

## РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

## DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS

**Скрипник Ю.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
Сумський національний аграрний університет

**Рибалка В.В.**

магістрант кафедри фінансів,  
Сумський національний аграрний університет

*У статті розглянуто перспективні напрями розвитку фінансового менеджменту в банківській діяльності з урахуванням світового досвіду. Досліджено економічну сутність та особливості механізму сучасного банківського менеджменту. Фінансовий менеджмент розглянуто як управління фінансами банку з використанням сучасних інформаційних технологій, що задіяні в роботі банківського сектору економіки. Розглянуто елементи системи фінансового менеджменту в комерційному банку.*

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, фінансовий менеджмент комерційного банку, система фінансового менеджменту, блокчейн, еджайл, Big Data, кредитна платформа.

*В статье рассмотрены перспективные направления развития финансового менеджмента в банковской деятельности с учетом мирового опыта. Исследованы экономическая сущность и особенности механизма современного банковского менеджмента. Финансовый менеджмент рассмотрен как управление финансами банка с использованием современных информационных технологий, которые задействованы в работе банковского сектора экономики. Рассмотрены элементы системы финансового менеджмента в коммерческом банке.*

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, финансовый менеджмент коммерческого банка, система финансового менеджмента, блокчейн, еджайл, Big Data, кредитная платформа.

*The article deals with perspective directions of financial management development in banking activity taking into account world experience. The economic essence and features of the mechanism of modern banking management are studied. Financial management is considered as the management of the bank's finances using modern digital technologies that are involved in the banking sector of the economy. Elements of the financial management system in a commercial bank are considered.*

**Key words:** financial management, financial management of commercial bank, system of financial management, block chain, agile, Big Data, credit platform.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку країни характеризується періодом глибоких змін в організації банківської справи, появою нових підходів та методів управління. З іншого боку, зростають і ризики, пов'язані з банківською діяльністю. В умовах економічної нестабільності, інфляції, бюджетного дефіциту головним у роботі банку стає якісне управління, яке насамперед залежить від кваліфікації банківських працівників, їхніх знань і досвіду, а також має базуватись на передових світових стандартах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «фінансовий менеджмент» має багато тлумачень. Але загалом фахівці сходяться в

тому, що фінансовий менеджмент – це управління відносинами щодо формування й використання грошових ресурсів. Саме в такому розумінні фінансовий менеджмент розглядається в роботах таких відомих авторів, як Р. Джозлін, Дж. Сінкі, П.С. Роуз, Д. Сімонсон, Т. Кох, Е. Дола, Г.Г. Коробова, Ю.І. Коробов, П.М. Керженцев, Н.П. Радковська, Ю.В. Санамов, П.А. Продолятченко, Є.Г. Хольнов, Є.Ф. Жуков, Н.В. Сигид, М.О. Поморін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій та наукових досліджень із зазначеної теми, в аспекті впровадження нових банківських технологій та розвитку фінансо-

вого банківського менеджменту слід детальніше вивчити механізм його функціонування та подальші можливості вдосконалення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження сучасного стану впровадження сучасних банківських технологій на ринку банківських послуг та визначення перспектив подальшого розвитку на цій основі фінансового менеджменту комерційного банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансовий менеджмент у комерційному банку загалом визначається як система управління фінансовим напрямом його діяльності. Виступаючи найважливішим елементом банківського менеджменту, він націлюється насамперед на регулювання процесу руху грошових потоків. Функціонування банківської установи на відповідних сегментах фінансових ринків має у своїй основі процес мобілізації та подальшого використання тимчасово вільних коштів. Функціонуючи як спеціалізований фінансовий посередник, банк зобов'язаний забезпечити не тільки збереження довірених йому коштів, але й ефективну їх капіталізацію, тобто прибутковість здійснених вкладень. Управляючи власним, позиковим та залученим капіталом і надаючи специфічні банківські послуги, банк досягає основної своєї мети, що полягає у забезпеченні прибутковості власної діяльності.

