



Отримано: 15 грудня 2022 р.

Прорецензовано: 20 грудня 2022 р.

Прийнято до друку: 21 грудня 2022 р.

e-mail: tkachenkooleksandr689@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-27(55)-73-80

Ткаченко О. С. Трансформація фінансового управління в банківському секторі України під час війни. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2022. № 27(55). С. 73–80.

УДК: 336.719

JEL-класифікація: G 20, G 21

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6935-1824>

**Ткаченко Олександр Євгенійович,**  
аспірант Державного податкового університету

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У статті сформульовано основну мету та принципи результативного фінансового управління банківського сектору, а саме: прозорості, варіативності, рефлексивності, інформаційності, ієрархічності, адаптивності та корпоративності. Доведено, що в банківництві для забезпечення його ефективного функціонування застосовується інтеграційний та процесний підходи до управління. Досліджено результативність фінансового управління в банківському секторі України впродовж 2021–2022 рр. через аналізування та оцінювання динаміки змін фінансових результатів банків, обсягів відрахувань в резерви під знецінення активів банків, обсягів недіючих кредитів, нормативів капіталу банків. Діагностовано ключові рішення результативного фінансового управління з боку Національного банку України після повномасштабного вторгнення РФ. Запропоновано основні параметри організації бізнес-процесів більшості банківських установ для ефективної комунікації банк-клієнт, зокрема організація віддаленого доступу, забезпечення безперервного процесу обслуговування клієнтів, робота над мінімізацією втрат, переоцінка стану кредитного портфеля та з'ясування його рівня погіршення, дублювання функцій персоналу та ін. Доведено, що в сучасних умовах результативне фінансове управління в банківництві трансформується з огляду на сучасні виклики та повинно бути ситуаційним, швидким та економічно обґрунтованим.

**Ключові слова:** банківський сектор, результативне фінансове управління, інтеграційний підхід, процесний підхід, фінансова стабільність, фінансові показники функціонування банківського сектору, цифровізація бізнес-процесів, фінансове управління з боку регулятора, організація бізнес-процесів.

**Oleksandr Tkachenko,**

Postgraduate student, State tax university, the city of Irpin

## TRANSFORMATION OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE DURING THE WAR

**Introduction.** None of the spheres of social life, including the economic, can take place according to established approaches and mechanisms. Banking is no exception, first of all, the development of the banking sector, in which ambitious goals that lead to the acceleration of its transformation processes are always prominent. A key issue in the functioning of the banking sector at any stage of its development is ensuring financial stability in the short term and financial stability in the long term. This issue became even more relevant during the COVID-19 pandemic, and gained importance with the full-scale invasion of the aggressor country on the territory of Ukraine.

**The purpose** of the article is to define the features of effective financial management, and substantiate the main parameters of the banking institutions business processes organization in the conditions of military aggression

**Results.** The article formulates the main goal and principles of effective financial management in banking sector, namely: transparency, variability, reflexivity, informativeness, hierarchy, adaptability and corporateness. It has been proven that integration and process approaches to management are used in banking to ensure its effective functioning. The effectiveness of financial management in the banking sector of Ukraine during 2021-2022 was studied through the analysis and assessment of the changes dynamics in banks' financial results, the amount of deductions to reserves for the depreciation of bank assets, the amount of non-performing loans, and the capital standards of banks. The key decisions of effective financial management by the National Bank of Ukraine after the full-scale invasion of the Russian Federation are diagnosed.

**Conclusions.** The main parameters for organizing the business processes of the vast majority of banking institutions for effective bank-client communication are proposed, in particular, the organization of remote access, ensuring a smooth process of customer service, work on minimizing losses, reassessing the state of the loan portfolio and finding out its level of deterioration, duplication of personnel functions and others. It has been proven that in modern conditions effective financial management in banking is transformed in view of modern challenges and should be situational, fast and economically justified.

**Keywords:** banking sector, effective financial management, integration approach, process approach, financial stability, financial indicators of banking sector functioning, digitalization of business processes, financial management by the regulator, organization of business processes.

