми.** Становлення банківської системи України тісно пов'язане із створенням ефективного механізму управління банківською діяльністю, що зумовлює необхідність підвищення ролі фінансового управління як найважливішого елемента загальної системи управління банківською установою, не розглядаються фінансові ресурси як безперервний фінансовий потік. Тому виникає практична потреба перегляду підходів щодо питань формування та використання фінансових ресурсів банківської установи.

В умовах дефіциту фінансових ресурсів особливої актуальності набувають питання формування ресурсів банківських установ, оптимізації їхньої структури та вибору стратегії ефективного управління ними. Банківська система повинна володіти сукупністю ресурсів, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання, формування відповідних резервів, підтримки власної ліквідності, тому управління фінансовими ресурсами банківських установ необхідно розглядати за умови логістизації банківської діяльності.

Логістизація банківської діяльності покликана стати важливим інструментом розв'язання задач щодо підвищення ефективності та функціонування банківської установи, зокрема й управління фінансовими ресурсами з метою реалізації стратегічних завдань, що стоять перед країною та підприємствами, в яких банки є певним каталізатором економічних процесів

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням ефективності управління фінансовими ресурсами, залученням коштів до банківських установ та визначенням раціональних підходів щодо їхнього розміщення висвітлено в роботах таких зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, як М.Д. Алексеєнко, О.В. Васюренко, А.П. Вожжов, А.С. Гальчинський, О.Д. Заруба, Б.С. Івасів, А.М. Мороз, С.М. Павлюк, М.І. Савлук, В.А. Ющенко. Серед російських вчених варто виділити роботи Н.Д. Барковського, О.І. Лаврушина, Н.Г. Антонова, серед західних вчених: Р. Костер, Д.Полфреман, Ж.Рівуар, Дж.Ф.Сінкі та інші.

Логістика як наука і як інструмент бізнесу почала формуватись на початку 1950-х років в США і сьогодні як наука про керування потоками застосовується у в багатьох сферах економічної

діяльності. Дослідження у галузі логістики містяться у роботах багатьох вчених, серед яких варто відзначити А.І. Семененка, В.І. Сергєєва, В.В. Дибську, І.І. Бажина, Б.А. Анікіна, Ю.В. Пономарьову, В.В. Смиринського, Л.В. Балабанову, А.М. Германчук, М.А. Окландер, М.П. Гордона, але питання щодо застосування принципів та методів логістики в банківських установах прямо не розглядалось, що й визначило вибір цього напрямку дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банківських установ.

**Основна частина.** Управління фінансовими ресурсами банківської установи – це складний і багатогранний процес, сутність якого полягає в пошуку та реалізації на практиці найефективніших рішень з формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Для ефективнішого управління пропонується застосування логістичного підходу, за яким банківську установу необхідно розглядати як логістичну систему. Тому виникає необхідність вивчення специфіки банківської діяльності з позиції логістизації окремих видів діяльності з метою підвищення ефективності функціонування банківської установи як окремо взятого об'єкта, так і банківської системи загалом.

Логістизація банківської діяльності являє собою поступове упровадження прийомів, методів, методик, які відносяться до логістичної науки та може одночасно розглядатись як комплексна технологічна та управлінська інновація, впровадження якої в реальну банківську діяльність потрібно вважати необхідним фактором. Такий підхід зумовлений тим, що банківські установи України вступили між собою в гостру конкурентну боротьбу, яка неминуче буде загострюватись у міру становлення банківської логістичної системи. Логістизацію окремих банківських функцій необхідно розглядати як придбання наявних конкурентних переваг.

Необхідно враховувати, що будь-яке упорядкування сприяє тією чи іншою мірою оптимізації грошових потоків в банківській установі. Умовою впровадження управлінського нововведення є обов'язкова комерційна оцінка. Реально оцінена логістична інновація дає змогу ранжувати всі подібні заходи, встановити ступінь значущості окремих інновацій і скласти такий важливий для логістичної практики плановий документ, як програма поетапного впровадження методів логістики в конкретній банківській установі.

