

МЕХАНІЗМ ТЕХНОЛОГІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ

Чмутова І. М.

Анотація. У статті розвинуто понятійний апарат формування технологій фінансового менеджменту банку за рахунок визначення такого поняття, як «технологізація фінансового менеджменту банку», що передбачає формування відповідних стану зовнішнього та внутрішнього середовищ банку технологій фінансового менеджменту та «системної технології фінансового менеджменту банку» як сукупності взаємопов'язаних і взаємоузгоджених технологій стратегічного й операційного рівнів. При цьому стратегічні технології є комплексними (охоплюють декілька функцій фінансового менеджменту), а операційні – спеціалізованими (спрямовані на окрему складову або функцію фінансового менеджменту). Сформовано механізм технологізації фінансового менеджменту банку, завдяки якому здійснюється синтез системної технології залежно від стадії його життєвого циклу.

Ключові слова: банк, фінансовий менеджмент, технологізація, механізм, системна технологія фінансового менеджменту.

МЕХАНИЗМ ТЕХНОЛОГИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА БАНКА

Чмутова И. Н.

Аннотация. В статье получил дальнейшее развитие понятийный аппарат формирования технологий финансового менеджмента банка за счет определения такого понятия, как «технологизация финансового менеджмента банка», предусматривающего формирование соответствующих состоянию внешней и внутренней среды банка технологий финансового менеджмента и «системной технологии финансового менеджмента банка» как совокупности взаимосвязанных и взаимосогласованных технологий стратегического и операционного уровней. При этом стратегические технологии являются комплексными (охватывают несколько функций финансового менеджмента), а операционные – специализированными (направлены на отдельную составляющую или функцию финансового менеджмента). Сформирован механизм технологизации финансового менеджмента банка, благодаря которому осуществляется синтез системной технологии в зависимости от стадии его жизненного цикла.

Ключевые слова: банк, финансовый менеджмент, технологизация, механизм, системная технология финансового менеджмента.

THE TECHNOLOGIZATION MECHANISM OF BANK FINANCIAL MANAGEMENT

I. Chmutova

Abstract. The article develops the conceptual apparatus of forming bank financial management technologies by defining the concept of «technologization of bank financial management» providing the formation of financial management technologies corresponding to the bank's internal and external environment and «system technology of bank financial management» as a set of interrelated and coordinated technologies of the strategic and operational levels. At that strategic technologies are complex ones (covering several functions of financial management), operating technologies are specialized ones (focused on a single component or function of financial management). There has been formed a technologization mechanism of bank financial management, due to which synthesis of the system technology is performed depending on the stage of bank's life cycle.

Key words: bank, financial management, technologization, mechanism, system technology of financial management.

Постановка проблеми. У банківській діяльності й управлінні нею використовується широкий спектр технологій фінансового менеджменту: технології управління ліквідністю, ризиками, активними й пасивними операціями, кредитним, інвестиційним, депозитним портфелями та ін. Проте досить часто вибір цих технологій здійснюється керівниками інтуїтивно, що не завжди означає дотримання умови доцільності. Тобто потріб-



но імплементувати в систему менеджменту не взагалі сучасні технології, а саме ті, що є доцільними для використання, виходячи з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ банку, етапу його розвитку та з урахуванням готовності системи фінансового менеджменту й персоналу. Крім того, необхідно враховувати сучасні тенденції технологізації управління, згідно з якими провідними технологіями у банківському фінансовому менеджменті мають стати комплексні технології стратегічного рівня, до яких відносяться фінансовий контролінг, збалансована система показників, бенчмаркінг [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За наявності науково-практичних розробок щодо використання комплексних технологій управління організаціями, викладених у роботах: Р. Каплана та Д. Нортон [2], П. Нівена [3], Е. Нілі, К. Адамса та М. Кеннерлі [4], присвячених застосуванню та впровадженню збалансованої системи показників; А. Дайле [5], Р. Манна та Е. Майера [6], Х. Фольмута [7], Д. Хана [8] – з формування системи контролінгу; Р. Кемпа [9], Дж. Харрінгтона [10] – з питань використання бенчмаркінгу, слід констатувати недостатню розробленість механізму технологізації фінансового менеджменту банку, який би забезпечував спрямованість технологій на фінансові потреби, притаманні певній стадії його життєвого циклу, й узгодженість технологій на стратегічному та операційному рівнях управління.