**Постановка проблеми.** Жодна зі сфер суспільного життя, зокрема економічна, не може відбуватися за усталеними підходами та механізмами. Не винятком є і банківництво, насамперед розвиток банківського сектору, в якому завжди чільне місце посідають амбітні цілі, що зумовлюють пришвидшення процесів його трансформації. І тут не можна оминати увагою трансформаційну силу нових технологій і платформ, таких як Web 3.0 і метавесвіт, віртуальної взаємодії та блокчейну.

Ключовим питанням функціонування банківського сектору на будь-якому етапі його розвитку є забезпечення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі та фінансової стабільності у довгостроковій. Ще більше це питання актуалізувалося під час пандемії COVID-19, а особливого навантаження набуло з повномасштабним вторгненням країни-агресора на територію України.

За цих умов архіважливими є у науковій дослідженні проблематики ефективного реагування з урахуванням невизначеності, підвищення вимог до якості та швидкості інформаційного забезпечення, перегляду та адаптивного коригування фінансових рішень тощо. Все це має бути спрямоване на забезпечення результативного фінансового управління, що дозволить оперативно і адекватно реагувати на постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, а також сприятиме продукуванню новітнього інструментарію з можливістю адаптування до реалій сучасності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики ефективного функціонування банківського сектору присвячені праці багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: О. Дзюблюка, Ж. Довгань, В. Коваленко, В. Костогриз, Л. Примостки, П. Роуза, Дж. Синки, І. Фішера, М. Хуторної та ін. Водночас питання трансформаційних впливів з урахуванням інноваційних аспектів фінансового управління в банківництві потребують подальшого дослідження.

**Мета дослідження:** розглянути особливості результативного фінансового управління та на цій підставі обґрунтувати основні параметри організації бізнес-процесів банківських установ в умовах військової агресії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вважаємо, що основною метою результативного фінансового управління є саме ідентифікування, обґрунтування та оцінка можливостей імплементації інноваційних підходів, різноманітних механізмів задля забезпечення фінансової стійкості та розвитку банківського сектору в конкурентному середовищі та постійного впливу великої кількості зовнішніх подразників.

Які ж основні атрибути результативного фінансового управління можна виділити? На рис. 1 систематизуємо основні атрибутивні принципи, за допомогою яких, на нашу думку, максимізується ефективність такого управління.

Варто відмітити, що сукупність наведених на рис. 1 складових, на нашу думку, не є сталою. Вважаємо, що конструювання та постійний розвиток всієї системи результативного фінансового управління банківського сектору повинно бути орієнтоване на вирішення проблем оперативності, своєчасності, якості та професійності у реалізації конкретних рішень управлінського характеру.

Банківський сектор не може ефективно функціонувати без можливості використання, по-перше, інтеграційного підходу в частині імплементації широкої палітри різноманітного управлінського інструментарію в режимі реального часу. При цьому, особлива увага покладається на моніторингову візію ключових параметрів у банківництві. По-друге, без процесного підходу до управління, тобто управління процесами прийняття та виконання рішень. Звідси можна зробити логічний висновок, що результативне фінансове управління в банківському секторі у сучасних умовах не є можливим без вибудовування ефективного механізму системного оцінювання ключових якісних і кількісних параметрів розвитку як окремих банків, так і банківського сектору в цілому, ідентифікування стану розвитку в конкретний часовий момент та продукування на майбутнє з урахуванням різної сценарності подій, технологізації окремих сфер, інститутів та процесів у банківництві, зважаючи на процеси активної цифровізації суспільного життя [1–3].

Які ж основні запобіжники недопущення фінансової нестабільності та які ж вектори результативного фінансового управління були здійснені в банківському секторі?