Звісно, комплексний науковий підхід до розв'язання подібних задач зумовлений необхідністю розгляду потоків банківської логістики, рух яких вимагає адекватних методів регулювання. Серед необхідних умов досягнення поставлених цілей – подання циркуляції фінансових потоків як специфічного руху грошових коштів.

З логістичного підходу, який являє собою напрям методології наукового пізнання, основою якого є розгляд об'єктів як систем, об'єкт, що вивчається, розглядається як комплекс взаємопов'язаних підсистем, що об'єднані загальною метою. Відомо, що логістичний підхід будується на основі системного, який, на відміну від класичного, припускає поступовий перехід від загального до часткового, дає змогу визначити і сформувати цілі функціональної системи і як підсумок – виділити ті підсистеми, які утворюють єдину систему [8].

Методологія логістики вносить в управління діяльністю суб'єктів ринку новий підхід – координацію логістичних операцій, необхідних для надання послуг найефективнішим способом стосовно витрат та задоволення попиту споживачів. При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має певну систему управління, що орієнтується на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний напрям руху фінансових ресурсів кожної попередньої ланки логістичного ланцюга сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням його цілей та критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Підсумком усього логістичного ланцюга є фінансові ресурси, що надійшли з останньої ланки. Їхні параметри визначаються в результаті незалежних керівних дій, що здійснюються послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Тому щодо загальних цілей управління вони є випадковими. Принципова відмінність логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами від традиційного полягає в інтеграції окремих

ланцюгів в єдину систему, яка може адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В зв'язку з цим доцільне застосування логістичного підходу в банківській діяльності з метою оптимізації управління фінансовими ресурсами.

За логістичного підходу керуючий вплив здійснюється з боку єдиної логістичної системи управління до окремих стадій банківської діяльності (рис. 1).

Поняття «логістичний підхід» більшість учених ототожнює з системним підходом і вважає, що системний підхід є тією методологією логістики, яка дає змогу приймати оптимальні рішення у сфері підприємництва. Тому логістичний і системний підходи вважаються поняттями, що є синонімами. Однак системний підхід не є методологією логістики, оскільки в теорії систем відсутня така категорія, як «втрати прибутку, зумовлені нераціональним використанням ресурсів», хоча й застосовується в логістиці.

