

## ПОБУДОВА МАТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

*Запропоновано використати матрицю Франціона – Романа для формування фінансової стратегії комерційного банку. З метою забезпечення ефективного управління комерційним банком застосовується співвідношення рівноваги результатів господарської діяльності і результатів фінансової діяльності.*

**Ключові слова:** матриця, фінансова рівновага, стратегія, комерційний банк, результати, фінансова діяльність господарська діяльність.

**Вступ.** У ринкових умовах функціонування комерційного банку все більше ускладнюється під впливом динамічних змін різних чинників навколишнього середовища. Критично оцінюючи загальну тенденцію позитивних зрушень за останні роки, слід зазначити, що реальний сектор поки що не є вирішальним чинником зростання національної економіки. Загальносистемна криза, що охопила більшість суб'єктів господарювання України, призвела до зниження їхнього фінансово-економічного потенціалу та порушення фінансової рівноваги. Від стану фінансової рівноваги залежить вибір параметрів фінансової стратегії на певному етапі економічного розвитку комерційного банку. Звідси випливає, що фінансова рівновага є важливим індикатором потенціалу фінансової стійкості комерційного банку.

Найважливіша умова успіху будь-якого комерційного банку – раціональна система управління його діяльністю, важливою складовою якої є стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг. Стратегія банку залежить від вибору методів, шляхів, засобів, що забезпечують досягнення цілей банку і визначають різні лінії управлінської поведінки.

**Аналіз останніх досліджень і літератури.** Застосування терміна «фінансова рівновага» до характеристики фінансово-економічної стійкості комерційного банку є ознакою стійкості на визначений момент. Л. Вальрас на модельному рівні довів, що система загальної рівноваги стійка й прагне до цього стану знову при виведенні з нього. Це означає, що збереження рівноваги економічної системи на основі стійкості є основою її безупинного розвитку. Цієї ж позиції дотримується О. Терещенко [1], який підкреслює, що одним зі способів оцінки фінансової рівноваги є узгодженість окремих позицій балансу, що вимагає дотримання так званого «золотого правила фінансування», яке

© О. І. Белей, 2013

допускає узгодження термінів мобілізації фінансових ресурсів із термінами реальних чи фінансових інвестицій.

Відмінність запропонованого методичного підходу російських учених М. Абрютіної і А. Грачова полягає у предметному наповненні елементів балансу, а саме: класифікації активів на власні і позичкові [2]. Взаємозв'язок між інвестиціями і фінансуванням виявляється в тому, що один і той самий процес може бути як інвестиціями, так і фінансуванням, оскільки надалі передбачаються надходження, а фінансування передбачає повернення капіталу.

**Постановка проблеми і мета.** Ефективне управління передбачає своєчасне передбачення змін, пристосування до них і контроль процесів перетворень та розвитку для блага клієнтів, акціонерів, службовців, окремих соціальних груп і суспільства в цілому. Воно також охоплює питання постійного зміцнення сильних сторін, реалізації нових можливостей, що відкриваються, зменшення ризиків, усунення небезпечних ситуацій і ліквідації слабких сторін.

На нашу думку, найвідомішою моделлю, що застосовується для формування фінансової рівноваги комерційного банку, є матриця фінансової рівноваги Франсона і Романа. Ця фінансова модель є достатньо ефективною і широко використовується як в іноземних, так і у вітчизняних комерційних банках. Переваги її застосування полягають у тому, що вона дозволяє не тільки визначати поточне становище банку з позиції фінансового ризику, а й розглядати ситуацію в динаміці, з метою визначення напрямів фінансової стратегії банку залежно від зміни ключових показників його діяльності. Використання матриці ґрунтується на розрахунку таких показників [3]: результат господарської діяльності; результат фінансової діяльності; результат фінансово-господарської діяльності.

