

**Кремень Ольга Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Кремень Ольга Ивановна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры финансов и финансово-экономической безопасности  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Kremen Olga**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Finance and Financial and Economic Security  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Сорокіна Вікторія Олегівна**

*студентка  
Київського національного університету технологій та дизайну*

**Сорокина Виктория Олеговна**

*студентка  
Киевского национального университета технологий и дизайна*

**Sorokina Viktoriia**

*Student of the  
Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-12-6600

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКА**

**THEORETICAL FUNDAMENTALS OF MECHANISM  
OF BANK FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT**

**Анотація.** В умовах нестабільності на фінансових ринках ключовим фактором функціонування і розвитку банку стає стабільне отримання позитивних фінансових результатів, що є свідченням дієвості та ефективності бізнес-моделі фінансової установи, якості системи ризик-менеджменту та корпоративного управління.

Метою статті є дослідження і розвиток теоретичних засад механізму управління фінансовими результатами банку.

Управління фінансовими результатами комерційного банку – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо процесу формування прибутку, його розподілу та використання. Водночас, відповідно до процесного підходу управління фінансовими результатами комерційного банку можна визначити як цілеспрямований процес впливу органу управління на формування, розподіл і використання прибутку, що базується на стратегії і політиці, використовує відповідний інструментарій та забезпечує реалізацію кінцевої мети управління комерційним банком. Головною метою управління фінансовими результатами є забезпечення максимізації чистого прибутку як основного джерела зростання вартості комерційного банку.

Механізм управління фінансовими результатами банку – це комплекс взаємопов'язаних систем управління – організаційної системи, системи забезпечення, системи процедур, системи планування та системи контролю, – тісна взаємодія яких забезпечує успішну реалізацію головної мети, завдань та принципів управління фінансовими результатами банку.

Організаційна система управління фінансовими результатами банку охоплює головна мету, завдання, принципи, методи та важелі. Система забезпечення управління фінансовими результатами банку включає нормативно-правову, інформаційну, технічну, кадрову, організаційну компоненти. Систему процедур управління фінансовими результатами банку утворюють стратегія та інструменти управління фінансовими результатами, до яких відносять аналіз і регулювання прибутку чи збитку. Система планування фінансових результатів банку полягає в розробці відповідної політики та визначенні шляхів її реалізації. Система контролю в управлінні фінансовими результатами банку охоплює процес перевірки реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання для своєчасного виявлення та коригування відхилень фактичних результатів від запланованих у стратегічному, поточному чи оперативному аспектах.

**Ключові слова:** банк, фінансові результати, механізм управління фінансовими результатами банку.

**Аннотация.** В условиях нестабильности на финансовых рынках ключевым фактором функционирования и развития банка становится стабильное получение положительных финансовых результатов, что является свидетельством ответственности и эффективности бизнес-модели финансового учреждения, качества системы риск-менеджмента и корпоративного управления.

Целью статьи является исследование и развитие теоретических основ механизма управления финансовыми результатами банка. Управление финансовыми результатами коммерческого банка – это комплекс взаимосвязанных управленческих решений относительно процесса формирования прибыли, ее распределения и использования. В то же время, согласно процессному подходу управления финансовыми результатами коммерческого банка следует определять как целенаправленный процесс воздействия органа управления на формирование, распределение и использование прибыли, основанный на стратегии и политике, использует соответствующий инструментарий и обеспечивает реализацию конечной цели управления коммерческим банком. Главной целью управления финансовыми результатами является обеспечение максимизации чистой прибыли как основного источника роста стоимости коммерческого банка. Механизм управления финансовыми результатами банка – это комплекс взаимосвязанных систем управления, а именно – организационной системы, системы обеспечения, системы процедур, системы планирования и системы контроля, тесное взаимодействие которых обеспечивает успешную реализацию главной цели, задач и принципов управления финансовыми результатами банка.

Организационная система управления финансовыми результатами банка охватывает главная цель, задачи, принципы, методы и рычаги. Система обеспечения управления финансовыми результатами банка включает нормативно-правовую, информационную, техническую, кадровую, организационную составляющие. Систему процедур управления финансовыми результатами банка образуют стратегия и инструменты управления финансовыми результатами, к которым относят анализ и регулирование прибыли или убытка. Система планирования финансовых результатов банка заключается в разработке соответствующей политики и определении путей ее реализации. Система контроля в управлении финансовыми результатами банка охватывает процесс проверки реализации всех управленческих решений по его формированию, распределения и использования для своевременного выявления и коррекции отклонений фактических результатов от запланированных в стратегическом, текущем или оперативном аспектах.