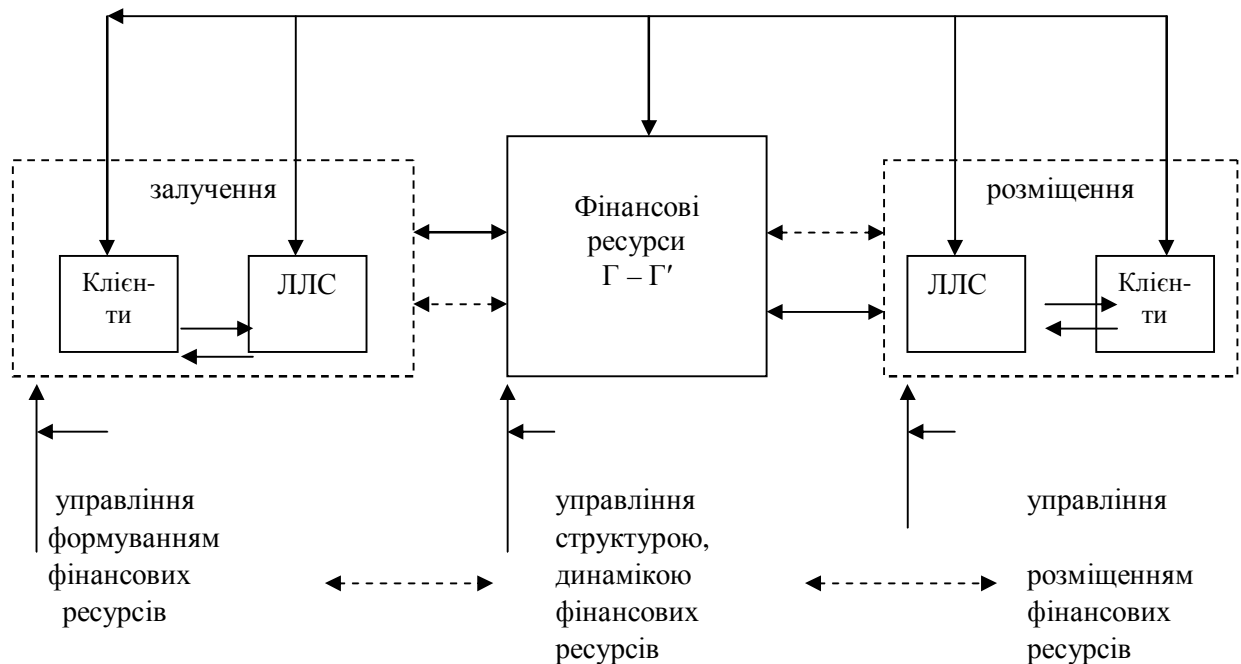


Рис. 1. Схема логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банківської установи:

ЛЛС – ланка логістичної системи;

————> – фінансові потоки;

-----> – інформаційні потоки

Але у логістиці використовується інший, похідний від системного, проте не тотожний йому підхід. Він збагачує та розвиває системний підхід, оптимізуючи вирішення різноманітних проблем.

Логістичний підхід є загальнонауковою методологією досліджень, сутність якої становить три принципи положення [6]:

- взаємопов'язані функції розглядаються як єдиний потік;
- для управління потоком створюється відповідна система, тобто організаційно-управлінський механізм;
- ефективність функціонування системи управління потоком оцінюється з урахуванням не тільки витрат, а ще й втрат прибутку, зумовлених нераціональним використанням ресурсів потоку.

Для оптимального регулювання з теоретичних та практичних аспектів фінансових потоків необхідно розглянути джерела, напрями руху, резерви фінансових ресурсів. Для оптимального обороту залученого капіталу в своїй системі банк, для забезпечення раціонального використання, результатом якого є  $\Gamma - \Gamma'$ , повинен володіти достатньою кількістю наявних фінансових ресурсів. Головним джерелом постійного поповнення є депозити фізичних та юридичних осіб. Крім того, джерелом фінансових ресурсів, що обертаються в банківській установі, є: власний капітал, кошти,

залучені від додаткової емісії акцій тощо. Завданням банку є оптимальне планування вхідних та вихідних фінансових потоків.

Поняття логістичного ланцюга передбачає, що існує послідовність процесів, пов'язаних у вигляді ланцюга, тобто існує певна група суб'єктів (партнерів), які трансформують вхідний потік фінансових ресурсів банку в вихідний у вигляді банківських послуг, що мають певну цінність для кінцевих клієнтів споживачів і регулюють повернення на кожному етапі (рис. 2). Стрілочками позначено рух фінансових ресурсів банку, що свідчить про те, що особливості логістичного ланцюга банку порівняно з підприємствами має істотні відмінності, якщо на підприємствах лише виробляється продукція та продається споживачеві і підприємство зацікавлене в тому, щоб споживач прийшов до них знову, а в банку, окрім цього, споживачі банківських послуг є специфічними і вимоги відповідні.

Наприклад, споживач банку дає у тимчасове користування свої вільні кошти. Банк, своєю чергою, спочатку повинен залучити цього клієнта, щоб він прийшов саме до цієї установи, запропонувати найвигіднішу для обох сторін ціну, а потім повернути ці кошти з певним доходом і зробити це у встановлений строк у визначеному місці. Тобто необхідно побудувати управління всередині цього ланцюга так, щоб задовольнити потреби і клієнта, що приніс кошти, і клієнта, що бажає їх отримати у тимчасове користування і повернути в потрібний час в необхідному обсязі, і при цьому щоб отримала дохід власне сама банківська установа.

Управління логістичним ланцюгом охоплює планування всіх процесів та контроль над ними, починаючи від залучення ресурсів і закінчуючи їхнім розміщенням у вигляді банківських послуг клієнтам банку. Відтак можливий вторинний перерозподіл ресурсів, наприклад, у разі дострокового повернення кредиту або продовження строку дії депозиту. Планування означає складання плану, в якому визначено, яку кількість ресурсів необхідно залучити, або запозичити, потім розмістити і повернути за певний період – день, тиждень, місяць, рік. Контроль означає дотримання плану незважаючи на множинність проблем, які можуть виникнути під час його виконання. Завдання полягає в тому, щоб скоординувати планування кожного процесу та контроль над ним для повнішого задоволення потреб клієнтів. Під задоволенням потреб клієнтів в банківській діяльності розуміють краще обслуговування останніх, ніж у конкурентів.