**Мета статті** – розроблення теоретичних основ і надання практичних рекомендацій щодо вибору і формування банком стратегії на ринку банківських послуг в умовах перехідної економіки з урахуванням конкурентних переваг банку і дотриманням ним фінансової рівноваги.

**Виклад основного матеріалу.** На рівноважний стан економічної системи впливають протиріччя, викликані прагненням суб'єктів господарювання до досягнення максимального економічного зростання. Це підтверджують результати дослідження сучасного розвитку банків Львівщини, для яких характерними є наявність протиріч між ліквідністю і рентабельністю; фінансовою стійкістю, рентабельністю і ризиком. Виходячи з цього, методологічний підхід до діагностики фінансової рівноваги будується на основі заздалегідь установлених пріоритетів дослідження об'єкта, як, наприклад, «ліквідність – рентабельність», «рентабельність – фінансова стійкість – ризик». Як буде показано, наявність взаємозв'язку зазначених характеристик дозволяє диференціювати стан рівноваги залежно від цілей і завдань діагностики.

На основі цього ми запропонували структурувати підхід до розгляду кожного елементу діагностики як фактора, що впливає на фінансову рівновагу (рис.).



Рис. Ключові індикатори фінансової рівноваги

З рис. видно, що погіршення будь-якого індикатора має істотне значення для обґрунтування фінансової рівноваги, оскільки вони є визначальними факторами, що впливають на вартість комерційного банку в статичній і динамічній формі. У цьому разі економічна категорія «фінансова рівновага» буде використовуватись як інтегральна характеристика стійкого співвідношення між «ліквідністю – рентабельністю» і «фінансовою стійкістю – ризиком».

Необхідно підкреслити, що підтримка фінансової рівноваги в комерційному банку передбачає виконання таких правил: 1) підтримка на оптимальному рівні рівноваги щодо ліквідності і платоспроможності; 2) збереження рівноваги у трьох циклах діяльності комерційного банку: фінансово-інвестиційному, виробничому і грошовому; 3) дотримання «золотого правила» – спроможності комерційного банку одержувати стабільні результати за певних витрат.

Для наочності дослідження та оцінки взаємозв'язку індикаторів фінансової рівноваги та ефективності фінансового управління комерційним банком запропонована матрична модель (табл. 1). Ця модель дозволяє досліджувати стан і визначати зони фінансової рівноваги. Так, у зону фінансової рівноваги входять комерційні банки, які за результатами фінансово-економічної діяльності потрапляють у квадранти 1–5 матриці фінансової рівноваги, тобто включаються стани кризи хоча б за одним типом фінансової рівноваги.

Для обґрунтування управлінських рішень щодо вибору стратегії запропоновано інтегральний показник фінансової рівноваги ( $I_{\text{фр}}$ ), який, на відміну від відомих, ураховує сукупний вплив інтегральних оцінок ( $I_o$ ): ліквідність ( $I_{\text{л}}$ ); фінансова стійкість ( $I_{\text{фс}}$ ); ефективність використання власного капіталу ( $I_{\text{ввк}}$ ) і ризик ( $I_{\text{р}}$ ).

$$I_{\text{фр}} = (1 - (1 - I_{\text{л}}) \times (1 - I_{\text{фс}}) \times (1 - I_{\text{ввк}}) \times (1 - I_{\text{р}}))^4 \rightarrow 1. \quad (1)$$

Таблиця 1

**Матрична модель оцінки взаємозв'язку елементів фінансової рівноваги  
щодо ліквідності і рентабельності комерційного банку**