Фінансовий менеджмент як наука базується на низці фундаментальних концепцій, теоретичних і методичних, розроблених у рамках сучасної теорії фінансів, а також слугує методологічною основою розуміння сутності тенденцій на фінансових ринках, логіки прийняття фінансових рішень.

Головна особливість фінансового менеджменту в комерційному банку в умовах нинішніх реалій випливає з того, що комерційний банк є єдиним економічним суб'єктом, що системно управляє всіма функціями грошей (засіб вартості, обігу, платежу й нагромадження), виступаючи в цьому ракурсі первинною ланкою ринкової економіки.

Система фінансового менеджменту представлена взаємозалежними елементами, а саме суб'єктами, об'єктами, цілями, завданнями, функціями, принципами й механізмом реалізації поставлених проблем. Ефективна взаємодія всіх перерахованих вище компонентів-процесів фінансового менеджменту в банківській сфері дає змогу підняти управління у банківських установах на якісно новий рівень. Фінансовий менеджмент сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів [1].

Предметом діяльності фінансового менеджменту в комерційному банку є розробка систем і методів планування й реалізації фінансових операцій у процесі залучення й розміщення коштів.

Основним об'єктом фінансового менеджменту комерційного банку є кошти, що перебувають в його комерційному обігу. Також серед не менш важливих об'єктів фінансового менеджменту в комерційному банку виділяють:

- фінансову політику з конкретною стратегією й тактикою стосовно окремих сфер діяльності банку;
- активи й пасиви комерційного банку;
- власний капітал;
- кредитний портфель;
- ризик-менеджмент;
- банківський маркетинг;
- ліквідність;
- прибуток [1].

Між тим поняття «фінансовий менеджмент» у комерційному банку значно ширше, ніж поняття фінансового менеджменту на підприємстві. Можна стверджувати, що управління фінансами банку є, з одного боку, фактично управлінням його операціями, а з іншого боку, управлінням фінансами банку, тобто частиною взаємозалежного процесу, в якому можна виділити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю здійснення окремих видів банківських операцій. При цьому мета фінансового менеджменту банку полягає в побудові оптимальної організаційної структури, яка здатна забезпечувати планування й реалізацію фінансових операцій банку в рамках стратегії, яка спрямована на підвищення фінансової стійкості або прибутковості за своєчасного збереження стабільності діяльності банку [2].

Механізм фінансового менеджменту як самостійної системи, охоплюючи завдання й мету, використовує функції та методи реалізації стратегії їх виконання та досягнення.

У загальній системі функцій фінансового менеджменту комерційного банку в більшості джерел виділяються такі, як стратегічне оперативне планування, що впливає з аналізу та діагностики, координація, контроль, інформаційне забезпечення, звітність, забезпечення ділової активності.

Стратегічне фінансове планування – це розробка перспективної моделі майбутньої поведінки керованої системи, що базується на оцінюванні стратегічних фінансових потреб, можливостей їх забезпечення та перспектив фінансової стабільності.

Поточне й оперативне фінансове планування визначається як процес оцінювання поточних фінансових ресурсів, необхідних для ефективною реалізації всіх напрямів розробленої фінансової стратегії банку.

Аналіз фінансового стану є глибоким, науково обґрунтованим дослідженням та оцінюванням фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у діловому процесі банку.

Фінансова діагностика здійснюється з метою своєчасного розпізнання можливої фінансової кризи та упередження негативних наслідків.

Координація є погодженістю робіт усіх ланок керованої системи й забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарата управління та окремого банківського працівника.

Фінансовий контроль передбачає регулярне спостереження за функціонуванням фінансової системи комерційного банку та її відповідністю фінансовій стратегії.

Інформаційне забезпечення реалізації фінансового менеджменту банку – це процес формування, узагальнення, оцінювання й передачі інформації керуючій підсистемі.

Фінансова звітність забезпечує фіксацію параметрів фінансового становища банку на певний момент часу.