**Ключевые слова:** банк, финансовые результаты, механизм управления финансовыми результатами банка.

**Summary.** In conditions of instability in the financial markets, a critical factor in the bank's functioning and development is the stable receipt of positive financial results, which is evidence of the effectiveness and efficiency of the business model of the financial institution, the quality of risk management and corporate governance.

The purpose of the article is to study and develop the theoretical foundations of managing the bank's financial results.

Managing the financial results of a commercial bank is a set of interrelated management decisions regarding the process of profit generation, distribution, and use. According to the process approach to managing the financial results of a commercial bank can be defined as a purposeful process of influence of the governing body on the formation, distribution and use of profits, based on strategy and policy, uses appropriate tools and ensures the ultimate goal of commercial bank management.

Financial performance management's primary purpose is to ensure the maximization of net profit as the main source of growth of a commercial bank's value. The mechanism of management of financial results of the bank is a set of interconnected management systems – organizational system, support system, the system of procedures, planning system, and control system – close interaction of which ensures successful implementation of the main goal, objectives, and principles of financial management. The organizational system of managing the bank's financial results covers the main purpose, objectives,

*principles, methods, and levers. Ensuring the management of the bank's financial results includes regulatory, informational, technical, personnel, and organizational components. The strategy and tools form the system of procedures for managing the bank's financial results for managing financial results, which include the analysis and regulation of profit or loss. The system of planning the bank's financial results is to develop an appropriate policy and identify ways to implement it. The control system in the management of the bank's financial results covers verifying the implementation of all management decisions on its formation, distribution, and use for timely detection and correction of deviations of actual results from planned in strategic, current, or operational aspects.*

**Key words:** bank, financial results, mechanism of bank financial results management.

**Постановка проблеми.** Однією із важливих задач фінансового менеджменту банку є отримання максимального рівня прибутку поряд із забезпеченням рентабельності та достатності капіталу, підвищення якості послуг, фінансової стійкості та ліквідності. Фінансовим результатом діяльності банку є прибуток або збиток як різниця між доходами та витратами як абсолютний показник та рентабельність (ефективність) як відношення прибутку до понесених витрат і наявних ресурсів як відносний показник. В умовах нестабільності на фінансових ринках ключовим фактором функціонування і розвитку банку стає стабільне отримання позитивних фінансових результатів, що є свідченням дієвості та ефективності бізнес-моделі фінансової установи, належності організації системи ризик-менеджменту, корпоративного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Переважна більшість авторів визначень особливу увагу приділяють процесу управління, оскільки в ринкових умовах сфера організації управління прибутком значно розширюється, тобто розглядається не тільки в межах внутрішньої системи фінансового менеджменту банку, але й у процесі взаємодії банку з зовнішнім середовищем.

Житар М. О. вважає, що категорію «управління прибутком банку» можна визначити як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо процесу формування, розподілу та використання [1, с. 189].

Квасницька Р. С. та Суцук Г. С. наголошують, що прибуток не є безпосереднім об'єктом управління, оскільки його абсолютна величина є кінцевим, результуючим показником і залежить від зміни абсолютних величин інших фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання — його доходів та затрат [2, с. 35].

На окрему увагу заслуговує підхід науковців Адаменко М. В. та Гобової О. А., які вважають, що управління фінансовими результатами комерційного банку слід розглядати з точки зору управлінського та процесного підходів. В рамках першого підходу це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо процесу формування прибутку, його розподілу

та використання. Відповідно до процесного підходу науковці визначають управління фінансовими результатами комерційного банку як цілеспрямований процес впливу органу управління на формування, розподіл і використання фінансових результатів, що базується на існуючих стратегії і політиці, використовує відповідний управлінський інструментарій та забезпечує реалізацію кінцевої мети управлінської діяльності комерційного банку [3, с. 81].