Виходячи з цього, метою статті є визначення складових механізму технологізації фінансового менеджменту банку залежно від етапу його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування механізму технологізації фінансового менеджменту банку слід, у першу чергу, розкрити зміст поняття «технологізація».

Під технологізацією В. П. Кукоба розуміє поєднання сукупності формалізованих операцій або дій у різні за масштабами технологічні процеси, завдяки чому виникає маса бізнесових, соціальних, виробничих, інформаційних, освітніх та інших технологій [11, с. 185]. З точки зору І. О. Совершеної, технологізація – це процес щодо оптимізації будь-якої діяльності. Відповідно до цього всі процеси, які в компанії вже відпрацьовані, технологізовані тією чи іншою мірою, вже є оптимальними. Для них вже зібрано та відпрацьовано оптимальну сукупність дій, що приводить до необхідного результату [12, с. 354]. Технологізація управління означає поділ управлінського процесу на окремі процедури й операції та подальшу регламентацію їх виконання [13]. Для технологізації будь-якого процесу він повинен мати такий ступінь складності, який би дозволяв і вимагав його поділу на відносно відокремлені частини [14].

Оскільки технологізація фінансового менеджменту банку є реакцією на ускладнення його фінансової діяльності та ринкового оточення, це поняття можна визначити як формування відповідних стану зовнішнього та внутрішнього середовищ банку технологій фінансового менеджменту. Це є можливим завдяки урахуванню стадії життєвого циклу банку (як відображення етапу його розвитку у зовнішньому середовищі) та рівня зрілості системи фінансового менеджменту банку (як відображення розвитку його внутрішнього середовища).

Метою формування механізму технологізації фінансового менеджменту банку є синтез системної технології як взаємопов'язаних та взаємоузгоджених технологій стратегічного й операційного рівнів, із яких стратегічні є комплексними (охоплюють декілька функцій фінансового менеджменту), а операційні – спеціалізованими (спрямовані на окрему складову або функцію фінансового менеджменту).

Процес синтезу системної технології фінансового менеджменту банку подано на рис. 1. Першим його етапом є визначення стадії життєвого циклу банку, що передбачає обґрунтування кількості стадій та їх індикаторів. Стадія життєвого циклу є важливою детермінантою корпоративної стратегії банку, оскільки визначає загальний напрямок його розвитку. Відповідно до обраної стратегії та з урахуванням фінансових особливостей банку на кожній стадії визначаються домінанти фінансової стратегії, на реалізацію якої мають бути спрямовані технології фінансового менеджменту. На наступному етапі визначається рівень зрілості системи фінансового менеджменту банку, тобто інтегрований рівень розвитку цієї системи та готовності банку до використання і впровадження технологій. Рівень зрілості системи фінансового менеджменту й домінанти фінансової стратегії банку є основою для формування технологій фінансового менеджменту на стратегічному рівні, а технології операційного рівня формуються з огляду на стан відтворювальних процесів за основними банківськими операціями (кредитними, валютними, з залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, з цінними паперами).

Враховуючи визначення механізму як сукупності цілей, функцій, принципів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) [15], механізм технологізації фінансового менеджменту банку можна навести таким чином (рис. 2). Цей механізм поєднує внутрішній саморозвиток базових технологій фінансового менеджменту та одночасне формування передумов їх зміни під час переходу банку до іншої стадії життєвого циклу, оскільки, як зазначено у [16, с. 58], пріоритети фінансового менеджменту варіюються на різних етапах розвитку банку.