Сценарії другої фінансової рівноваги	Ситуації першої фінансової рівноваги			
	Ідеальний стан $A - ДЗ - КЗ > C,$ $BK > СК, \Pi > 0$	Стан статичної рівноваги $A - ДЗ - КЗ = C,$ $BK = СК, \Pi = 0$	Стан назрівання фінансової кризи $A - ДЗ - КЗ = C,$ $BK = СК, \Pi = 0,$ $ \Pi  < СК$	Стан фінансової кризи $A - ДЗ - КЗ = C,$ $BK = СК, \Pi = 0,$ $ \Pi  < СК$
Ідеальний стан	Сталий розвиток, рівновага щодо рентабельності і ліквідності	Просте відтворення, рівновага щодо ліквідності	Збиткова діяльність, викликана необґрунтованим формуванням надлишкових оборотних активів	Загроза банкрутства, кризи в управлінні активами
Стан перспективної ліквідності та фінансової стійкості	Сталий розвиток з перспективним збереженням вартості комерційного банку	Просте відтворення із додатними негативними наслідками в майбутньому	Збиткова діяльність з поглибленням розриву за показниками ліквідності	Перспективне банкрутство
Стан фінансової нестійкості та ризику збитковості	Агресивна політика формування короткострокових результатів із розривом за показниками ліквідності	Неефективне фінансове управління, ризик ліквідності і банкрутства	Кризовий стан, високий ризик ліквідності та банкрутства	Спрямованість до банкрутства, високий ризик неефективності реструктуризаційних заходів
Криза фінансової стійкості і платоспроможності	Загроза банкрутства, криза в управлінні активами	Кризовий стан, високий ризик ліквідності та банкрутства	Спрямованість до банкрутства, високий ризик неефективності реструктуризаційних заходів	Спрямованість на ліквідацію підприємства

Повний рівноважний стан будь-якої з функцій комерційного банку відповідає максимальному значенню коефіцієнта фінансової надійності ( $I_{\text{фр}} = 1$ ). При відхиленні функцій від їхніх рівноважних станів надійність знижується ( $I_{\text{фр}} \rightarrow 1$ ). Зіставлення фактичних показників фінансової надійності з цільовими дозволяє надати досить точну оцінку фінансово-економічній стійкості комерційного банку, що аналізується.

Проведені дослідження дозволили сформулювати розвиток методичних підходів до організації вибору відповідного варіанта фінансової стратегії комерційного банку і науково обґрунтувати рекомендації з її реалізації, що припускають три етапи: 1) упорядкування її елементів вибору; 2) виявлення стратегічних альтернатив обмежень фінансових показників; 3) формування

оптимальної альтернативи цільових векторів фінансової стратегії відповідно до дійсного потенціалу комерційного банку.

Для оцінки фінансового стану та вірогідності банкрутства використовується матриця фінансової рівноваги, відображена в *табл. 2*.

Таблиця 2

**Матриця фінансової рівноваги комерційного банку**

Значення показників	РФД < 0 (гальмування)	РФД ≈ 0 (стабілізація)	РФД > 0 (прискорення)
РГД > 0 (повільне зростання)	1 РГФД ≈ 0	4 РГФД > 0	6 РГФД > 0
РГД ≈ 0 (оптимальне зростання)	7 РГФД < 0	2 РГФД ≈ 0	5 РГФД > 0
РГД < 0 (форсоване зростання)	9 РГФД < 0	8 РГФД < 0	3 РГФД ≈ 0

Квадранти 1, 2, 3 – квадранти рівноваг, де результат фінансово-господарської діяльності становить 0. Квадранти 4, 5, 6 – зона успіху (зона створення ліквідних коштів), де значення результату фінансово-господарської діяльності є більшим від 0. Квадранти 7, 8, 9 – зона дефіциту (зона витрачання), де значення результату фінансово-господарської діяльності є меншим від 0.

Як видно з матриці, кожна розглянута ситуація може бути обумовлена різним співвідношенням результатів господарської та фінансової діяльності. Розширену характеристику стосовно кожного квадранту наводимо далі.

Комерційний банк, що лежить у квадранті 1 «Батько родини» (РГД > 0, РФД < 0, РГФД ≈ 0), проводить самофінансування своєї діяльності та забезпечує ефективну господарську діяльність. Можливості розвитку комерційного банку обмежуються вільними коштами після фінансування господарської діяльності, оскільки комерційний банк не використовує зовнішні джерела фінансування.