Поширеним підходом до розуміння сутності прибутку банку та особливостей управління ним є вивчення факторів, що на нього впливають. На фінансові результати банку впливають фактори, які умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх (екзогенних) належать фактори, які виникають в результаті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і на які підприємство не має прямого впливу, зокрема, глобалізаційні, економічні, політичні, законодавчі, соціально-демографічні, форс-мажорні. До внутрішніх (ендогенних) факторів відносять ті, що змінюються в результаті дій підприємства, глобалізаційні, економічні, політичні, законодавчі, соціально-демографічні, форс-мажорні [4]. Проте управління фінансовими результатами банку потребує більш комплексного підходу, що потребує формування цілісного механізму елементів, що зможуть застосовуватися фінансовим менеджментом злагоджено і своєчасно.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження і розвиток теоретичних засад механізму управління фінансовими результатами банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм управління фінансовими результатами банку — це комплекс взаємопов'язаних систем управління — організаційної системи, системи забезпечення, системи процедур, системи планування та системи контролю, — тісна взаємодія яких забезпечує успішну реалізацію головної мети, завдань та принципів управління фінансовими результатами банку. Структуруємо і розглянемо кожну із цих складових детальніше.

*Організаційна система управління фінансовими результатами банку охоплює головна мету, завдання, принципи; методи та важелі.*

Головною метою управління фінансовими результатами є забезпечення максимізації чистого прибутку як основного джерела зростання вартості комерційного банку та добробуту всіх учасників ринкових, корпоративних, комерційних та соціально-трудових відносин [3, с. 79]. На нашу думку, в даному формулюванні враховуються інтереси всіх зацікавлених осіб функціонування комерційного банку (держави, клієнтів, акціонерів та найманих).

Вичерпний перелік завдань управління фінансовими результатами банку сформував Квасницька Р. С. та Суцук Г. С.:

- забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується, відповідно до ресурсного потенціалу банку і ринкової кон'юнктури. Це завдання реалізується шляхом оптимізації ресурсів банку і забезпечення їх ефективного використання. Основними обмеженнями розміру прибутку є максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу;
- забезпечення оптимальної пропорції між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику. Між цими показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням ставлення менеджерів до ризиків формується їх допустимий рівень, що визначає агресивну, помірковану або консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих операцій. Виходячи із заданого рівня ризику, в процесі управління повинен бути максимізований і відповідний рівень прибутку;
- забезпечення високої якості прибутку, що формується. В процесі формування прибутку банку в першу чергу повинні бути реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності;
- забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам банку. Цей рівень при успішній діяльності банку повинен бути не нижчим від середньої норми прибутковості на ринку капіталу, а при необхідності відшкодувати підвищений підприємницький ризик та інфляційні втрати;
- забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому періоді. Прибуток є одним з основних внутрішніх джерел формування фінансових ресурсів банку, тому його розмір визначає потенційну можливість створення загальних фондів та резервів;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості банку. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту засновників та учасників банку на перспективу. Темпи зростання ринкової

вартості значною мірою визначаються рівнем капіталізації прибутку, отриманого банком у звітному періоді. Кожен банк, виходячи з умов і завдань діяльності, самостійно визначає систему критеріїв оптимізації розподілу прибутку на частину, що капіталізується, та частину, що споживається;

- забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутку. Програми участі персоналу в прибутку покликані гармонізувати інтереси власників банку і найманих працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого — забезпечувати достатній рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечувати не в змозі [2, с. 35].

Ефективний механізм створює можливість у повній мірі забезпечувати реалізацію головної мети та основних завдань управління фінансовими результатами шляхом дотримання таких принципів [3, с. 78]: інтегрованість із загальною системою управління банку; варіативності управлінських рішень; інформативної достовірності; забезпечення ефективності управління фінансовими результатами банку; орієнтованості на стратегічні цілі управління банку; системного підходу, комплексності і динамічності управління фінансовими результатами; гармонізації індивідуальних та суспільних цілей всіх учасників ринкових, корпоративних, комерційних та соціально-трудових відносин; врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на операційну, фінансову та інвестиційну діяльність банку.

До основних способів і прийомів, за допомогою яких здійснюються обґрунтування та контроль управлінських рішень щодо управління фінансовими результатами банку належать такі методи: техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертні, оцінки беззбитковості, найменших квадратів, графічний та ін.

До важелів управління фінансовими результатами банку можна віднести передусім оподаткування, резервування, ціноутворення, відсоток, чистий грошовий потік, систему розподілу прибутку, оптимізацію витрат, мотивацію тощо.