Сукупність принципів формування технологій фінансового менеджменту банку, які є компонентом означеного механізму, складають наявні принципи фінансового менеджменту та управління, доповнені у [17] принципами еволюційної теорії (спадковості, мінливості, відбору, диференціації), принципами технологіза-

ції (пропорційності, ритмічності, паралельності, безперервності, відповідності «мета – процес – структура», гнучкості, збагачення, оцінки якості, технологічності, типізації), принципами теорії життєвого циклу (багатих рівнів, стабілізації, інерції, еластичності, безперервності).

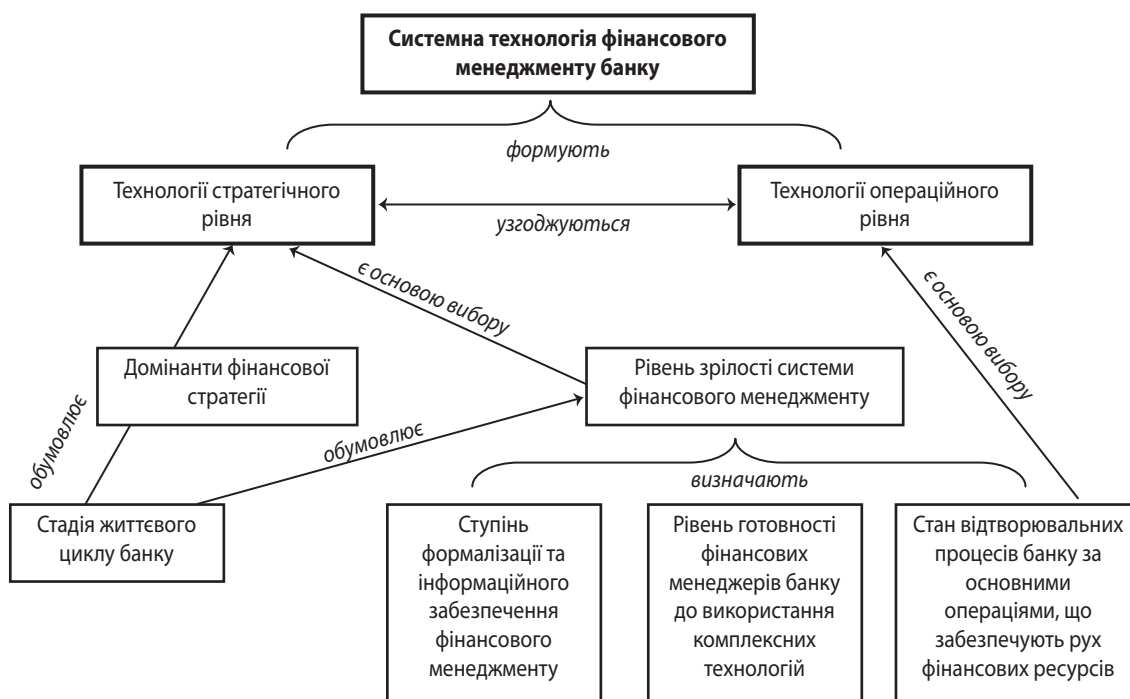
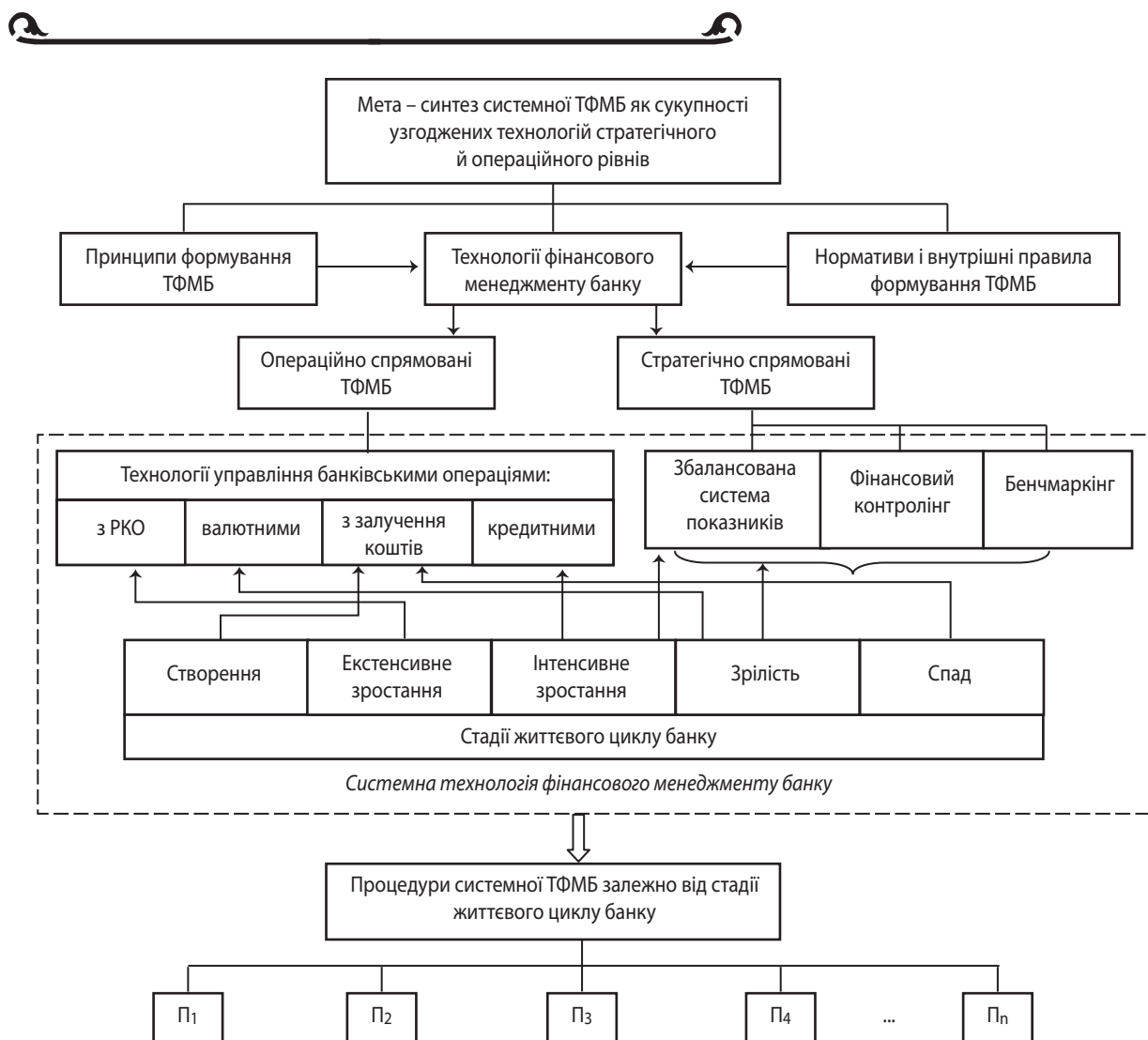