Фінансове забезпечення ділової активності здійснюється в процесі реалізації функцій фінансового менеджменту банку шляхом підтримки стабільності функціонування його фінансової системи.

Таким чином, фінансовий менеджмент комерційного банку можна розглядати як частину загальної системи управління банком та одночасно як самостійну локальну систему зі своєю структурою, цілями й стратегією, спрямованою на їх досягнення.

Сучасна банківська система має таку голову особливість, як відсутність головної технології управління економічними процесами. Кожен банк розробляє власні правила поведінки в умовах нестабільності фінансового ринку та жорстокої конкуренції в банківському секторі. Адаптація зміни вимагають корегування та вдосконалення всіх прийомів управління, а також підвищують існування фінансового менеджменту банку в економічних ситуаціях.

Головним видом діяльності комерційного банку виступають його кредитні операції, від яких отримуються найбільші грошові надходження. З огляду на необхідність якісного оцінювання потенційного позичальника та прогнозування можливих кредитних ризиків банківський фінансовий менеджмент має відігравати вирішальну роль в банківській діяльності.

У фінансовому регуляторі стверджують, що проблемні чи недіючі кредити становлять один з основних фінансових показників банку. Міжнародний валютний фонд визнає кредити нечинними, якщо сплата основної суми та відсотків за ними прострочена на три місяці або більше. Проблемними є також кредити, сплата за якими прострочена менш ніж на 90 днів, однак, відповідно до національних норм нагляду, вважається, що обслуговування такого кредиту є слабким або незадовільним. Зазначений факт безпосередньо впливає на кредитні ризики банку, а зниження рівня тиску таких ризиків є однією з функцій фінансового банківського менеджменту.

Щодо зниження банківських ризиків серед інструментів фінансового менеджменту комер-

ційного банку сьогодні все важливішу роль відіграють інформаційні технології. Використання ІТ дає змогу організувати ефективну модель фінансового менеджменту банку, завдяки чому можна не тільки знизити вплив відповідних фінансових ризиків, але й забезпечити стабільний розвиток банківської установи та підвищити ефективність її роботи.

Зокрема, використання технології еджайл дає можливість створити інфраструктуру, що буде гнучким чином реагувати на мінливі в процесі розроблення вимоги й запити клієнтів. Гнучке планування має супроводжуватись розумінням та аналізом усіх бізнес-процесів економічного суб'єкта. Гнучкий менеджмент повинен супроводжуватись можливістю розробки, доробки та пристосованістю під конкретику певної клієнтури.

До останнього часу еджайл ототожнювався виключно з ІТ-компаніями, проте розвиток інформаційних технологій змушує банківський сектор також шукати новітні підходи до управління. Основні принципи, на яких побудований еджайл в банківській діяльності, є головними цінностями "agile":

- 1) клієнти та взаємодія важливіші за процеси й інструменти;
- 2) продукт, що працює, важливіший за вичерпну документацію;
- 3) співпраця з клієнтом важливіша за погодження умов контракту;
- 4) здатність до змін важливіша за дотримання плану.

З огляду на успішність такого досвіду, про що неодноразово писалось у журналі «Форбс», у 2015 році в Лондоні відбулась перша конференція зі впровадження еджайл-технологій в банківську діяльність. Впровадження цієї технології дало можливість значно покращити фінансові результати діяльності банківських установ.

Іншим напрямом є впровадження блокчейн-технологій. Він ґрунтується на тому, що користувачі самостійно проводять анонімні платежі без участі посередників на умовах незворотності транзакцій. Технологія стала відома як платформа для обігу біткойнів. Банк Англії першим створив консорціум з 50 англійських банків, які повністю перебудовують модель банківського бізнесу за технологією "blockchain". Якщо технологія буде активно розвиватися, то, на думку багатьох фахівців, до 2026 року банківська система в нинішньому вигляді втратить свою актуальність [3].

