Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.717.061:658

Турило Анатолій Михайлович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання
та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет
Turylo Anatoliy
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance of
Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University

Короленко Ріта Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання
та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет
Korolenko Rita
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance of
Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University

КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК: БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЙОГО ДЕКОМПОЗИЦІЯ
COMMERCIAL BANK: BANKING MANAGEMENT AND ITS DECOMPOSITION

Анотація. *Вступ. У статті розглядаються питання, що пов'язані з дуже важливим аспектом функціонування банківської системи, менеджментом комерційного банку.*

Менеджмент комерційного банку за своїм змістом і структурою є доволі складним явищем і процесом, тому закономірно, що він постійно знаходиться у центрі уваги науковців і практиків.

Мета статті. Мета даної роботи полягає в тому, щоб удосконалити і поглибити сутнісні і термінологічні питання стосовно поняття «менеджмент комерційного банку».

Розкрити структуру і зміст менеджменту комерційного банку на основі специфічних критеріїв щодо класифікації видів його діяльності.

Матеріали і методи. Досліджено літературні джерела в питаннях окремих аспектів діяльності комерційних банків і зроблено висновок стосовно того, що існують певні прогалини в термінологічному апараті і методах оцінювання поточного їх розвитку. Результати і наукові положення, наведені у статті, отримані з використанням певних методів (різних за напрямом і масштабом охоплення предмету дослідження): узагальнення результатів попередніх досліджень, комплексного аналізу та синтезу, науково-аналітичний, порівняння й аналогії тощо.

Результати. Проаналізовано існуючі у вітчизняній і закордонній літературі підходи до розкриття сутності поняття «менеджмент комерційного банку» та визначення і формування його структурної бази.

Представлено авторський підхід до визначення критеріальних ознак, за допомогою яких можливо сформувати новий підхід до структурування менеджменту комерційного банку.

Запропоновано ввести в науковий, навчально-методичний і практично-предметний оборот наступні базові види менеджменту комерційного банку: економічний менеджмент, фінансовий менеджмент і фінансово-економічний менеджмент.

Запропоновано під кожен вид менеджменту комерційного банку (економічний, фінансовий, фінансово-економічний) формувати свою систему їх оцінки, з метою забезпечення їх ефективного контролю і необхідної, від стратегії розвитку банку, продуктивності.

Розкрито роль людського капіталу в процесах трансформації системи менеджменту комерційного банку в нову його структуру у відповідності до запропонованої класифікації видів менеджменту.

Перспективи. Запропоновані теоретико-методичні підходи дозволяють більш ґрунтовно поглянути на зміст діяльності комерційного банку і методи оцінювання його результатів і ефективності та практично використовувати їх у системі банківського менеджменту.

Ключові слова: *комерційний банк, менеджмент, трансформація, фінансово-економічний менеджмент, показники.*

Summary. *Introduction. The article examines issues related to a very important aspect of the functioning of the banking system, the management of a commercial bank.*

The management of a commercial bank in its content and structure is a rather complex phenomenon and process, therefore it is natural that it is constantly in the center of attention of scientists and practitioners.

The purpose of the article. The purpose of this work is to improve and deepen the essential and terminological issues regarding the concept of "commercial bank management".

To reveal the structure and content of commercial bank management based on specific criteria for classifying its activities.

Materials and methods. Literature sources on individual aspects of the activities of commercial banks were studied and a conclusion was drawn that there are certain gaps in the terminology and methods for assessing their current development. The results and scientific propositions presented in the

article were obtained using certain methods (different in direction and scope of the research subject): generalization of the results of previous research, complex analysis and synthesis, scientific and analytical, comparison and analogy, etc.

Results. The approaches existing in domestic and foreign literature to revealing the essence of the concept of "commercial bank management" and defining and forming its structural basis are analyzed.

The author's approach to determining criteria features, with the help of which it is possible to form a new approach to structuring the management of a commercial bank, is presented.

It is proposed to introduce the following basic types of commercial bank management into scientific, educational-methodical and practical-subject turnover: economic management, financial management and financial-economic management.

It is proposed to form a system of their assessment for each type of management of a commercial bank (economic, financial, financial-economic) in order to ensure their effective control and the productivity required by the bank's development strategy.

The role of human capital in the processes of transformation of the management system of a commercial bank into its new structure in accordance with the proposed classification of management types is revealed.