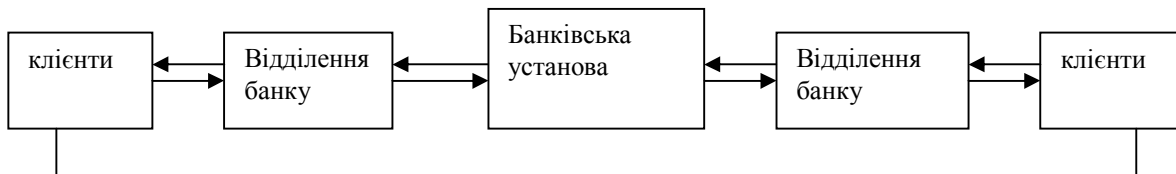


Рис. 2. Схема логістичного ланцюга банківської установи

Отже, рух фінансових ресурсів в логістичному ланцюгу зумовлений витнятковю поведінкою клієнтів банку. Ступінь задоволення клієнта залежить від управління фінансовими потоками по всьому логістичному ланцюгу. Логістика – важливий фактор, що уможливорює управління логістичним ланцюгом.

Наведений на рис. 2 логістичний ланцюг являє собою лише певну послідовність – від залучення до розміщення фінансових ресурсів. А для функціонування ланцюга необхідний кваліфікований персонал, спеціальне обладнання, комп'ютерна техніка, у процесі трансформації ресурсів додатково необхідне використання спеціальних електронних програм. Отже, банківська установа має зв'язки з багатьма як клієнтами, так і іншими суб'єктами та об'єктами фінансового ринку.

На рис. 3 наведена схема руху фінансових ресурсів банківської установи від одних клієнтів до інших, де їх розглядають, з одного боку, як покупців банківських продуктів або послуг, а з іншого боку – як споживачів. Покупець може одночасно також бути і споживачем, наприклад, клієнт-покупець банківської установи вкладає на депозитний рахунок тимчасово вільні кошти, одночасно отримує банківську платіжну картку, використовуючи яку, стає споживачем.

Потік інформації передає інформацію про попит від споживачів. Банківська установа, своєю чергою, має певні часові межі для отримання відповіді на питання – скільки часу та скільки фінансових ресурсів знадобиться для задоволення попиту. Тому важливо розглядати логістику як систему. Всі процеси, що відбуваються в логістичному ланцюгу, необхідно розуміти стосовно того, як вони взаємодіють з іншими процесами. Немає таких банків, які існують самі по собі, вони є відкритими організаціями і тому вартість, кількість та строки залучених або запозичених фінансових ресурсів залежать від багатьох факторів.

Основним правилом банківської діяльності є обсяг та строки фінансових вимог банку. Вони повинні відповідати розмірам та строкам його зобов'язань, що в практиці буває рідко. Тобто наявні кошти, що є в розпорядженні банку на певний момент часу, повинні відповідати за кількістю його вимогам. Отже, для того, щоб відповідність підтримувалась постійно, необхідно постійно поповнювати до визначеного рівня ресурси, що вибувають за рахунок підтримання динамічної рівноваги пасивів та активів банку.