Рис. 1. Концептуальна схема процесу формування системної технології фінансового менеджменту банку (складено автором)

Узгодженість технологій стратегічного й операційного рівнів досягається їх вибором залежно від стадії життєвого циклу банку. Емпіричні дослідження, проведені автором у [18, с. 274–285], показали, що пріоритетними операційно спрямованими технологіями фінансового менеджменту банків мають бути: на стадії створення – технології управління операціями з залучення коштів, на стадії екстенсивного зростання – технології управління операціями з розрахунково-касового обслуговування, на стадії інтенсивного зростання – технології управління кредитною діяльністю, на стадії зрілості – технології управління валютними операціями, на стадії спаду – технології управління кредитно-депозитним портфелем. Стратегічно спрямовані технології (збалансована система показників, фінансовий контролінг, бенчмаркінг) доцільно формувати банкам, які досягли вищих рівнів зрілості системи фінансового менеджменту, та які перебувають на стадіях інтенсивного зростання і зрілості. Банкам на інших стадіях слід покращити якість відтворювальних процесів за основними банківськими операціями. У межах побудованого механізму пропонується здійснювати диференціацію складу показників за проєкціями збалансованої системи показників, вибір еталону для бенчмаркінгового порівняння, визначення рівнів критичних відхилень контролінгових показників відповідно до стадії життєвого циклу банку.