Prospects. The proposed theoretical and methodological approaches allow us to take a more thorough look at the content of a commercial bank's activities and methods for assessing its results and efficiency, and to practically use them in the banking management system.

Key words: *commercial bank, management, transformation, financial and economic management, indicators.*

Постановка проблеми. Банківська система України є дворівневою, в якій на другому рівні функціонують комерційні банки.

Призначення комерційних банків – це комплексно обслуговувати юридичних та фізичних осіб.

Таке призначення банків виявляє їх абсолютну значимість у розвитку економіки країни.

Комерційні банки – це надважливий елемент прогресу, економічного зростання і фінансової безпеки країни.

Кожен комерційний банк в ринковій системі господарювання намагається бути ефективним, інакше в конкурентних умовах функціонування неефективний розвиток банку як правило призводить до його банкрутства і ліквідації.

А це означає, що кожен комерційний банк несе свою персональну відповідальність за результати своєї діяльності. Навіть в назві «комерційний банк» відображено один із базових принципів його створення: функціонування на комерційних засадах (комерційній вигоді, комерційному розрахунку).

Комерційний банк – це такий суб'єкт господарювання, кожен день функціонування якого змінює в певних межах його фінансовий стан, тобто постійне прийняття вельми значимих «моментних» фінансових рішень в умовах дефіциту часу і безперервності комерційного процесу суттєво впливає на рівень загального стану і безпеки функціонування банку за критеріями ризикованості і банкрутства.

Банківський менеджмент – це основа ефективного і конкурентного розвитку банку, формування й успішної реалізації визначених стратегічних цілей.

Банківський менеджмент за своїм призначенням охоплює абсолютно всі сфери і елементи банку, здійснює процеси управління на всіх рівнях

господарювання, гармонізує банківські операції вертикального і горизонтального виду.

Банківський менеджмент – це не тільки процес постійного і відповідального управління наявними ресурсами, фінансами, ризиками, людським капіталом тощо, а і обґрунтований процес формування перспективного потенціалу комерційного банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і процес управління банківською діяльністю у різних аспектах розкриваються доволі змістовно і обґрунтовано в багатьох літературних джерелах [1-10 та ін.]. Разом з тим, є певні питання, на які треба звернути увагу.

Банківський менеджмент в науково-навчальній літературі переважно розкривають як фінансове управління. Так у роботі [8] банківський менеджмент трактується « як управління відносинами, взаємопов'язаних з формуванням і використанням фінансових ресурсів, сукупністю фінансового управління і управління персоналом у банківській сфері».

В іншому місці автор роботи [8] представляє систему банківського менеджменту такими елементами: управління персоналом, банківський маркетинг, управління активами і пасивами банку, управління ліквідністю банку, управління дохідністю і прибутковістю банку, управління власним капіталом банку, управління кредитним портфелем банку, управління банківськими ризиками (валютним, відсотковим).

Подібна структура (зміст) банківського менеджменту має місце і у певної групи інших авторів. Наприклад у роботі [9] банківський менеджмент розкривається такими складовими: менеджмент капіталу банку, управління зобов'язаннями банку, управління активами та пасивами банку, управління ризиками діяльності банку, управління ліквідністю банку, управління прибутком банку, антикризове управління банком.

Визначаючи важливість, системність і обґрунтованість такого підходу до розкриття змісту банківського менеджменту і беручи його за

основу, нами пропонується дещо модифікаційний підхід до його характеристики.

Формулювання цілей статті. Дослідити і розглянути банківський менеджмент з позиції авторського удосконалення змісту, структури і результатів діяльності комерційного банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У будь-якого суб'єкта господарювання все починається з менеджменту, і для комерційного банку це особливо важливо.

Менеджмент комерційного банку є складною структурою за змістом, специфікою управлінських рішень та забезпеченням нормативно-правових процедур.

Разом з тим менеджмент банку постійно функціонує під тиском відповідальності за прийняті рішення.

Комерційний банк – це дуже жива структура, потребує своєчасних і відповідних до ринкових і клієнтських змін ефективних реакцій.

Складність, нагальність, оперативність і обов'язкова ефективність банківського менеджменту в зростаючому конкурентному середовищі вимагають пошуку нових ідей і підходів в організації, управлінні й оцінці діяльності комерційного банку.