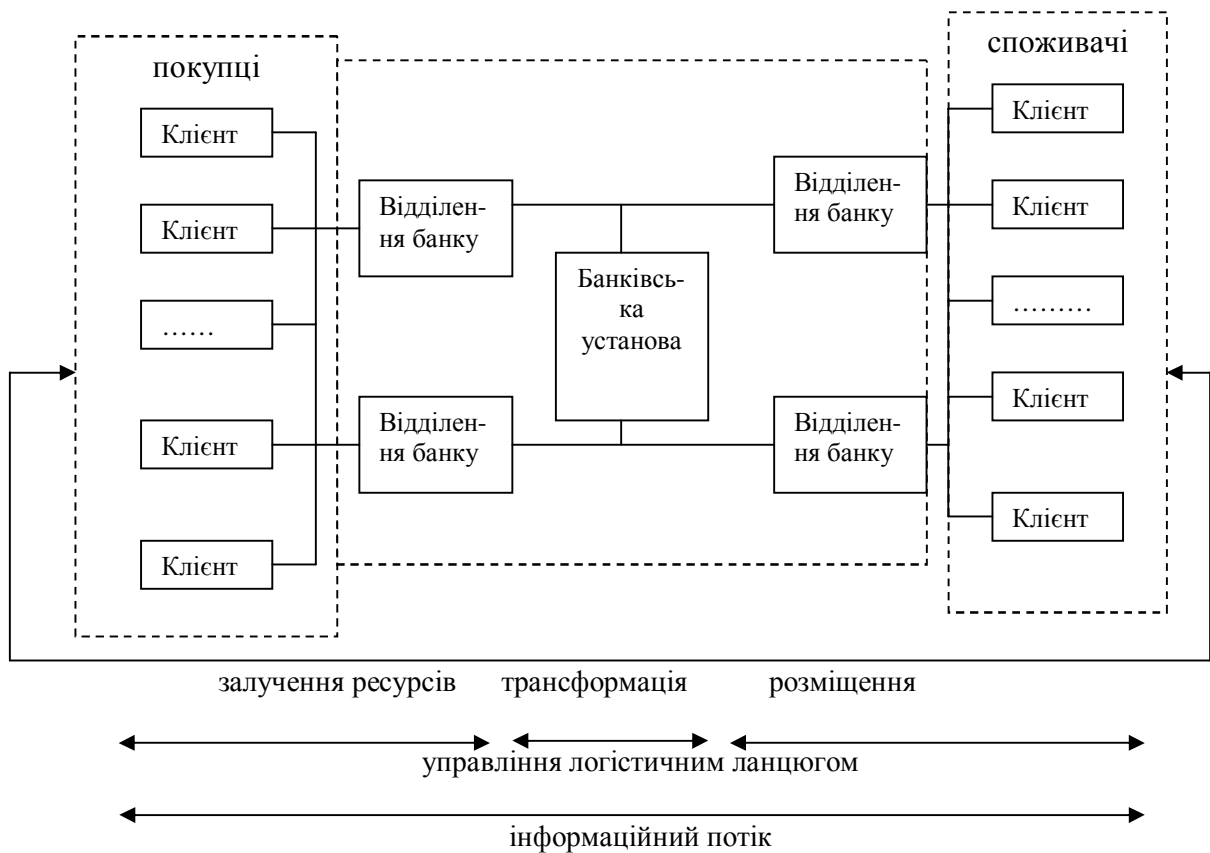


Рис. 3. Зв'язки в логістичному ланцюзі

Класичним є підхід до розподілу ресурсів залежно від часу їхнього перебування в розпорядженні банківського менеджменту на постійні (переважно власний капітал) і тимчасові ресурси. Своєю чергою, ресурси, які є в тимчасовому користуванні банку, за ступенем стабільності та можливості управління ними можуть бути поділені на нестабільні поточні пасиви та стабільні ресурси

Проблему зміцнення ресурсної бази банку не можна зводити до нарощування обсягу різних видів ресурсів. У сучасних умовах розвитку фінансового ринку банкам з метою виживання необхідно грамотно будувати стратегію подальшого розвитку і тактику поведінки на ринку. Розроблення заходів щодо забезпечення банку фінансовими ресурсами відповідної структури передбачає вирішення надзвичайно важливих та складних завдань, що стоять перед керівництвом

банку. Оптимальна структура фінансових ресурсів досягається таким співвідношенням між власними коштами та зобов'язаннями банку, за якого забезпечується найефективніша пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості банку, тобто максимізується його ринкова вартість.