*Система забезпечення управління фінансовими результатами банку* охоплює такі елементи: нормативно-правове забезпечення (закони, укази, постанови, інструкції, положення, методичні вказівки та нормативи, що затверджуються як на рівні держави, так і на рівні банку); інформаційне забезпечення (внутрішні джерела інформації: дані фінансового та управлінського обліку, статистичної, податкової та фінансової звітності) і зовнішні



джерела інформації (дані державних статистичних органів, законодавство, засоби масової інформації; технічне забезпечення (своєчасне оновлення матеріально-технічного оснащення та впровадження новітнього програмного забезпечення у відповідності розвитку банківської системи); кадрове забезпечення (раціональна розстановка кадрів і розподіл завдань, прав та відповідальності в системі управління фінансовими результатами банку); організаційне забезпечення (розробка організаційної структури управління фінансовими результатами банку, визначення функцій та встановлення взаємозв'язків між його підрозділами, залученими до цього процесу).

*Систему процедур управління фінансовими результатами банку* утворюють стратегія та інструменти управління фінансовими результатами. Стратегія управління фінансовими результатами як складова загальної стратегії розвитку банку розробляється кожним банком окремо та затверджується загальними зборами акціонерів. До інструментів управління фінансовими результатами можна віднести аналіз та регулювання. Аналіз прибутку, який являє собою процес дослідження умов та результатів його формування і використання з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності управління ним. Регулювання — це діяльність щодо підтримки прибутком заданих параметрів, що забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування системи управління фінансовими результатами банку та здійснюється у процесі оперативного управління на основі контролю й аналізу [5, с. 38].

*Система планування фінансових результатів банку* полягає в розробці політики управління формуванням, розподілом і використанням прибутку банку та обґрунтуванні шляхів щодо її реалізації.

*Система контролю в управлінні фінансовими результатами банку* охоплює процес перевірки реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання для своєчасного виявлення та коригування відхилень фактичних результатів від запланованих у стратегічному, поточному чи оперативному аспектах.

До системи бухгалтерського обліку в банках України входять фінансовий, управлінський та податковий облік, які ґрунтуються на єдиній інформаційній базі, однак відрізняються за формою та періодичністю розрахунку даних. Фінансовий облік в банках України — це складова системи обліку, що включає сукупність правил, методик та процедур обліку для виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передавання інформації про операції банку зовнішнім ко-

ристувачам, а також внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень. Управлінський облік можна визначити як сукупність принципів, методик і процедур збору, оброблення і формування фінансової інформації про діяльність банку за об'єктами управління та складання звітності для забезпечення внутрішнього процесу прийняття керівництвом банку управлінських рішень. Податковий облік — це сукупність правил, методик і процедур збору, оброблення і формування фінансової інформації про діяльність банку за об'єктами оподаткування, необхідної для обчислення податків і зборів, забезпечення своєчасності та повноти їх сплати, складання податкової звітності відповідно до вимог податкового законодавства [6, с. 12–13].

Складовою *системи контролю* управління фінансовими результатами є внутрішній аудит банку, що являє собою незалежну перевірку й експертну оцінку стану банку, що здійснюється спеціальним підрозділом служби аудиту, спрямовану на організацію ефективного моніторингу системи внутрішнього контролю банку [7]. Контроль за формуванням та використанням прибутку банку здійснюють шляхом побудови системи моніторингу, що являє собою розроблений у банку механізм постійного спостереження за контрольними показниками формування та використання прибутку, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від запланованих та виявлення причин цих відхилень [8, с. 60–61]. Отже, система контролю в управлінні прибутком банку є важливою складовою механізму управління прибутком банку, що забезпечує виявлення менеджерів суттєві відхилень від запланованих показників та прийняття ними оперативних рішень, спрямованих на ефективне управління фінансовими результатами банку.

**Висновки та перспективи.** За результатами дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Управління фінансовими результатами комерційного банку — це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо процесу формування прибутку, його розподілу та використання. Водночас, відповідно до процесного підходу управління фінансовими результатами комерційного банку можна визначити як цілеспрямований процес впливу органу управління на формування, розподіл і використання прибутку, що базується на стратегії і політиці, використовує відповідний інструментарій та забезпечує реалізацію кінцевої мети управління комерційним банком. Головною метою управління фінансовими результатами є забезпечення максимізації чистого прибутку як основного джерела зростання вартості комерційного банку.