Менеджмент комерційного банку в умовах конкуренції, зміни кон'юнктури, стабілізації і забезпечення зростання клієнтської бази, широкого впровадження інновацій об'єктивно повинен адекватно трансформуватися.

У цей процес трансформації повинен здійснюватися як по формі, так і по змісту.

У свою чергу менеджмент комерційного банку трансформуючись об'єктивно трансформує свої підходи до всіх аспектів банківської діяльності.

У даній роботі нами пропонується по іншому, в певному дискусійному аспекті, поглянути на зміст і структуру менеджменту комерційного банку, стану комерційного банку і результатів діяльності комерційного банку.

Логіка, методика і термінологія щодо розкриття змісту і структури менеджменту, стану і результатів діяльності банку, на наш погляд, повинні мати свій єдиний і обґрунтований стрижень.

Таким стрижнем, об'єднуючим чинником може виступати процес деталізації банківської діяльності на такі три види: економічна (операційна) діяльність, фінансова діяльність і фінансово-економічна діяльність.

Виокремлення таких трьох видів діяльності не змінить загальну сутність банківського процесу і витрати пов'язані з ним, але суттєво підвищить ефективність діяльності банку, його спеціалізацію, акцентованість менеджерів в оцінці діяльності банку, підвищить збалансованість всіх видів банківських операцій і послуг.

Таке виокремлення видів банківської діяльності важливо і з позиції обґрунтованого підходу до визначення і трактування певної сукупності банківських термінів, показників та методик оцінювання пов'язаних з нею.

Все зазначене вище дозволяє нам фрагментарно удосконалити сутнісно-термінологічні методико-практичні підходи до дослідження й управління діяльністю комерційного банку.

У цьому аспекті нами пропонується з ринкових позицій декомпозувати банківський менеджмент і структурно представити його в якості трьох елементів (трьох видів менеджменту комерційного банку), які представлені на рисунку 1.

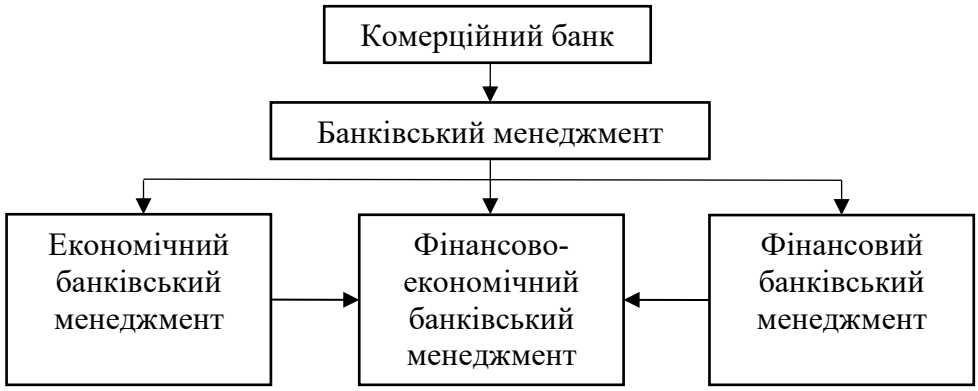


Рис. 1. Структура банківського менеджменту на основі видів діяльності комерційного банку

Джерело: розробка авторів

Перевагою такої декомпозиції банківського менеджменту є те, що вона дозволяє чітко представити об'єкти і предмети управління, дослідження та оцінки, по новому розкрити зміст банківського менеджменту, відобразити специфіку банківської діяльності і забезпечити певну спеціалізацію персоналу банку на визначених видах банківського менеджменту, визначити предметні напрями забезпечення ефективності діяльності комерційного банку, і що може найбільш важливо, на наш погляд, визначити правомірність і важливість (наукову, навчальну і практичну) трьох видів банківського менеджменту, зазначених на рис.1.

Економічний банківський менеджмент пов'язаний з економічною діяльністю банку і за змістом відображає процес управління активами банку.

Фінансовий банківський менеджмент пов'язаний з фінансовою діяльністю банку і за змістом відображає процес управління пасивами банку, зобов'язаннями банку, власним капіталом банку.

Фінансово-економічний банківський менеджмент є менеджментом який гармонічно і закономірно інтегрує в собі економічну і фінансову діяльність банку.

Фінансово-економічний менеджмент є головним в трикутнику видів менеджменту, його ефективність визначає в цілому ефективність діяльності комерційного банку.