Загалом банківський сектор виявився стійким та адаптувався в умовах війни до нових реалій функціонування. Так, якщо звернути увагу на основні фінансові показники функціонування банківського сектору України протягом 2022 р., то варто відмітити таке:

1) суттєво зростають витрати банків України, середньомісячний темп приросту яких більш ніж удвічі перевищує аналогічний показник за доходами банку (рис. 2). Це, звичайно, відобразилося на обсязі прибутку банківського сектору України, водночас, варто наголосити, що, незважаючи на безпрецедентно складні умови функціонування, банківський сектор України станом на 01.11.2022 р. є прибутковим, що є об'єктивним доказом та однією з ознак його поточної фінансової стійкості;

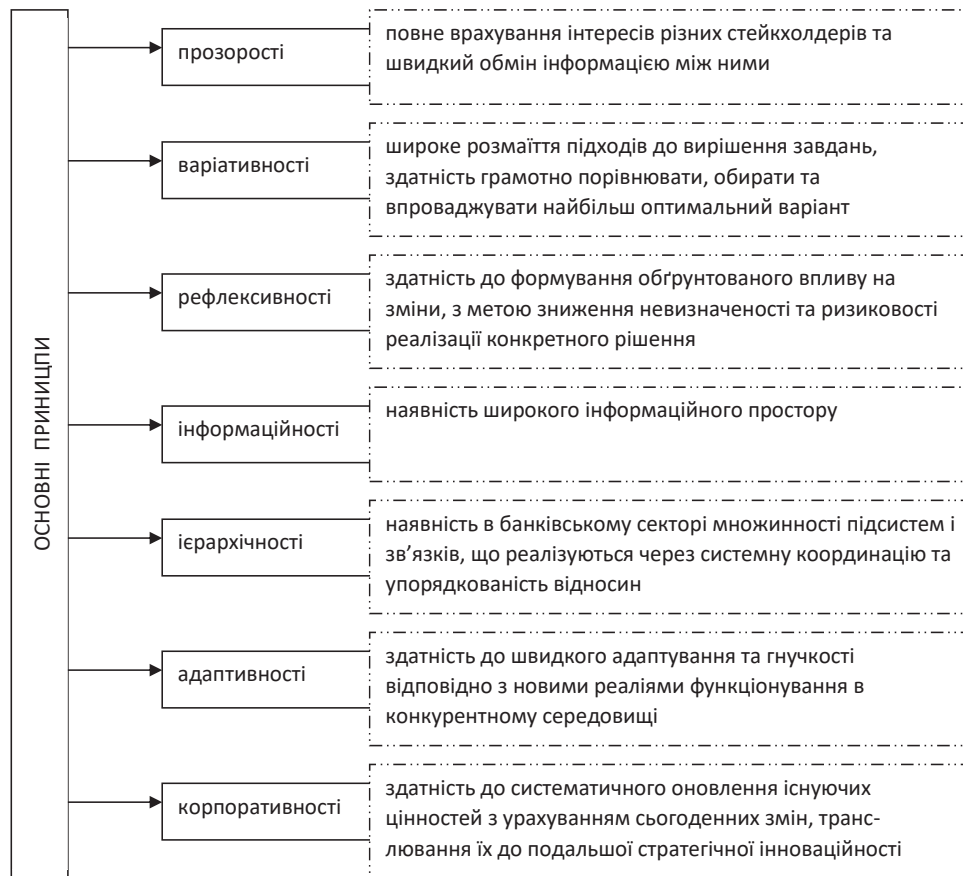
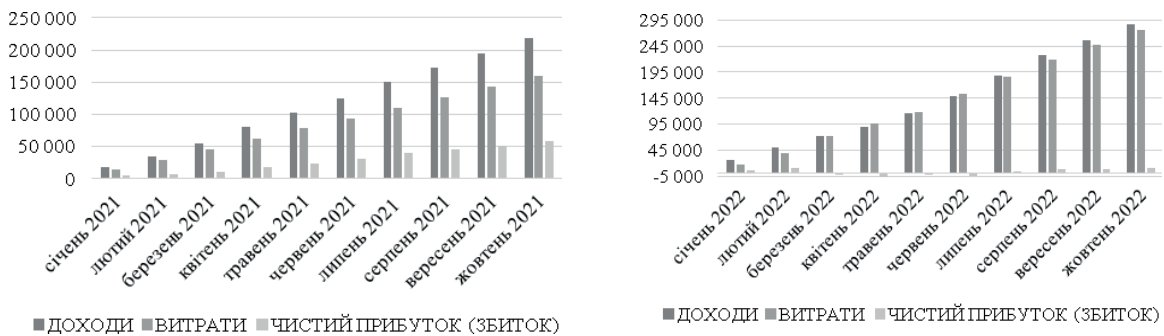


Рис. 1. Основні принципи результативного фінансового управління банківського сектору

Джерело: побудовано автором.