2. Механізм управління фінансовими результатами банку — це комплекс взаємопов'язаних систем управління — організаційної системи, системи забезпечення, системи процедур, системи планування та системи контролю, — тісна взаємодія яких забезпечує успішну реалізацію головної мети, завдань та принципів управління фінансовими результатами банку.

3. Організаційна система управління фінансовими результатами банку охоплює головна мету, завдання, принципи, методи та важелі. Система забезпечення управління фінансовими результатами банку включає нормативно-правову, інформаційну, технічну, кадрову, організаційну компоненти.

Систему процедур управління фінансовими результатами банку утворюють стратегія та інструменти управління фінансовими результатами, до яких відносять аналіз і регулювання прибутку чи збитку. Система планування фінансовими результатами банку полягає в розробці відповідної політики та визначенні шляхів її реалізації. Система контролю в управлінні фінансовими результатами банку охоплює процес перевірки реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання для своєчасного виявлення та коригування відхилень фактичних результатів від запланованих у стратегічному, поточному чи оперативному аспектах.

### Література

1. Житар М. О. Методичні аспекти удосконалення механізму управління прибутком банку // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2017. № 2. С. 167–179.
2. Адаменко М. В., Гобова О. О. Удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку із застосуванням системно-процесного підходу // Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 12. С. 77–81.
3. Кущнарйова А. А. Сутність та значимість фінансових результатів діяльності комерційного банку // Modern Economics. 2017. № 6. С. 113–120. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/kushnaryova.pdf>
4. Квасницька Р. С., Суцук Г. С. Суть та особливості управління прибутком банку // Культура народів Причорномор'я. 2011. № 205. С. 34–37. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/52177>
5. Ларіонова К. Л., Кузьміна О. С. Методичні підходи до формування механізму управління прибутком банку // Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 4 (216), Том 2. С. 230–235
6. Литвин Н. Б. Фінансовий облік у банках (у контексті МСФЗ). Підручник 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 676 с.
7. Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України: Постанова Правління Національного банку України від 10.05.2016 р. № 311. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0548500-98> (дата звернення: 17.11.2020).
8. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління прибутком банку: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2008. 136 с.

### References

1. Zhytar M. O. Metodychni aspekty udoskonalennja mekhanizmu upravlinnja prybutkom banku // Zbirnyk naukovykh pracj Universytetu derzhavnoji fiskaljnoji sluzhby Ukrainy. 2017. # 2. S. 167–179.
2. Adamenko M. V., Ghobova O. O. Udoskonalennja upravlinnja finansovymy rezuljtatamy komercijnogho banku iz zastosuvannjam systemno-procesnogho pidkhodu // Investyciji: praktyka ta dosvid. 2014. # 12. S. 77–81.
3. Kushnarjova A. A. Sutnistj ta znachymistj finansovykh rezuljtativ dijajlnosti komercijnogho banku // Modern Economics. 2017. #6. S. 113–120. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/kushnaryova.pdf>
4. Kvasnycjka R. S., Sushhuk Gh. S. Sutj ta osoblyvosti upravlinnja prybutkom banku // Kuljtura narodov Prychornomorjja. 2011. # 205. S. 34–37. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/52177>
5. Larionova K. L., Kuzjmina O. S. Metodychni pidkhody do formuvannja mekhanizmu upravlinnja prybutkom banku // Visnyk Khmeljnycjckogho nacionaljnogho universytetu. 2014. # 4 (216), Tom 2. S. 230–235
6. Lytvyn N. B. Finansovyj oblik u bankakh (u konteksti MSFZ) pidruchnyk 2-ghe vyd., pererob. ta dop. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury, 2017. 676 s.
7. Polozhennja pro orghanizaciju vnutrishnjogho audytu v komercijnykh bankakh Ukrainy: Postanova Pravlinnja Nacionaljnogho banku Ukrainy vid 10.05.2016 r. # 311. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0548500-98> (data zvernennja: 17.11.2020).
8. Kryklij O. A., Maslak N. Gh. Upravlinnja prybutkom banku: monoghrafija. Sumy: UABS NBU, 2008. 136 s.