

УДК 338.64

**Новікова Т.В.***кандидат економічних наук, доцент  
Харківського навчально-наукового інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»***Ніконенко Ю.І.***студент  
Харківського навчально-наукового інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»*

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ БАНКУ

### ORGANIZATION OF FINANCIAL MANAGEMENT DEVELOPMENT BANK

#### АНОТАЦІЯ

Сучасний розвиток економіки та стан банківської системи України провокують суттєві зміни у результатах функціонування банків, особливо в умовах політично-економічної нестабільності. Це сприяє необхідності максимально ефективно вирішувати задачі, спрямовані на забезпечення їх поточної та перспективної діяльності. Оперативне та адекватне реагування на внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на фінансову діяльність банку та його розвиток загалом, є комплексною задачею, яка може бути вирішена завдяки гнучким підходам до управління цими процесами. У зв'язку з цим дослідження питань організації системи фінансового розвитку банків набуває особливого значення, що й обумовлює актуальність вибраної теми та доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

**Ключові слова:** банки, банківська система, проблеми фінансування, організація фінансового розвитку банків, банківський сектор, банківський менеджмент, обслуговування клієнтів, розвиток банків, управління фінансовим розвитком банку.

#### АННОТАЦИЯ

Современное развитие экономики и состояние банковской системы Украины провоцируют существенные изменения в результатах функционирования банков, особенно в условиях политико-экономической нестабильности. Это способствует необходимости максимально эффективно решать задачи, направленные на обеспечение их текущей и перспективной деятельности. Оперативное и адекватное реагирование на внутренние и внешние факторы, влияющие на финансовую деятельность банка и его развитие в целом, является комплексной задачей, которая может быть решена благодаря гибким подходам к управлению этими процессами. В связи с этим исследование вопросов организации системы финансового развития банков приобретает особое значение, что и обуславливает актуальность темы и целесообразность проведения исследованной для развития этого вопроса.

**Ключевые слова:** банки, банковская система, проблемы финансирования, организация финансового развития банков, банковский сектор, банковский менеджмент, обслуживание клиентов, развитие банков, управление финансовым развитием банка.

#### ANNOTATION

The current economic developments and the state of the banking system of Ukraine provoke significant changes in the performance of banks, especially in the context of political and economic instability. This contributes to the need to be as effective as possible in order to meet the challenges of their current and future activities. Prompt and adequate responses to internal and external factors affecting the bank's financial performance and overall development is a complex task that can be addressed through flexible approaches to the management of these processes. In this regard, the study of the financial development system of banks is of particular importance, and the relevance and feasibility of research to develop the issue.

**Key words:** banks, banking system, financing problems, financial development of banks, banking sector, banking management, customer service, banking development, bank financial development administration.

**Постановка проблеми.** Питання розвитку фінансового ринку України, зокрема банківського сектору, нині набуває особливої актуальності. Воєнно-політична нестабільність, недовіра населення, неспроможність банків надати якісний та доступний спектр послуг для клієнтів спонукають банківські установи до оперативного та адекватного реагування на всі чинники, які впливають на фінансову діяльність банку та на його розвиток загалом.

Пошук гнучких підходів до управління фінансовим розвитком банку є комплексним завданням, яке постає перед банківським менеджментом. Тому саме формування таких підходів до процесу управління, обробка та реалізація відповідних теоретичних, методичних та прикладних питань, що розкривають усі аспекти управління фінансовим розвитком банку, тим паче в умовах нестабільності, є важливими й актуальними економічними проблемами сьогодення.

Незважаючи на численні роботи, присвячені стратегічному управлінню банку, відсутні комплексні дослідження теоретико-методологічних основ і прикладних практичних аспектів процесу управління фінансовим розвитком банку. Науковці більшу увагу приділяють фінансовому менеджменту як складовій банківського менеджменту – науки про надійні та ефективні системи управління сукупністю фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інформаційною базою дослідження є дані Національного банку України, Асоціації українських банків, офіційного сайту ПАТ КБ «ПриватБанк», консалтингової компанії «МСKinsey» в Україні та інших статистичних джерел.