У ході здійснення заходів необхідно враховувати особливості кожного елемента фінансових ресурсів. Висока питома вага власних коштів і невелика частка залучених й запозичених коштів є результатом недостатньо активної позиції банку на ринку та характеризується низьким рівнем прибутковості, однак забезпечує фінансову незалежність банку. Банку не вигідно нагромаджувати зайвий власний капітал, оскільки вартість власних коштів є, як правило, вищою порівняно з залученими коштами. Власний капітал повинен мати такий розмір, щоб забезпечити максимальний прибуток та рентабельність. Велика частка зобов'язань банку порівняно з власним капіталом знижує надійність банку, збільшуючи частку ризику, яку беруть на себе вкладники банку та підвищуючи прибутковість власного капіталу. Отже, встановлюючи співвідношення власного капіталу та зобов'язань банку, необхідно визначитись, вибираючи між можливістю протистояти непередбачуваним фінансовим проблемам та прибутковістю капіталу. Приймаючи рішення про співвідношення власних і залучених коштів, необхідно враховувати таке: розмір власного капіталу не може бути меншим від нормативних вимог НБУ і повинен забезпечувати виконання нормативу адекватності регулятивного капіталу; залучені та запозичені кошти повинні забезпечувати здійснення активних операцій та можливість їхнього подальшого розвитку; необхідність забезпечення ліквідності банку [1].

Отже, необхідно оптимізувати використання фінансових ресурсів банку для фінансування активних операцій за параметрами строку та обсягу. Банківська установа має ресурси на вході, тобто залучені або запозичені та на виході, тобто вкладення в певні види банківських операцій (рис.4).



Рис 4 . Напрями руху фінансових ресурсів банківської установи

З одного боку, банки перерозподіляють ресурси від осіб (як фізичних, так і юридичних), що роблять заощадження, до осіб (як фізичних, так і юридичних), які відчувають потребу в кредиті, та

забезпечують підприємства різних форм власності додатковими ресурсами. З іншого боку, банки здійснюють трансформацію ресурсів по термінах, залучаючи короткострокові ресурси і видаючи кредити на тривалий термін, що уможливило реалізацію довгостроковіших проектів у реальному секторі.

**Висновки.** Отже, використання вітчизняними банківськими установами логістичного підходу до організації та управління фінансовими ресурсами надасть такі основні переваги, як: створення передумов для підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок управління на всіх етапах від залучення до розміщення фінансових ресурсів та сприймання логістикою фінансових та інформаційних потокових процесів у взаємозв'язку сприяє визначенню необхідного та достатнього розміру капіталу для підтримки ліквідності банківської установи.

Під час управління фінансовими ресурсами виникає необхідність в оперативній оцінці їхнього формування (залучення та запозичення) та розміщення, яка повинна ґрунтуватися на дотриманні балансу між активами та зобов'язаннями за строками та обсягами. Так фінансову рівновагу, тобто ліквідність банківської установи може забезпечити розв'язання таких задач, як забезпечення раціонального формування фінансових ресурсів; раціональне розміщення фінансових ресурсів з урахуванням особливостей їхньої структури; досягнення оптимальної трансформації фінансових ресурсів всередині банківської установи

1. Алексеєнко М.Д. *Капітал банку: питання теорії і практики: Монографія.* – К.: КНЕУ. – 2002. – С.31

2. Бердар М.М. *Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу // Актуальні проблеми економіки.* – 2008. – № 5 (83). – С.133–138.

3. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. *Логистика: Учебник / Под ред. В.И. Сергеева.* – М.: Эксмо, 2008 – 944 с.

4. Довгань Ж.М. *Політика комерційного банку щодо мобілізації ресурсів // Фінанси України.* – 1999. – № 12. – С. 103–108.

5. Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С. Л.: *Банківський менеджмент: Навч. посібник / За ред. О.А. Кириченка.* – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.

6. Окландер М.А. *Логістика: Підручник.* – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.

7. Окландер М.А. *Контури економічної логістики: Монографія.* – К.: Наукова думка, 2000. – 174 с.

8. Сергеев В.И. *Логистика в бизнесе: Учебник.* – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. – (Серия “Высшее образование”).

9. Харрісон А., Ван Хоук Р. *Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; За наук ред. О.Є. Міхейцева.* – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.