Висновки. Визначення понять «технологізація фінансового менеджменту банку» та «системна технологія фінансового менеджменту банку» надало можливість сформувати сукупність технологій стратегічного й операційного рівнів. Запропонований механізм технологізації фінансового менеджменту банку базується на наявних принципах фінансового менеджменту та управління, доповнених принципами еволюційної теорії, принципами теорії життєвого циклу, принципами технологізації. При цьому врахування принципів еволюційної теорії та теорії життєвого циклу уможливило визначення стадії життєвого циклу банку, що, у свою чергу, дозволяє забезпечити узгодженість стратегічно й операційно спрямованих технологій у межах сформованого механізму технологізації фінансового менеджменту.

Перспективами досліджень у цьому напрямі може бути визначення конкретних процедур системної технології фінансового менеджменту банку на кожній стадії його життєвого циклу.



Умовні позначення: ТФМБ – технологія фінансового менеджменту банку;
РКО – розрахунково-касові операції

Рис. 2. Механізм технологізації фінансового менеджменту банку (складено автором)

Література: 1. Чмутова І. М. Сучасні тенденції технологізації у банківському менеджменті / І. М. Чмутова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2–4 жовтня 2014 р.). – Хмельницький : ХмЦНП, 2014. – С. 86–86. 2. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard University Press, 1996. – 322 p. 3. Niven P. Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results. – 2nd Edition. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2006. – 336 p. 4. Neely A. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Financial Times / A. Neely, C. Adams, M. Kennerley. – New Jersey : Prentice Hall, 2002. – 393 p. 5. Deyhle A. Management and Controlling Brevier: Bd. 1 : Manager and Controller in Team / A. Deyhle. – Berlin : Management Service Verlag, 1986. – 157 p. 6. Манн Р. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Е. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с. 7. Фольмут Х. Й. Инструменты контролинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с. 8. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контролинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. Головача Л. Г. и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с. 9. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – New York : Quality Press, 1989. – 299 p. 10. Harrington H. J. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success / H. J. Harrington, J. S. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 173 p. 11. Кукоба В. П. Наскрізна технологізація як основа комплексного організаційного проектування підприємств / В. П. Ку-



коба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3 (129). – С. 183–188. **12.** Совершенна І. О. Про сучасні особливості технологізації управління підприємством / І. О. Совершенна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 353–356. **13.** Пирогов В. І. Технологізація – путь совершенствования управления предприятием / В. І. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // Всероссийский экономический журнал «ЭКО». – 2007. – № 5. – С. 130–149. **14.** Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с. **15.** Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для студ. вузів / за ред. Г. Г. Кірейцева. – [3-тє вид., перероб. і допов.]. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 531 с. **16.** Чмутова І. М. Адаптація системи фінансового менеджменту банку до циклічності його розвитку / І. М. Чмутова // Економіка розвитку. – 2014. – № 4 (72). – С. 54–60. **17.** Чмутова І. М. Принципи формування технологій фінансового менеджменту банку / І. М. Чмутова // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – № 2 (180). – С. 32–37. **18.** Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : монографія / І. М. Чмутова. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. – 468 с.