Фінансово-економічний банківський менеджмент за своїм змістом охоплює такі управлінські процеси в діяльності комерційного банку: оцінка управління збалансованістю між активами і пасивами банку, управління ризиками діяльності банку, управління ліквідністю банку, управління прибутком банку, антикризове управління банком та ін.

Тобто, фінансово-економічний банківський менеджмент інтегровано відображає всі процеси і результати в діяльності банку, які не можуть чітко бути віднесені до економічного або фінансового менеджменту, і є закономірним наслідком об'єднаної дії економічних і фінансових процесів в банку (рис. 2).



Рис. 2. Розподіл видів банківського управління за сферами економічного, фінансового і фінансово-економічного менеджменту

Джерело: розробка авторів

Визначення видів і сфер економічного, фінансового і фінансово-економічного банківського менеджменту дозволяє логічно і на логічній основі визначити види господарського стану комерційного банку: економічний стан банку, фінансовий стан банку і фінансово-економічний стан банку.

Така класифікація станів комерційного банку і їх зміст суттєво відрізняються від існуючої на теперішній час ситуації в банківській системі і науково-методичній літературі, де розглядається тільки один вид стану банку, а саме фінансовий стан, який в принципі відображає в цілому в собі всі різновиди банківської діяльності. Серед фінансової звітності комерційного банку є звітність під терміном «фінансовий стан». А у цій звітності знаходять відображення, як економічні так і фінансові аспекти діяльності банку, але економічний аспект не знайшов відображення в назві даної звітності, чим порушується глибокий зміст даного акапітично-звітного документу.

У кожного із запропонованих в роботі станів комерційного банку формується і використовується своя система показників і критеріїв оцінки діяльності банку.

Показники економічного стану комерційного банку: загальна величина активів, величина активів по окремим елементам, якість активів, загальна величина доходів і величина доходів по окремим операціям, інвестиційний портфель, структура інвестиційного портфелю, дохідність активів загальна, локальна і часткова та інші показники і коефіцієнти.

Показники фінансового стану комерційного банку: загальна величина фінансових ресурсів (загальна величина капіталу), величина власного капіталу, величина зобов'язань, якість пасивів банку, розмір плати за капітал, вартість капіталу загальна, локальна і часткова та інші показники і критерії.

Показники фінансово-економічного стану комерційного банку: рівень збалансованості активів і пасивів банку (загальний, локальний і частковий), рівень відповідності дохідності і вартості, показники ліквідності, показники ризикованості, показники фінансово-економічної стійкості, показники фінансово-економічної безпеки, показники інноваційності, показники розвитку людського капіталу, показники продуктивності персоналу, показники прибутку та інші (рис. 3).

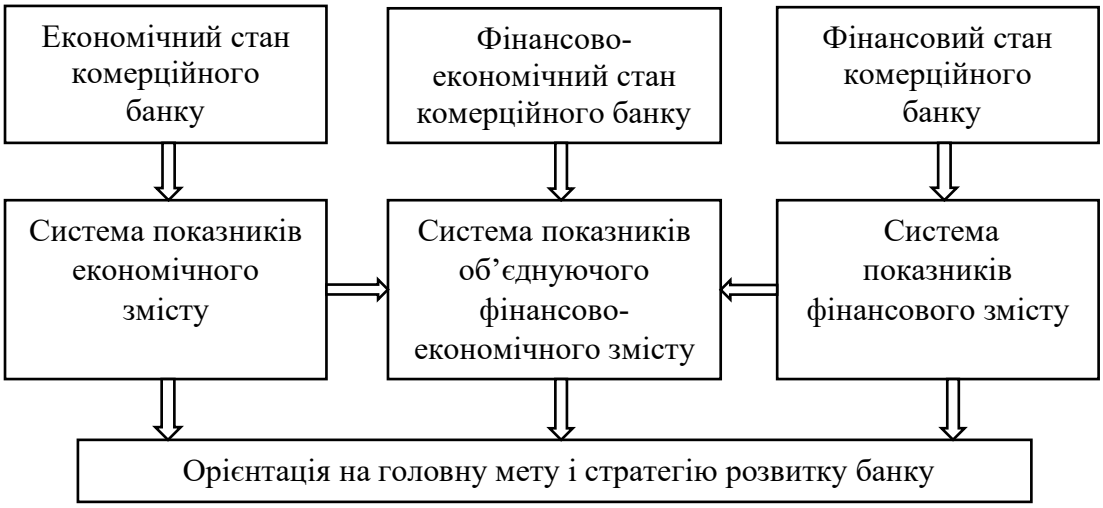


Рис. 3. Система показників оцінки діяльності комерційного банку

Джерело: розробка авторів

Таким чином, у представленому в даній роботі матеріалі рекомендується структурувати банківський менеджмент комерційного банку за трьома складовими: економічний банківський менеджмент, фінансовий банківський менеджмент і фінансово-економічний банківський менеджмент.

