

**Чайковская В. П.**

Винницкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета

## РЫНОК БАНКОВСКИХ ПЛАТЁЖНЫХ КАРТ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

### Резюме

Проанализировано развитие рынка банковских платежных карт в Украине. Определено, что платежные карты так и не стали полноценным платежным инструментом в Украине. Определены перспективы развития рынка банковских платежных карт.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, банковская платежная карта, банкомат, терминал, держатели платежных карт.

**Chaykovska V. P.**

Vinnitsa Trade and Economic Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics

## MODERN STATE AND PROGRESS TRENDS OF THE BANK PAY CARDS MARKET IN UKRAINE

### Summary

Analyzed the development of banking payment cards in Ukraine. Established that credit cards still have not become full payment instrument in Ukraine. Perspective of the market of bank cards.

**Key words:** commercial banks, credit cards, ATM, terminal, cardholders.

---

УДК 336.71:005.2

**Чмута І. М.**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Визначено передумови використання вітчизняними банками системних технологій фінансового управління. Представлено види таких технологій та на прикладі однієї з них систематизовано управлінські процедури, які її складають. Обґрунтовано послідовність процесу впровадження системних технологій фінансового управління у банківську діяльність та методичне забезпечення реалізації його етапів.

**Ключові слова:** банк, банківська діяльність, системні технології управління, фінансове управління, управлінські процедури, відтворювальні процеси банку.

**Постановка проблеми.** З початку 2014 р. відбувається значне погіршення фінансового стану та втрата стійкості банками України, зростання кількості банків, які знаходяться у стадії ліквідації, за рахунок приєднання до них ПАТ «Комерційний банк «Даніель», ПАТ «Реал Банк», ПАТ «Брокбізнесбанк», ПАТ Банк «Меркурій», ПАТ «Банк Форум». Проблеми у банківському секторі спричинили зниження міжнародним рейтинговим агентством «Moody's» кредитних рейтингів 11 українських банків: «Приватбанк», «ОТП банк», «Укрексімбанк», «Райффайзен банк Аваль», «Дочірній банк Сбербанку Росії», «ПУМБ», банк «Південний», «Ощадбанк», банк «Кредит Дніпро», «Промінвестбанк», «ВіЭйБі Банк», «Фінанси і кредит» з позначки Саа2 до Саа3 [1]. Зазначені тенденції разом з посиленням конкуренції на фінансових ринках та їх глобалізацією, підвищенням динамізму й непередбачуваності зовнішнього середовища перетворюють сучасні банки на складні системи, знижуючи ступінь їх керованості, що вимагає технологізації процесу управління. Для відновлення процесів розвитку та набуття адаптивних властивостей, вітчизняні банки мають постійно підвищувати свою інноваційну активність, застосовуючи різні за формою і змістом

інновації, у тому числі й управлінські. Як зазначає О. М. Кармінський, політика постійних нововведень є ключовим фактором стабільності, конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання банків [2, с. 106].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним з різновидів управлінських інновацій є системні управлінські технології, науковий і практичний інтерес до яких останнім часом є домінуючим, що підтверджується у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених [3-5]. До таких технологій відносять технології загального управління якістю (TQM), технології поведінки компанії на ринку, технології реструктуризації, збалансовану систему показників (BSC), рейтингове управління, бенчмаркінг, контролінг, бюджетування, процесноорієнтоване бюджетування (ABB), процесноорієнтоване управління (ABM) проблемноорієнтоване управління (PBM), технології залучення та утримання клієнтів, корпоративну культуру, технологію управління через найбільш слабку ланку ланцюга (ТОС), технології управління вартістю бізнесу, тобто вони охоплюють або декілька функцій управління, або декілька взаємодіючих різномірних процесів технологічного, економічного, організаційного, соціально-психологічного характеру.