Такий банк має добрі перспективи розвитку, оскільки господарська діяльність дає позитивні результати, є можливість збільшити обсяги діяльності за рахунок зовнішнього фінансування та використання ефекту фінансового важеля.

Комерційний банк, що лежить у квадранті 2 «Стійка рівновага» (РГД ≈ 0, РФД ≈ 0, РГФД ≈ 0), має сталу фінансову стійкість, власних коштів повністю вистачає для фінансування виробництва, обсяги заборгованості не збільшуються, оптимальна структура джерел фінансування, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами.

Для подальшого збільшення обсягів діяльності комерційного банку необхідно збільшити заборгованість, щоб фінансувати збільшення оборотних активів. Якщо комерційний банк не планує збільшення обсягів діяльності, то є можливість скоротити обсяги заборгованості. Це сприятиме фінансовому розвитку комерційного банку та можливості інвестувати вільні кошти.

Комерційний банк, що лежить у квадранті 3 «Нестійка рівновага» ( $РГД < 0$ ,  $РФД > 0$ ,  $РГФД \approx 0$ ), забезпечує свою платоспроможність лише за рахунок нарощення заборгованості.

Фінансова рівновага є нестійкою, тому наближається криза. Власних джерел фінансування не вистачає у зв'язку з низькою ефективністю господарювання. Нарощування заборгованості доходить до критичного рівня, що підвищує ризик кредиторів. При нарощенні обсягів діяльності виникнуть труднощі з отриманням нових кредитів, що стане наслідком дефіциту джерел фінансування. Якщо обсяги діяльності не збільшувати, фінансова рівновага прийде до норми.

Комерційний банк що лежить у квадранті 4 «Рантьє» ( $РГД > 0$ ,  $РФД \approx 0$ ,  $РГФД > 0$ ), повністю задовольняють набуті темпи зростання обсягів діяльності, при цьому обсяги заборгованості не змінюються. Утворення вільних фінансових ресурсів залежить від економічної прибутковості діяльності. Комерційний банк може фінансувати соціальні витрати. Перспективи розвитку комерційного банку позитивні. За необхідності є можливість збільшення заборгованості та використання ефекту фінансового важеля. Якщо збільшення обсягів діяльності не передбачається, то основною проблемою стане ефективне інвестування вільних фінансових ресурсів.

Комерційний банк, що лежить у квадранті 5 «Атака» ( $РГД \approx 0$ ,  $РФД > 0$ ,  $РГФД > 0$ ), має можливості активної експансії. Комерційний банк нарощує свою заборгованість, хоча виробничі потреби повністю профінансовані за рахунок власних фінансових ресурсів. Отже, наявний фінансовий потенціал дає можливості для бурхливого фінансового розвитку.

Комерційний банк, що лежить у квадранті 6 «Холдинг» ( $РГД > 0$ ,  $РФД > 0$ ,  $РГФД > 0$ ), має найбільший фінансовий і комерційний успіх. Банк перебуває у стані розвитку і має фінансові ресурси для фінансування всіх своїх потреб, у тому числі для створення філій комерційного банку. Це становище сприяє залученню додаткових кредитів, хоча в цьому й немає виробничої потреби. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку як за рахунок збільшення обсягів діяльності, так і за рахунок створення холдингу. Для збереження досягнутого становища потрібно постійно оцінювати вартість позикового капіталу і прибутковості.

Квадрант 7, в якому  $РГД \approx 0$ ,  $РФД < 0$ ,  $РГФД < 0$ , характеризує становище комерційного банку як «Епізодичний дефіцит». Банк пішов на зниження заборгованості, що є епізодичним і пов'язано із ситуацією на ринку капіталів. Комерційний банк має добрі перспективи подальшого розвитку за умови нормалізації становища на ринку капіталів. Якщо зниження заборгованості пов'язана з неможливістю отримання кредитів, то це загроза подальшому погіршенню фінансового становища, і тому не потрібно збільшувати обсяги діяльності.