Таке структурування банківського менеджменту з теоретичних позицій підвищить якість методико-термінологічного інструментарію, а з практичних позицій забезпечить акцентованість, ефективність і відповідальність персоналу банку за трьома конкретними напрямами діяльності банку (економічному, фінансовому і фінансово-економічному).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Визначення і формування трьох видів банківського менеджменту логічно тягне за собою впровадження для кожного із них всіх загальновизнаних для менеджменту принципів і функцій управління. Разом з тим існуюча специфіка кожного виду банківського менеджменту визначає свої характерні риси для сутності й оцінки відповідних ним станів комерційного банку.

Пропозиції даної роботи є доволі концептуальними, тому потребують свого подальшого дослідження і конкретизації.

Література

1. Костюк В.А., Дятленко В.Є. Управління доходами та витратами банку. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. № 12. С. 150-154.

2. Щербаков Г.Н. Аналіз і оцінка банківської діяльності: навч. посіб. К.: ЦНЛ 2021. 420 с.

3. Банківська система: підруч. / за заг. ред. М. Крупки. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.

4. Аналіз банківської діяльності / за заг. ред. А.М. Герасимовича. К. : КНЕУ, 2022. 599 с.

5. Коваль С.В. Фінансові результати діяльності банківських установ: теоретичні та практичні аспекти. *Світ фінансів*. 2020. № 3. С. 83-89.

6. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. / за заг. ред. Т.О. Журавльової. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.

7. Кочетков В.М., Омельченко О.В. Основи діяльності комерційного банку: навч. посіб. К.: Європейський університет, 2021. 96 с.

8. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком / за заг. ред. П.К. Бечко. *УНУС.* 2022.

9. Ганзюк С. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Дніпро: ДДТУ, 2022. 121 с.

10. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В. Удосконалення існуючих підходів щодо змісту діяльності й оцінки результатів комерційного банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 01/93. Т.2. С. 137-142. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/1/10628 (дата звернення: 26.10.2025).

References

1. Kostiuk V.A., Diatlenko V.Ie. Upravlinnia dokhodamy ta vytratamy banku. *Hroshi, finansy i kredyt.* 2020. № 12. S. 150-154.

2. Shcherbakov H.N. Analiz i otsinka bankivskoi diialnosti: navch. posib. K.: TsNL 2021. 420 s.

3. Bankivska systema: pidruch. / za zah. red. M. Krupky. Lviv : LNU im. Ivana Franka, 2023. 524 s.

4. Analiz bankivskoi diialnosti / za zah. red. A.M. Herasymovycha. K. : KNEU, 2022. 599 s.

5. Koval S.V. Finansovi rezultaty diialnosti bankivskykh ustanov: teoretychni ta praktychni aspekty. *Svit finansiv*. 2020. № 3. S. 83-89.

6. Finansovyi menedzhment u banku: navch. posib. / za zah. red. T.O. Zhuravlovoi. Dnipro: Porohy, 2021. 360 s.

7. Kochetkov V.M., Omelchenko O.V. Osnovy diialnosti komertsiinoho banku: navch. posib. K.: Ievropeiskyi universytet, 2021. 96 s.

8. Bankivskyi menedzhment yak osnova efektyvnoho upravlinnia komertsiinym bankom / za zah. red. P.K.Bechko. *UNUS*. 2022.

9. Hanziuk S. Bankivskyi menedzhment: konspekt lektsii. Dnipro: DDTU, 2022. 121 s.

10. Turylo A.M., Turylo A.A., Korolenko R.V. Udoskonalennia isnuiuchykh pidkhodiv shchodo zmistu diialnosti y otsinky rezultativ komertsiinoho banku. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia:*

Ekonomichni nauky. 2025. № 01/93. T.2. S. 137-142. URL: https://www.internauka.com/issues/economic2025/1/10628.