Блокчейн – це загальний цифровий grosбух. Іншими словами, це постійно оновлюваний список транзакцій. Блокчейн підтримується мережею з P2P-структурою, яка може бути публічною або приватною. Кожен учасник спільноти використовує один і той же «механізм консенсусу» для верифікації кожної транзакції, здійсненої через мережу. Також це створює перманентний аудиторський ланцюжок. Немає жодної точки

входу для шахраїв, неможливим є внесення змін до записаних транзакцій.

Отже, "blockchain" – це технологія, що є основою Bitcoin, Ethereum та інших криптографічних валют. Наприклад, за використання блокчейн-технології грошовий переказ може йти від кількох хвилин до півгодини замість кількох годин або навіть кількох банківських днів. У 2016 році британський банк "Barclays" зміг за чотири години провести міжнародний акредитив, хоча зазвичай це займало близько п'яти робочих днів.

Слід відзначити, що у вересні 2016 року в Україні презентували систему державних аукціонів з продажу конфіскованого майна «Сетам», побудовану на основі блокчейн-технології, а в жовтні запрацював Державний земельний кадастр України теж з використанням блокчейну. На думку експертів, щоб якісно змінити відносини між державою та її громадянами, треба також перевести на цю технологію решту баз даних: від Держреєстру речових прав на нерухоме майно до Державного реєстру виборців [4].

На платформі "OpenMarket" (ДП «Сетам» Міністерства юстиції України) з використанням технології "Blockchain" протягом року відбулося 11 310 успішних торгів на 2 091 861 083,5 грн. «Рік тому в Україні презентували перший в світі електронний аукціон – "OpenMarket" з використанням технології "Blockchain", а вже сьогодні раді повідомити вам, що за рік пройшло 11 310 успішних торгів на 2 091 861 083,5 грн», – йдеться в повідомленні. Наголошується на тому, що за цей час середнє підвищення ціни від стартової за проданими лотами збільшилося з 12% до 18%, що свідчить про істотне підвищення довіри до електронного майданчику [5].

В Україні вже сьогодні на блокчейн частково перевели Державний земельний кадастр. Зокрема, на цій технології працює процес перевірки виписки. На другому й третьому етапах блокчейнізації кадастру на розподілений реєстр переведуть наявну базу даних, а потім приступлять до хешування всіх транзакцій. На черзі на оновлення також Державний реєстр речових прав на нерухоме майно [6].

Використання блокчейн також цікаве перш за все тим, що зникає необхідність в посередниках в особі платіжних систем, що здійснюють процесування транзакцій, як наслідок, підвищується швидкість оброблення операцій, знижується вартість для кінцевого споживача. Наприклад, для банків блокчейн може стати реальною альтернативою системі SWIFT, яка нині є не дуже гнучкою та досить дорогою. Центральні та світові приватні банки останніми роками активно вивчають та впроваджують блокчейн для трансформації глобальної фінансової системи в новий технологічний вимір [3].

До кредитних платформ дуже скептично ставились ще у 2013 році, проте успішний досвід таких платформ, як «Софі» ("Sofi"), оберти якої за 3 роки сягають більше 8 млрд. дол.

та «Лендінг-клуб» ("Lendingclub") з обортом більше 15 млрд. дол. США, змусив вітчизняні банки працювати у цьому напрямі. Так, «Приватбанк» першим створив КУБ (кредити українському бізнесу), де можна як інвестувати кошти, так і отримувати фінансову підтримку. Платформа "kub.pb.ua" працює в рамках загальнонаціональної програми розвитку малого бізнесу «Країна підприємців», що ініційована «Приватбанком». Цей проект допоможе всім бажаючим почати свою справу, а підприємцям – користуватися безкоштовними консультаціями та допомогою фахівців [7].

На тлі партнерства та кооперації банків з високотехнологічними компаніями розвитку набуває використання «великих даних», або "Big Data". Якщо в минулому банківські установи тільки накопичували інформацію про власних клієнтів та їх уподобання, то нині вони активно використовують її для захисту себе від шахрайства, формування правильного іміджу серед потенційних клієнтів, створення персональних банківських продуктів та послуг. Використання "Big Data" може привести до кардинальних змін у банківському маркетингу, виводячи концепцію персонального обслуговування на якісно новий рівень.