Необхідно зауважити, що за наявності науково-практичних розробок у сфері управлінських інноваційних технологій для підприємств, представлених працями А. Воронкової, А. Гершуна та М. Горського, Дж. Грейсона, С. Довбі, Р. Каплана, Г. Козаченко, І. Короткова, І. Кузнецової, Д. Харрінгтона, В. Шарапова і О. Шарапової та інших учених, використання системних технологій фінансового управління у банках викладені у досить обмеженій кількості наукових робіт, серед яких можна виділити напрацювання Н. Шульги та І. Парасій-Вергуненко з проблематики банківського контролінгу й збалансованої системи показників, О. Васюренка, О. Волкової, О. Любуна, Ю. Овдій, В. Чаусова щодо використання технологій бюджетування.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Виходячи з того, що банківська діяльність передбачає процес залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, фінансова діяльність, що охоплює всі заходи та операції, пов'язані з акумуляцією власного, залученого і позичкового капіталів, їх використанням, примноженням (зростанням вартості) та своєчасним поверненням, є основою для банку, що актуалізує застосування системних технологій саме фінансового управління. У зв'язку з цим, подальшого розвитку потребують питання впровадження системних технологій фінансового управління в практичну діяльність банків.

**Метою статті** є обґрунтування послідовності процесу впровадження системних технологій фінансового управління у банківську діяльність, визначення змісту його етапів та методичного забезпечення їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Впровадження управлінських технологій у діяльність банку пов'язане зі змінами у системі управління та передбачає оцінювання її поточного стану для визначення можливості та доцільності використання певної технології. Оскільки обіг фінансового капіталу, створення при цьому доданої вартості та забезпечення безперервності банківської діяльності досягаються ефективним управлінням відтворювальними процесами, для оцінки можливості впровадження системних управлінських технологій у банківську діяльність пропонується визначати саме стан системи управління відтворювальними процесами. У попередніх дослідженнях автора [6] було встановлено, що до її складу входять: підсистема менеджменту операційної діяльності, яка забезпечує управління основними банківськими операціями (кредитними, депозитними, розрахунково-касовими, валютними, операціями з цінними паперами); підсистема фінансового менеджменту, що реалізує функції управління фінансовою стійкістю та прибутковістю банку; підсистема менеджменту персоналу, яка відповідає за ефективне використання праці, забезпечення її високої продуктивності; підсистема інноваційного менеджменту, в межах якої розробляються та впроваджуються банківські інновації; підсистема інформаційного менеджменту, яка забезпечує ефективне використання інформації; підсистема маркетингу, завданнями якої є підвищення ефективності функціонування банку в умовах високої конкуренції; підсистема організаційної культури, яка реалізує функції управління соціальними процесами і відносинами.

Готовність банку до впровадження системних технологій фінансового управління характеризу-

ється не тільки станом системи управління відтворювальними процесами, а й готовністю персоналу до цих змін, оскільки саме працівники банку будуть здійснювати управлінські процедури й операції, що входять до складу технології. Тому готовність персоналу розглядатиметься в аспекті компетентнісного підходу, згідно з яким вона представляє собою сукупність певних знань, умінь і навичок, в яких людина повинна бути обізнаною і якими вона може користуватися у виконанні компетенції [7, с. 169].

У процесі впровадження системної технології фінансового управління необхідно визначити перелік управлінських процедур, які її складають, оскільки вони відрізняються залежно від виду технології. Наприклад, у межах банківського контролінгу виконуються такі процедури, як обґрунтування складу фінансових показників для планування здійснення банківських операцій, забезпечення планової служби фактичними, попередніми, плановими цільовими показниками, консультування фінансових менеджерів стосовно планування та координація різних планів, розробка методик аналізу діяльності банку, формування системи показників аналізу банківських операцій та фінансової стійкості й результативності, забезпечення аналітичною інформацією для прийняття рішень, координація процесу обміну інформацією між підрозділами банку, обґрунтування та вибір підконтрольних показників діяльності банку, вироблення системи кількісних стандартів контролю, співставлення фактичних та планових і нормативних значень показників, визначення причин відхилень показників, встановлення припустимих меж відхилень, виявлення ступеню досягнення поставлених банком цілей, вироблення рекомендацій для керівництва з усунення причин, що викликали відхилення показників. У межах технології внутрішнього рейтингового управління здійснюються наступні процедури: формування переліку відділень для проведення рейтингової оцінки; розрахунок вхідних (кількість працівників, операційні витрати, ступінь задоволеності споживачів якістю послуг) та вихідних (обсяги кредитів та депозитів) параметрів оцінки; розрахунок рейтингу ефективності діяльності відділень банку та ранжування відділень за показником ефективності; розрахунок величини прибутку відділення та встановлення співвідношення ефективності-прибутковості відділень; вироблення управлінських рішень щодо подальшої діяльності відділень та коригування показників їх діяльності [8].