References: **1.** Chmutova I. M. Suchasni tendentsii tekhnolohizatsii u bankivskomu menedzhmenti / I. M. Chmutova // Materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii «Mekhanizmy, stratehii, modeli ta tekhnolohii upravlinnia ekonomichnymy systemamy za umov intehratsiinykh protsesiv: teoriia, metodolohiia, praktyka» (m. Khmelnytskyi, 2–4 zhovtnia 2014 r.). – Khmelnytskyi : KhmTsNP, 2014. – P. 86–86. **2.** Kaplan R. S. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard University Press, 1996. – 322 p. **3.** Niven P. Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results. – 2nd Edition. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2006. – 336 p. **4.** Neely A. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Financial Times / A. Neely, C. Adams, M. Kennerley. – New Jersey : Prentice Hall, 2002. – 393 p. **5.** Deyhle A. Management and Controlling Brevier: Bd. 1 : Manager and Controller in Team / A. Deyhle. – Berlin : Management Service Verlag, 1986. – 157 p. **6.** Mann R. Kontroling dlya nachinayushchih. Sistema upravleniya priblylyu / R. Mann, E. Mayer ; per. s nem. Yu. G. Zhukova. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : Finansy i statistika, 2004. – 304 p. **7.** Folmut H. Y. Instrumenty kontrolinga ot A do Ya / H. Y. Folmut ; per. s nem. – M. : Finansy i statistika, 2003. – 288 p. **8.** Khan D. Planirovanie i kontrol. Stoimostno-orientirovannye konceptsii kontrolinga / D. Khan ; pod red. Golovacha L. G. et al. – M. : Finansy i statistika, 2005. – 928 p. **9.** Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – New York : Quality Press, 1989. – 299 p. **10.** Harrington H. J. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success / H. J. Harrington, J. S. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 173 p. **11.** Kukoba V. P. *Naskrizna tekhnolohizatsiia yak osnova kompleksnoho orhanizatsiinoho proektuvannia pidpriemstv* [Through Technologization as the Basis of a Comprehensive Organizational Design Companies] / V. P. Kukoba // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – No. 3 (129). – P. 183–188. **12.** Sovershenna I. O. *Pro suchasni osoblyvosti tekhnolohizatsii upravlinnia pidpriemstvom* [On Modern Features Technologizing Management] / I. O. Sovershenna // Biznes Inform. – 2013. – No. 8. – P. 353–356. **13.** Pirogov V. I. *Tehnologizatsiya – put sovershenstvovaniya upravleniya predpriatiem* [Technologization – Way to Improve Enterprise Management] / V. I. Pirogov, S. K. Zavyalov, G. R. Mukushev // Vserosiyskiy ekonomicheskiy zhurnal «EKO». – 2007. – No. 5. – P. 130–149. **14.** Surmin Yu. P. *Teoriya socialnyh tehnologiy : ucheb. posobie* / Yu. P. Surmin, N. V. Tulenkov. – K. : MAUP, 2004. – 608 p. **15.** *Finansovyi menedzhment : navch. posib. dlia stud. vuziv / za red. H. H. Kireitseva.* – 3-tie vyd., pererob. i dop. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 531 p. **16.** Chmutova I. M. *Adaptatsiia systemy finansovoho menedzhmentu banku do tsyklichnosti yoho rozvytku* [Adaptation of the Financial Management of the Bank to the Cyclical Development] / I. M. Chmutova // Ekonomika rozvytku. – 2014. – No. 4 (72). – P. 54–60. **17.** Chmutova I. M. *Pryntsyipy formuvannia tekhnolohii finansovoho menedzhmentu banku* [The Principles of the Financial Management of the Bank Technologies] / I. M. Chmutova // Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. prats. – Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2015. – No. 2 (180). – P. 32–37. **18.** Chmutova I. M. *Suchasni tekhnolohii finansovoho menedzhmentu banku: metodolohiia formuvannia na stadiiakh zhyttievoho tsyклу : monohrafiia* [Modern Technologies of Financial Management of the Bank: Methodology for Formation Stages of the Life Cycle: monograph] / I. M. Chmutova. – Kharkiv : FOP Liburkina L. M., 2015. – 468 p.

Інформація про автора

Чмутова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (пр. Леніна, 9а, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: irinabank@mail.ru).

Информация об авторе

Чмутова Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры банковского дела Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (пр. Ленина, 9а, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: irinabank@mail.ru).

Information about the author

I. Chmutova – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (Lenina pr., 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine, e-mail: irinabank@mail.ru).

Стаття надійшла до ред.
29.08.2015 р.