«Великі дані – це інформаційні активи великого обсягу, високої швидкості та/або високої різноманітності, які вимагають нових форм обробки, щоб дати змогу здійснювати покращення прийняття рішень, відкриття ідей і оптимізацію процесів» [8].

Технологія "Big Data" – це комплекс підходів, інструментів або методів обробки даних великих обсягів та значного різноманіття для отримання значимої та критично важливої бізнес-інформації. Існує певний набір характеристик, у яких закладено ключове поняття "Big Data", що вміщуються в «три V» [9]:

- 1) "Volume" (обсяг оброблюваної інформації);
- 2) "Velocity" (швидкість накопичення даних та оброблення потоку даних);
- 3) "Variety" (різноманіття і недостатня структурованість даних).

Нині розробленням інструментарію для роботи з "Big Data" займаються компанії, відомі у всьому світі, а саме "Oracle", "Microsoft", "IBM", "SAP". "Big Data" є одним з основних драйверів формування інформаційно-комунікаційних технологій у сучасних умовах високотехнологічного виробництва [10].

З 2015 року (тоді прийнято Закон про доступ до публічної інформації у форматі відкритих даних) в Україні з'явилося багато електронних сервісів з відкритою інформацією про роботу урядових організацій та державних підприємств. Ці відкриті дані можна вільно копіювати, публікувати, поширювати та доповнювати. Їх можна аналізувати чи використовувати в додатках. Єдине, чого необхідно досягти, так це під-

тримки даних в актуальному вигляді (частота, регулярність оновлення, формат) та доступу до них для сторонніх API та сервісів. Також позитивним є створення програми національної мережі тренерів з відкритих даних, яка сприяє розвитку відкритих даних у містах України. За результатами програми очікуються підвищення доступності та якості відкритих даних і збільшення ролі даних під час прийняття рішень [4].

Також в Україні запущено некомерційний інкубатор IT-проектів на основі відкритих даних "1991 Open Data Incubator". Метою проекту є трансформація великих обсягів державних та корпоративних відкритих даних в ресурс для створення сервісів для громадян та компаній. Співробітництво стартапів та корпорацій сприяє розробленню продуктів, заснованих на обробленні великих даних. Наприклад, компанія "Vodafone Україна" запустила проект "Big Data Lab", в рамках якого відкриває масив своїх реальних даних стороннім IT-розробникам [11].

Одним з прикладів є спосіб збору інформації з великих баз даних від «Київстара», що допомагає «Правексбанку» знаходити клієнтів. Тобто за допомогою аналізу великих баз даних ("Big Data") експерти «Київстара» створюють так звані теплові карти, які допомагають представникам різних сфер бізнесу та державних органів визначати місця найбільш вигідного розміщення своїх магазинів, відділень, банкоматів, туристичної міграції тощо. «Правексбанк» в рамках нової стратегії вирішив переглянути розташування своїх відділень та розмістити їх відповідно до того, де перебуває найбільше цільового сегменту клієнтів. За зверненням банку «Київстар» зміг розробити теплову карту та спрогнозувати найбільш вірогідні місця скупчення таких клієнтів, що визначались на основі розробленої аналітичної моделі. В результаті «Правексбанк» вирішив перемістити в нові точки вісімнадцять відділень: шість із них уже перенесені, п'ять перебувають у процесі переміщення, для сімох нові місця розташування ще визначаються [12].

Підсумовуючи, зауважимо, що ефективна взаємодія всіх складових менеджменту в банківській сфері дасть змогу підняти управління в банківських установах на якісно новий рівень.

Фінансовий менеджмент комерційного банку сприяє мінімізації впливу різних ризиків, здійсненню досягнення намічених планів з урахуванням ситуації на ринку.