У процесі впровадження системної технології фінансового управління важливим є формування аналітичного інструментарію (системи показників), який відповідав би призначенню, цілям та сутності технології, а також формування кадрового та програмного забезпечення. З урахуванням викладеного, процес впровадження системної технології фінансового управління банком можна представити наступним чином (рис. 1).

Для практичного застосування наведеної на рис. 1 процедури необхідно визначитись із змістовним наповненням етапів та методами їх реалізації. Так, оцінювання стану системи управління відтворювальними процесами банку здійснюється у такій послідовності [6, с. 215]:

1) оцінка функціонування підсистем СУВПБ з урахуванням їх особливостей: підсистеми операційного менеджменту, фінансового менеджменту та менеджменту персоналу оцінюються за кількісними теоретично обґрунтованими показниками.

Підсистеми інформаційного, інноваційного менеджменту, маркетингу та організаційної культури оцінюються із залученням експертів-практиків, що обумовлено складністю застосування кількісної оцінки означених підсистем;

2) узагальнююча оцінка функціонування підсистем операційного менеджменту, фінансового менеджменту та менеджменту персоналу з використанням таксономічного показника;

3) узагальнююча оцінка функціонування підсистем інформаційного, інноваційного менеджменту, маркетингу та організаційної культури за наступною послідовністю: факторний аналіз показників цих підсистем для згортання величин якісних ознак, якими вони описуються; визначення коефіцієнтів значущості узагальнених факторів означених підсистем (нормування отриманих  $\beta$ -коефіцієнтів) за результатами багатовимірної кореляційно-регресійного аналізу впливу цих факторів на рівень доходних активів в загальних активах банку; розрахунок інтегральних показни-

ків оцінки означених підсистем СУВПБ на основі адитивного методу згортання з урахуванням коефіцієнтів значущості узагальнених факторів;

4) визначення загального інтегрального показника оцінки СУВПБ, який розраховується як середня арифметична інтегральних показників оцінки її підсистем. Він надає інформацію щодо стану управління СУВПБ у цілому та тенденцій його змін;

5) обґрунтування якісних рівнів загального інтегрального показника оцінки СУВПБ (високий, середній, низький) за допомогою функції приналежності на основі теорії нечітких множин.

Якщо рівень функціонування системи управління відтворювальними процесами банку високий або середній, можна вважати, що банк має можливість для впровадження системної технології фінансового управління, якщо рівень є низьким – слід визначити, які підсистеми СУВПБ потребують підвищення ефективності, і сформувати необхідні заходи у цьому напрямі.

Реалізація процедури впровадження системної технології фінансового управління у діяльність банку також передбачає визначення готовності персоналу банку до виконання управлінських процедур через оцінку компетентності персоналу, яка є якісною характеристикою і може бути оцінена експертним методом за розробленими анкетами. Питання анкети спрямовані на оцінювання трьох груп компетентностей: особистісних (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загально-управлінських (здатність працювати в команді, здатність до керівництва, уміння управляти конфліктами, уміння стратегічно мислити, уміння розподіляти права та обов'язки, координувати роботу); спеціальних управлінських (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх, навички та уміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань теоретичних основ, рекомендацій сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо використання управлінських технологій). Для визначення рівня готовності персоналу (низький, середній, високий) до впровадження системної технології фінансового управління доцільним є використання моделі Г. Раша [9], згідно з якою низький рівень [0-1,1] відповідає позитивним відповідям експертів від 50,1% до 75%; середній рівень [1,11-2,19] – від 75,1% до 90%; високий рівень [2,2-2,94] – від 90,1% до 95%. Якщо рівень готовності персоналу є низьким, банку перед початком процесу впровадження системної технології фінансового управління рекомендується проводити інформування та навчання персоналу (курси, семінари, тренінги) з метою надбання необхідних нових знань та умінь.

Визначення переліку управлінських процедур у межах системної технології фінансового управління, а також методів та інструментів їх здійснення, що є



Рис. 1. Послідовність впровадження системної технології фінансового управління у діяльність банку



наступним етапом процесу впровадження, залежить від обраної технології, – як було зазначено вище, кожна з технологій має власний набір процедур і операцій. Це ж стосується й аналітичного інструментарію, хоча він може бути спільним для деяких технологій фінансового управління, наприклад, показники збалансованої системи за проекціями фінансів, клієнтів, бізнес-процесів та персоналу можуть використовуватись як у межах самої технології збалансованої системи показників, так і у технологіях контролінгу, бенчмаркінгу, бюджетування. У будь-якому випадку показники мають відповідати певним критеріям: спрямованість на досягнення мети, відсутність тісного лінійного зв'язку між показниками та обмежена кількість найбільш важливих показників.