Розглядом та аналізом питань теорії та практики управління фінансовим станом банку, питань стратегічного управління банківською діяльністю займалися вітчизняні та за-

кордонні науковці, зокрема Г.М. Азаренкова, А.Л. Гапоненко, І.А. Бланк, А.А. Томпсон, І. Ансофф, І.П. Хомініч, М.О. Кизим, В.В. Ковальов, С.М. Козьменко, О.А. Кириченко, Л.О. Примостка, О.В. Раєвнева, Б.В. Самородов, О.М. Тридід, Г.І. Філіна. Проте питання саме фінансового розвитку банку досліджено вкрай недостатньо, що також зумовлює актуальність нашого дослідження.

Впровадження пропозицій і рекомендацій, наданих у статті, дасть змогу відокремити поняття фінансового розвитку банку від фінансового менеджменту, визначити та проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи в Україні, зокрема ПАТ КБ «ПриватБанк», враховуючи перехід банку від однієї форми власності до іншої.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Для побудови банку майбутнього важливим є забезпечення вже сьогодні ефективної інноваційної діяльності банків, зокрема ефективного вкладання коштів у розвиток технологій дистанційного банківського обслуговування. У процесі свого розвитку банк має зменшувати адміністративні та операційні витрати, при цьому надаючи широкий спектр послуг своїм клієнтам. Саме з цією метою використовуються альтернативні канали обслуговування. Проте сьогодні теоретичні засади та методичні підходи до оцінки ефективності дистанційного банкінгу не знайшли широкого висвітлення та практичного застосування.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретично-методичних засад системи управління фінансовим розвитком банку, формуванні науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності сучасного банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на те, що питання системи управління фінансовим розвитком банку розглянуто вкрай недостатньо, необхідно визначити наукові підходи до системи управління фінансовим розвитком у контексті фінансового менеджменту та з'ясувати особливості кожного з понять.

Аналізуючи літературу з досліджуваного питання, розуміємо, що і вітчизняні, і зарубіжні дослідники розглядають фінансовий менеджмент, зокрема фінансовий розвиток банку, приділяючи більшу увагу питанню ситуаційного управління.

Його сутність зводять до того, що будь-який процес в банківській установі визначається конкретною ситуацією, для якої необхідно знайти методи управління, цілі, засоби роботи, не враховуючи більш масштабні перспективи з урахуванням усіх можливих внутрішніх та зовнішніх чинників.

Дії внутрішнього характеру впливають на довіру до банківської системи і зменшення наслідків фінансової кризи, а також формують ефективну систему управління фінансовим розвитком банку.

Для того щоб визначити, яким саме чином організувати систему управління фінансовим розвитком, необхідно визначити основні параметри, а саме об'єкт, суб'єкт, функції, мету та методи управління фінансовим розвитком.

Організація управління елементами системи фінансового менеджменту перш за все передбачає визначення суб'єктів і об'єктів управління, їх основних функцій.

Аналізуючи використану інформацію та літературу, варто визначити, що в жодній роботі ще не були визначені ці показники. Тому на основі проведених досліджень сформуємо їх у табл. 1.

Для того щоб дослідити наукові підходи до організації системи управління фінансовим розвитком банку, спочатку розглянемо підходи до організації системи фінансового менеджменту загалом, визначені у роботах Т.П. Фурси [6]. На рис. 1 зображено ці підходи.

На думку Т.П. Фурси, ситуаційний підхід не відкидає нічого (ні історичні аспекти, зокрема ідеї пірамідальної будови, ні наказові методи управління, ні жорстке закріплення функцій тощо). Складність та різноманітність застосування саме підходу перш за все визначається рівнем ієрархії поставленої задачі з фінансово-

Таблиця 1

Параметри організації системи управління фінансовим розвитком банку

Назва параметру	Визначення
Суб'єкт управління	Правління банку, топ-менеджмент і персонал банку, які за допомогою різних форм управлінського впливу здійснюють цілеспрямовані дії на ефективне функціонування об'єктів.
Об'єкт управління	Процес управління фінансовим розвитком банку для поліпшення його фінансового стану (управління активами і пасивами, управління кредитним портфелем, прибутком, ліквідністю, ризиком тощо).
Функції суб'єктів управління	Аналіз і корекція цілей і планів; організаційна; фінансове планування; прогнозування; стимулювальна; контрольна.
Мета управління	Закономірна зміна теперішнього стану економічних відносин щодо руху грошових потоків у процесі формування, розподілу і використання фондів грошових коштів, що супроводжується вирішенням низки завдань.
Методи управління фінансовим розвитком банку	Оцінка власної надійності банку; оцінка та аналіз власного кредитного рейтингу; оцінка та аналіз власного загального фінансового стану.