**Висновки.** Одна з особливостей фінансового менеджменту внутрішнього середовища комерційного банку полягає в необхідності запобігання тиску певних груп ризиків та гнучкості в процесі створення специфічного продуктового ряду. Ця особливість не тільки відповідає потребам комерційного банку з управління комерційною та функціональною стійкістю, але й забезпечує надійність об'єкта управління, задовольняючи вимоги регулятора та потреби клієнтів, що дає змогу реалізувати основну концепцію банківської діяльності, за якої в основі стійкості банку лежить надійність клієнта.

Зовнішнє середовище фінансового менеджменту в комерційному банку – це сукупність фінансових відносин. При цьому в умовах конкуренції на грошовому ринку кожний банк виробляє власні правила поведінки в рамках чинного законодавства і в межах наявного правового поля. Ці взаємозалежні та паралельно функціонуючі системи управління є основними інструментами для банківської стратегії максимізації прибутку та фінансової стійкості, а також завоювання міцних конкурентних позицій на ринку банківських послуг.

Актуальність впровадження інформаційних технологій у систему фінансового менеджменту комерційного банку вкрай висока, тому що в умовах стрімких інноваційних змін банківський сектор вимагає перегляду традиційних підходів та впровадження постійних новацій, продуктів і послуг, які відповідають цьому етапу розвитку IT-технологій. Цифрове вдосконалення наявного фінансового інструментарію та механізму фінансового банківського менеджменту дасть можливість суб'єктам банківського сектору забезпечити відповідність вимогам регулятора та очікуванням клієнтів. Цифрове забезпечення фінансового менеджменту комерційного банку – це насамперед автоматизація процесів, ефективні взаємовідносини з клієнтами та прийняття управлінських рішень з високим ступенем оптимальності та надійності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сигида Н.В. Организация финансового менеджмента в коммерческом банке. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 12. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6589>.
2. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. Харків: Видавель Іванченко І.С., 2017. 180 с.
3. Ходакевич С.І. Технологія блокчейн (blockchain) та її вплив на фінансово-банківську сферу. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ifba/17-5386\\_ZbD196rnik\\_v\\_2\\_28F29.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ifba/17-5386_ZbD196rnik_v_2_28F29.pdf).
4. Кулеш С.В. Vodafone Украина запускает проект Big Data Lab, в рамках которого откроет массив своих реальных данных IT-разработчикам. URL: <https://itc.ua/news/vodafone-ukrainazapuskayet-proekt-big-data-lab-v-ramkah-kotorogo-otkroet-massiv-svoih-realnyih-dannyih-it-razrabotchikam>.
5. З використанням Blockchain в Україні провели понад 11 тисяч e-torgiv. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/436064/z-vykorystannyam-blockchain-v-ukrayini-provely-ponad-11-tysyach-e-torgiv>.

6. Блокчейн – що це зрозумілою мовою. URL: <http://bestinvestpro.com/uk/blokchejn-shho-ce-zrozumiloyu-movoyu>.
7. За підтримки сервісу «КУБ» від ПриватБанку фінансування на розвиток бізнесу отримали 38 підприємців Херсонщини. Херсонський вісник. URL: <http://visnik.ks.ua/за-підтримки-сервісу-куб-від-приват>.
8. Beyer M.A., Laney D. The Importance of “Big Data”: A Definition. Gartner Inc. URL: <http://www.gartner.com/id=2057415>.
9. Что такое Big data. URL: <https://finance.rambler.ru/economics/36887142-что-такое-big-data-sobrali-vse-samoe-vazhnoe-o-bolshih-dannyh>.
10. Соболева А.О. BIG DATA: Возможности для бизнеса. Научное сообщество студентов «Междисциплинарные исследования»: материалы XXXV Международной научно-практической конференции (Новосибирск, 18 декабря 2017 г.). URL: <https://sibac.info/studconf/science/xxxv/90865>.
11. Самойленко Л.Б. Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf).
12. Як BIG DATA від Київстар допомагає Правексбанку знаходити клієнтів: URL: <https://hub.kyivstar.ua/ua/kak-big-data-ot-kyivstar-pomogaet-praveks-banku-nahodit-klientov>.