Стосовно формування кадрового забезпечення функціонування системної технології фінансового управління, з метою відбору персоналу для виконання управлінських операцій та процедур можна скористатися викладеною вище процедурою оцінки компетентностей персоналу.

Завершальним етапом впровадження системної технології фінансового управління у банківську діяльність є оцінка її ефективності. Спираючись на підхід, викладений у роботі [10] на прикладі технології фінансового контролінгу, ефективність системної технології фінансового управління визначається співвідношенням її оцінки як інвестиційного проекту за індексом прибутковості (PI) та оцінки ефективності роботи персоналу, який реалізує управлінську технологію через процедури та операції. При цьому, оцінку ефективності роботи персоналу слід здійснювати через оцінювання його поточної діяльності та когнітивності (сукупності індивідуальних навичок пізнавальної діяльності й обробки інформації та механізмів їх координації, що дозволяє групі досягати поставлених цілей та вирішувати завдання), що надасть змогу врахувати не тільки рівень професійності працівників, а й психологічні особливості кожного з них.

Зазначені положення поєднані у методичному підході до впровадження системної технології фінансового управління у банківську діяльність (рис. 2).

**Висновки і пропозиції.** На основі викладеного вище можна зробити наступні висновки.

1. Сучасний стан фінансових відносин та особливості функціонування вітчизняних банків вимагають технологізації фінансового управління ними, тобто поділу процесу управління на впорядковані, скоординовані процедури та операції. При цьому, відповідно до тенденцій технологізації

управління, пріоритетним у теперішній час є використання системних технологій фінансового управління, тобто таких, які спрямовані на виконання не відокремлених його функцій, а на їх комплекс.

2. Послідовність процесу впровадження системної технології фінансового управління у діяльність банку передбачає такі етапи: оцінка системи управління відтворювальними процесами банку та рівня готовності персоналу до виконання процедур і операцій системної технології фінансового управління, для визначення можливості та доцільності її впровадження; визначення переліку управлінських процедур у межах системної технології фінансового управління, їх взаємозв'язків, методів та інструментів їх здійснення; формування аналітичного, кадрового та програмного забезпечення системної технології фінансового управління; оцінка ефективності системної технології фінансового управління.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на обґрунтування найбільш доцільної для банку системної технології фінансового управління, виходячи з умов діяльності та характеристик внутрішнього середовища банку.