Джерело: розроблено авторами за [1; 2]



Рис. 1. Наукові підходи до організації фінансового менеджменту

Джерело: [6]

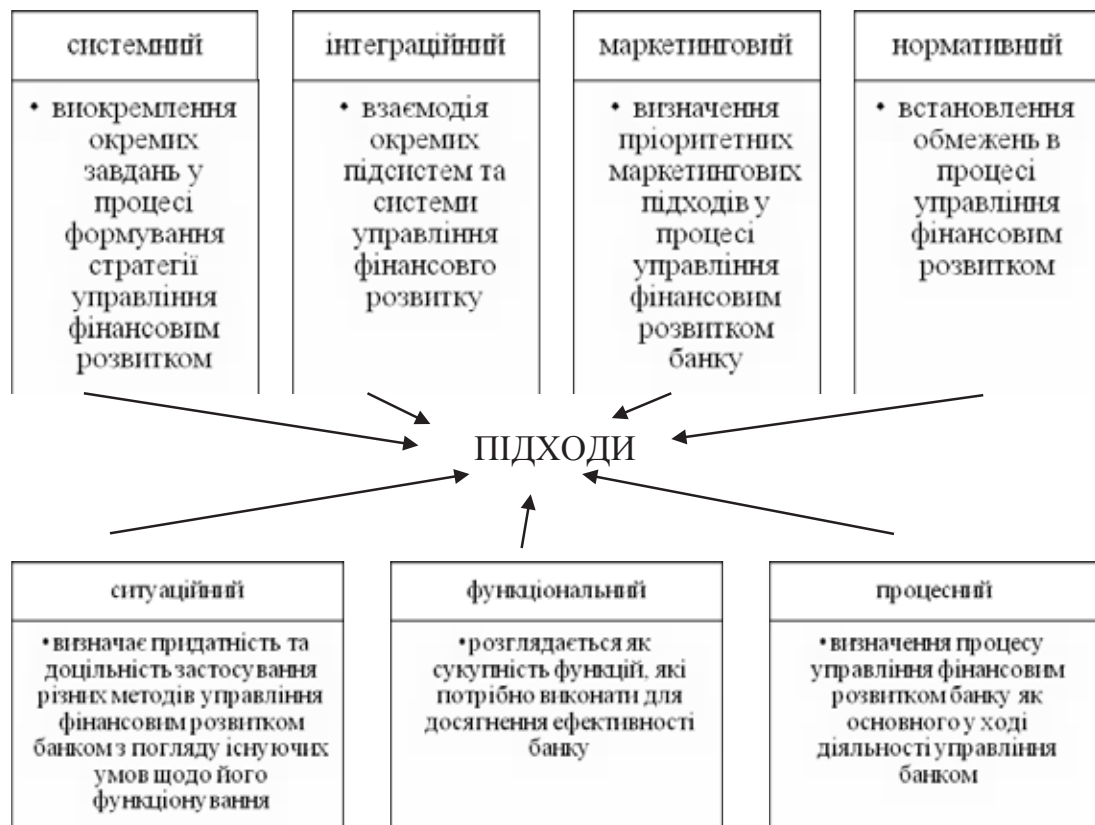


Рис. 2. Наукові підходи до організації управління фінансовим розвитком

Джерело: розроблено автором за [6]

го управління комерційним банком відповідно до визначеної мети, а також швидкоплинністю чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, де функціонує банк [6].

З урахуванням того, що система управління фінансовим розвитком банку – це неперервна система заходів свідомого впливу на об’єкт управління шляхом визначення науково-обґрунтованих оптимальних фінансових показників діяльності банку, досягнення значень яких впливає на його перехід з поточного фінансового стану в якісно новий, покращений, що характеризується зміною цільових значень його фінансових показників та відповідністю цільовій моделі фінансового розвитку, сформульовано наукові підходи (рис. 2).

Кожен з підходів, звичайно, не може існувати окремо, тому варто використовувати їх у комплексі, визначаючи при цьому один як основний відповідно до мети аналізу системи управління.