Квадрант 8 «Дилема», в якому  $РГД > 0$ ,  $РФД \approx 0$ ,  $РГФД < 0$ , характеризує становище комерційного банку, коли дефіцит коштів пов'язаний із зниженням прибутковості, рівень заборгованості не збільшується або збільшується для покриття фінансових витрат. Подальше збільшення заборгованості може бути неважливим через зниження економічної прибутковості до рівня, меншого за вартість позики.

Перспективи розвитку комерційного банку залежать від динаміки економічної прибутковості або скорочення ФЕП, якщо  $РГД$  не вдається підвищити є висока вірогідність кризи комерційного банку та банкрутства.

Квадрант 9 «Криза», в якому  $РГД < 0$ ,  $РФД < 0$ ,  $РГФД < 0$ , характеризує посилення кризових явищ, причиною чого можуть бути збитки від господарської діяльності, різке зростання ФЕП та ВІ, а також зниження заборгованості чи збільшення фінансових витрат на її обслуговування. Для виходу з кризи слід:

- знайти та мобілізувати резерви зростання економічної прибутковості;
- знайти можливості зниження ФЕП за рахунок прискорення обігу коштів;
- законсервувати виробничі інвестиції чи вивільнити кошти в господарський обіг;
- вишукати можливості здешевлення позикових ресурсів;
- знайти нетрадиційні джерела фінансових ресурсів.

Якщо це не дасть позитивного ефекту, то треба провести добровільну санацію чи реструктуризацію комерційного банку.

**Висновок.** Сформовані положення сприяють подальшому розвитку теоретичних і методологічних основ діагностики фінансової рівноваги комерційного банку. Запропонований механізм діагностики фінансової рівноваги є більш досконалим інструментом фінансового управління, оскільки дозволяє комплексно враховувати цілі функціонування і результати діяльності комерційного банку за ключовими параметрами – ліквідності, фінансової стійкості і рентабельності. Сукупність рекомендованих показників реалізує новий підхід для обґрунтування сценаріїв фінансової рівноваги банку, що використовуються як аналітичний базис при виборі його фінансової стратегії.

#### **Список використаних джерел**

1. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
2. Абрютіна М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб.-практ. пособие / М. С. Абрютіна, А. В. Грачёв. – М. : Дело и Сервис, 1998. – 256 с.
3. Воробьев А. В. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии / А. В. Воробьев, В. И. Олюнин // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2011. – № 5 (29).
4. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

5. Костырко Л. А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация : монография. – Луганск : изд-во ВНУ им. В. Даля, 2002. – 560 с.

**Белей А. И.**

***Построение матричной модели финансовой равновесия в стратегическом управлении коммерческим банком***

*Предложено использовать матрицу Франшиона – Роман для формирования финансовой стратегии коммерческого банка. С целью обеспечения эффективного управления коммерческим банком применяется соотношение равновесия результатов хозяйственной деятельности и результатов финансовой деятельности.*

**Ключевые слова:** матрица, финансовое равновесие, стратегия, коммерческий банк, результаты, финансовая деятельность хозяйственная деятельность.

**Beley O. I.**

***The matrix model of financial equilibrium is building in strategic management of commercial banks***

*In the article proposed to use a matrix Franshona-Romane a financial strategy for the formation of a commercial bank. In order to ensure the effective management of a commercial bank is used value of balance of business results and financial performance.*

**Key words:** matrix, the financial balance strategy commercial bank results, financing economic activity.

Белей Олександр Ігорович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ).

УДК 336.77

*М. І. Хмелярчук*

## **КРЕДИТНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ І СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

*Проаналізовано наукові концепції функціонування кредитного механізму у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Запропоновано авторське бачення кредитного механізму забезпечення макроекономічної рівноваги і стимулювання сталого соціально-економічного розвитку.*

© М. І. Хмелярчук, 2013