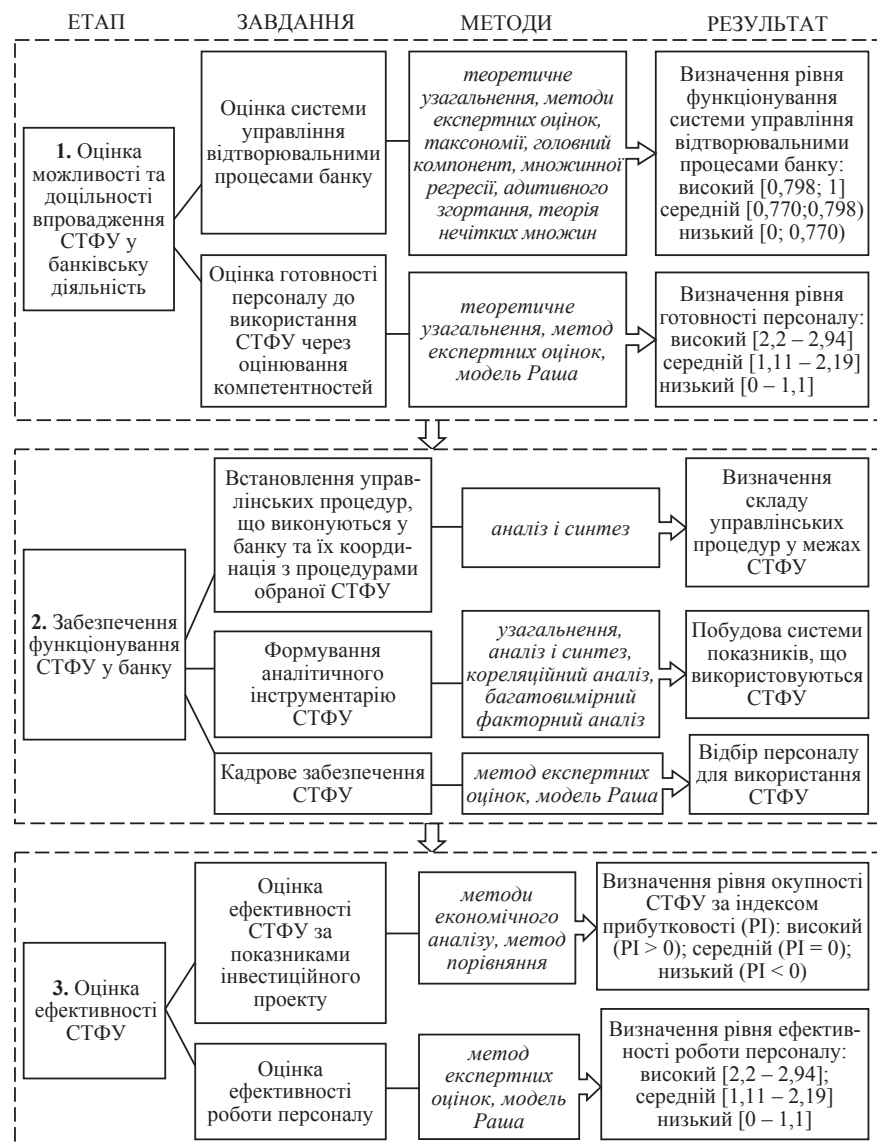


Рис. 2. Методичний підхід до впровадження системної технології фінансового управління у банківську діяльність

Умовні позначення: СТФУ – системна технологія фінансового управління

**Список літератури:**

1. Moody's takes rating actions on 12 Ukrainian banks and one leasing company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.moody's.com/research/Moodys-takes-rating-actions-on-12-Ukrainian-banks-and-one-PR\\_294399?lang=ru&cy=easterneur](https://www.moody's.com/research/Moodys-takes-rating-actions-on-12-Ukrainian-banks-and-one-PR_294399?lang=ru&cy=easterneur)
2. Карминский А. М. Современные тенденции банковских инноваций / А. М. Карминский, О. Р. Жданова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 106–118.
3. Довбня С. Б. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямків їх розвитку / С. Б. Довбня, А. О. Найдюска, О. О. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 1(148). – С. 179–182.
4. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
5. Третьякова Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е. П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4(12) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/tretyakova.pdf>.
6. Чмутова І. М. Оцінка функціонування системи управління відтворювальними процесами у банку / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна // Вісник університету банківської справи. – 2013. – № 1(16). – С. 272–277.
7. Хлызова И. В. Реализация модели развития готовности к сплочению персонала у будущих менеджеров / И. В. Хлызова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 332. – С. 169–172.
8. Афанасенко М. В. Комплексна оцінка структурних підрозділів банку методом DEA (Data Envelopment Analysis) / М. В. Афанасенко // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. – 2011. – Вип. 2(11). – С. 10–19.
9. Дубинина И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований: учебное пособие / И. Н. Дубинина. – Барнаул: Из-во Алт. Ун-та, 2006. – 263 с.
10. Чмутова І. М. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку / І. М. Чмутова, М. В. Максимова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 292–297.

**Чмутова І. Н.**

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

**ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ****Резюме**

Определены предпосылки использования отечественными банками системных технологий финансового управления. Представлены виды таких технологий и на примере одной из них, систематизированы управленческие процедуры, которые ее составляют. Обоснована последовательность процесса внедрения системных технологий финансового управления в банковскую деятельность и методическое обеспечение реализации его этапов.

**Ключевые слова:** банк, банковская деятельность, системные технологии управления, финансовое управление, управленческие процедуры, воспроизводственные процессы банка.

**Chmutova I. M.**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**IMPLEMENTATION STAGES OF FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM  
TECHNOLOGIES IN BANKING****Summary**

Defined preconditions of usage financial management system technologies for domestic banks. Presented types of technologies and systematized managerial procedures on the example of one of them. Proved consistency of the implementation process of the financial management system technologies in banks and its methodological support.

**Key words:** bank, banking, managerial system technologies, financial management, managerial procedures, reproductive processes of the bank.