Беручи до уваги те, що управління фінансовими ресурсами банку є частиною об’єкта управління фінансовим розвитком, доцільно розгля-

нути теорію логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банку. На думку І.І. Біломістної та О.М. Біломістного, обґрунтування доцільності впровадження цього підходу, визначення й удосконалення його елементів сприятиме забезпеченню конкурентних переваг банку та посиленню його спроможності, протистояти сучасним вимогам ведення бізнесу [4].

Відповідно до розробленої авторами [4] процедури застосування логістичного підходу до управління фінансовими ресурсами банку варто сформулювати власну схему застосування цього підходу до управління фінансовим розвитком (рис. 3).

Процес залучення банком фінансових ресурсів та їх розміщення можна розглядати з позицій логістики як рух фінансових потоків, що рухаються від первинного джерела через ланцюг до кінцевого споживача, збільшуючи свою вартість.

Дуже важливо, щоб фінансовий потік по закінченні однієї банківської операції не виходив за межі банку, а перенаправлявся для виконання наступної в цьому ж банку [4].

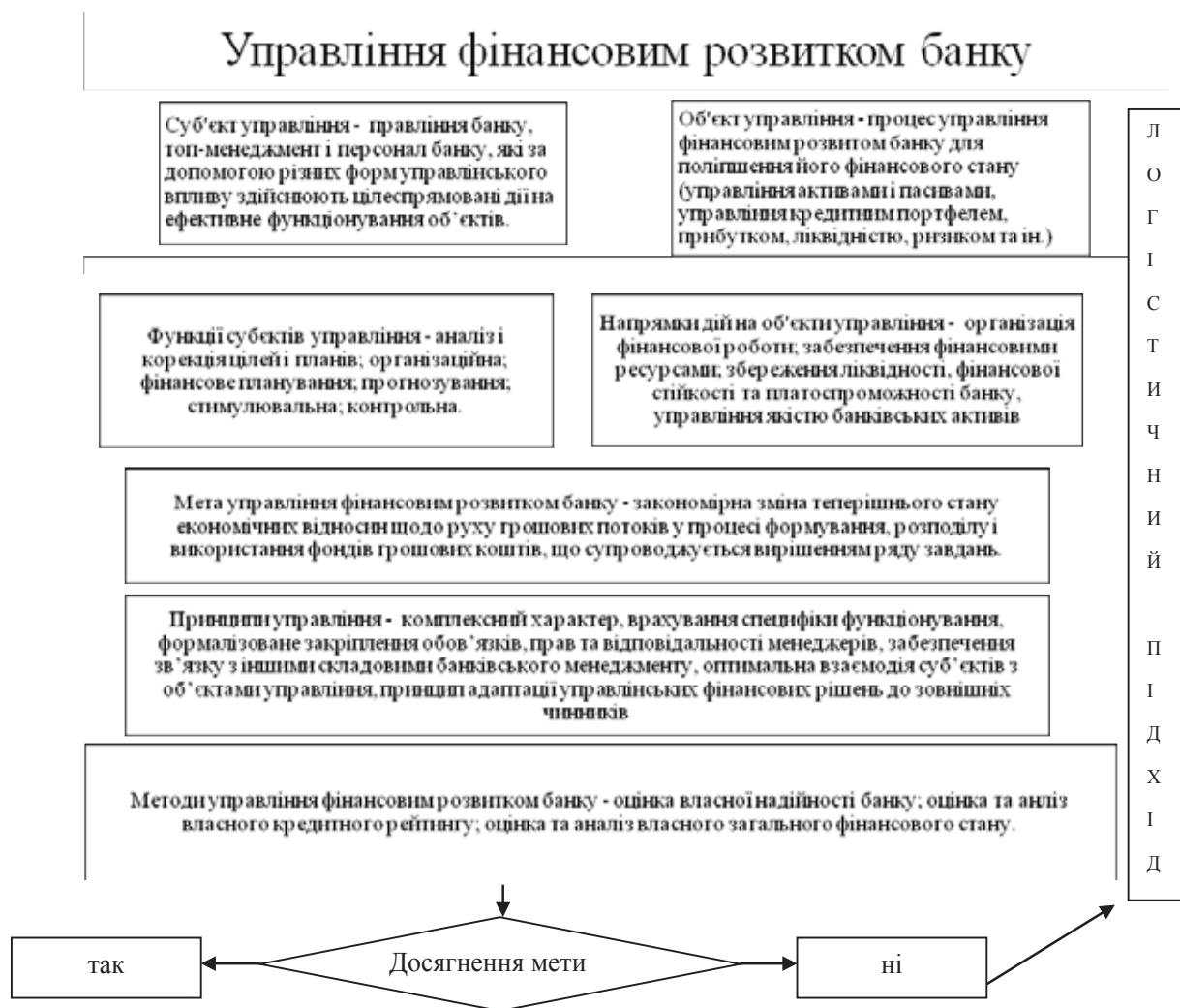


Рис. 3. Процедура застосування логістичного підходу до управління фінансовим розвитком банку  
Джерело: розроблено автором за [4]