а) динаміка фінансових результатів протягом 2021 р., млн грн

б) динаміка фінансових результатів протягом 2022 р., млн грн

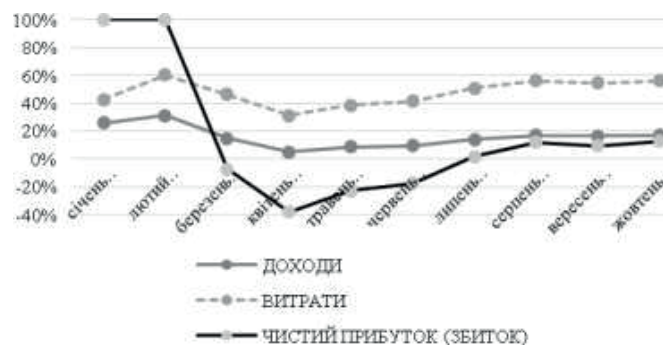
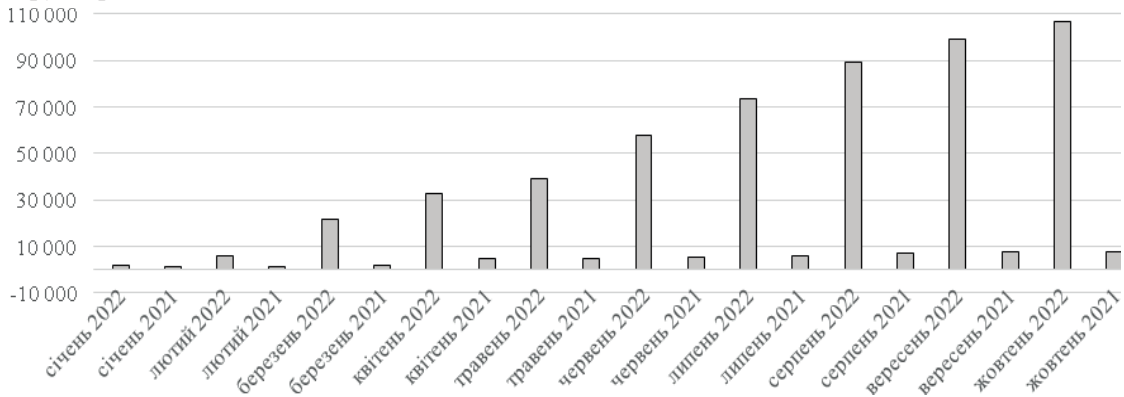


Рис. 2. Зміна фінансових результатів банків України протягом січня–жовтня 2021–2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі наглядкової статистики Національного банку України [4].

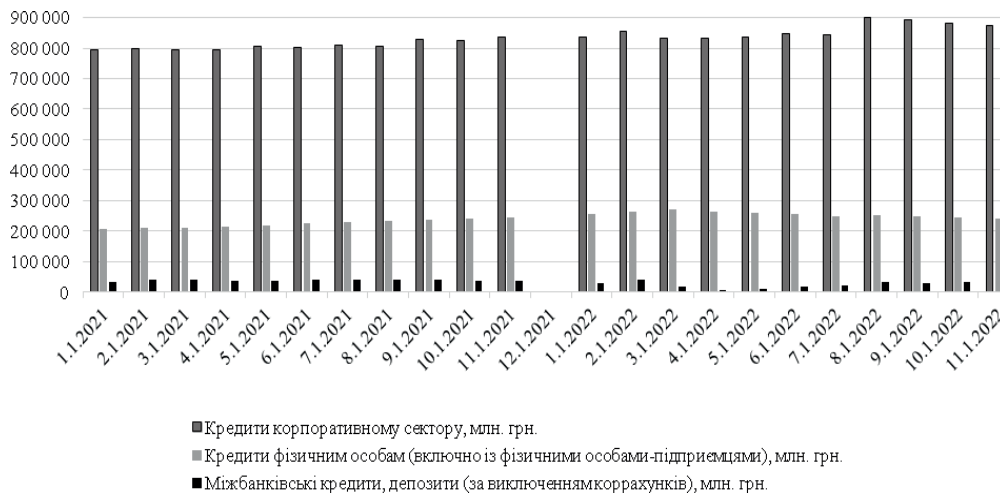
2) як бачимо з рис. 3, основною причиною суттєвого зростання витрат є кардинальне збільшення відрахувань в резерви під знецінення активів. Для порівняння обсяг відрахувань у резерви станом на 01.11.2021 р. становив 7,6 млрд грн проти 107 млрд грн станом на 01.11.2022 р. Тобто має місце суттєве зростання кредитного ризику активів банків України, що є наслідком суттєвого погіршення економічних умов та саме по собі не свідчить про зниження фінансової стійкості та фінансової стабільності банківського сектору України;