Виходячи з цієї теорії, можна припустити, що фінансовий розвиток банку, що ґрунтується на раціональному та адекватному фінансовому управлінні в банку з метою досягнення визначених фінансових цілей [5], з точки зору логістики розглядається як переміщення поточного фінансового стану банку до нового покращеного стану з урахуванням цілей та наявних інструментів управління за всіма показниками.

У ситуації, яка склалася в Україні, неможливо чітко визначити правильні або неправильні методи управління фінансовим розвитком, є тільки відповідність або невідповідність методу конкретній ситуації в конкретному банку. Однак, довіряючи точним технологіям управління і науковим рекомендаціям, на їх базі формують методи управління комерційних банків, потрібно вивчати і використовувати головні інструменти управління, а саме досвід і креативні розробки колективу та його керівників.

**Висновки.** Основа ефективного менеджменту фінансового розвитку комерційного банку криється в такій формулі: необхідно постійно аналізувати ситуацію, що відбувається, та використовувати гнучкість обраних підходів до управління, спираючись на думку внутрішніх та зовнішніх аудиторів.

Для ефективного аналізу управління банківською установою слід представити її такими взаємопов'язаними елементами, як мета, об'єкти, суб'єкти, завданням, функції, принципи, механізм реалізації поставлених завдань та їх взаємодія, що має безпосередній вплив на формування стратегії фінансового розвитку банку, особливо в сучасних нестабільних умовах.

У ході аналізу наукових джерел було визначено, що система управління фінансовим розвитком банку – це неперервна система заходів свідомого впливу на об'єкт управління шляхом визначення науково-обґрунтованих оптимальних фінансових показників діяльності банку, досягнення значень яких впливає на його перехід з поточного фінансового стану в якісно новий, покращений, що характеризується зміною цільових значень його фінансових показників та відповідністю цільовій моделі фінансового розвитку.

Обґрунтовано, що ця система заходів є невід'ємною частиною стратегічного фінансового менеджменту банку; відповідно до управління фінансовим розвитком банку є складовою його фінансового менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Самородов Б.В. Концептуальні підходи до управління фінансовим розвитком банку через оптимізацію фінансових показників його діяльності / Б.В. Самородов // Економічний форум. – 2013. – № 2. – С. 445–451.
2. Самородов Б.В. Методологія управління фінансовим розвитком банку : [монографія] / Б.В. Самородов. – К. : УБС НБУ, 2012. – 307 с.
3. Философская Энциклопедия : в 5 т. / под ред. Ф.В. Константинова. – М. : Советская энциклопедия, 1960–1970.
4. Біломістна І.І. Управління фінансовими ресурсами банку за логістичним підходом / І.І. Біломістна, О.М. Біломістний [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.khibs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/146/1/stattya%20Bilomistni.pdf>.
5. Самородов Б.В. Методологічні основи застосування теорії оптимізації у банківській справі / Б.В. Самородов // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 7. – С. 58–61.
6. Фурса Т.П. Організаційні аспекти фінансового менеджменту комерційного банку / Т.П. Фурса // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 5. – С. 92–95.
7. Вовчак О.Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом / О.Д. Вовчак // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 30. – С. 36–41.
8. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : Закон України від 5 квітня 2001 року № 2346-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>.
9. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB\\_strategy\\_01-15\\_11022016.pdf](http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf).
10. Стратегія розвитку банківської системи 2016–2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки». – К., 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit\\_Economics\\_Department/afedra+bankspravil/proekt\\_strategi.pdf](http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravil/proekt_strategi.pdf).
11. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
12. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua>.
13. Офіційний сайт консалтингової компанії "MCKinsey" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mckinsey.com>.
14. Офіційний сайт аналітичної компанії «50 ведущих банков» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://banksrating.com.ua>.
15. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/212114>.