**Рис. 3. Динаміка обсягів відрахувань в резерви під знецінення активів банків України протягом січня–жовтня 2021–2022 рр., млн грн**

Джерело: розраховано автором на основі наглядної статистики Національного банку України.

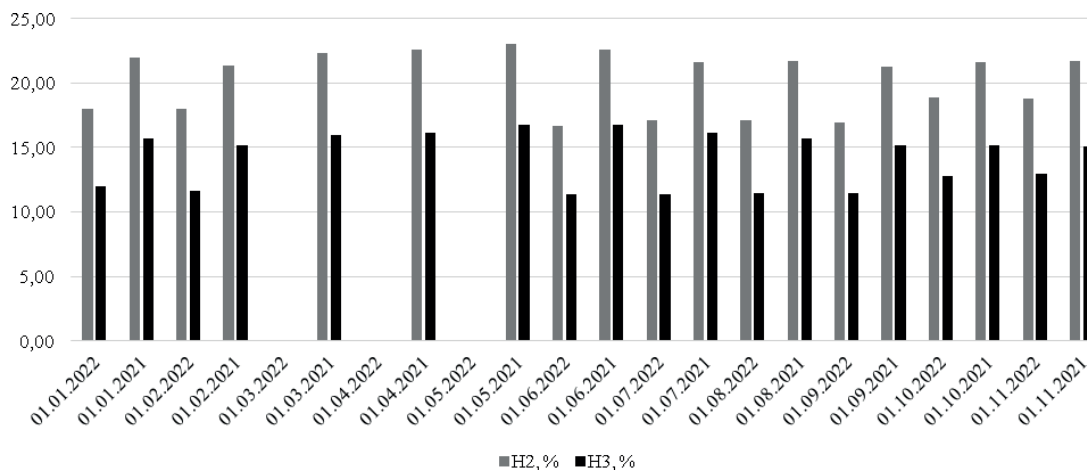
3) у контексті попереднього пункту зазначимо, що вельми позитивним фактом є відносна стабільність обсягів непрацюючих кредитів, а отже, зростання відрахувань в резерви під знецінення активів відбулося не за рахунок недіючих кредитів. Це дозволяє стверджувати про високу якість оцінки кредитних ризиків активів, яка використовується банками України, що, своєю чергою, є невід'ємною характеристикою як задовільної фінансової стійкості, так і фінансової стабільності вітчизняного банківського сектору;



**Рис. 4. Динаміка обсягів недіючих кредитів у банках України протягом січня–жовтня 2021–2022 рр., млн грн**

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі наглядної статистики Національного банку України [4].

4) як відомо, важливою передумовою фінансової стійкості та фінансової стабільності як окремого банку, так і банківського сектору є належний рівень його капіталізації. Як бачимо з рис. 5, як у 2021 р., так і у 2022 р. вітчизняний банківський сектор є належно капіталізованим. Водночас, значення нормативів Н2 та Н3 у 2022 р. знизилися на кілька процентних пунктів протягом всього досліджуваного періоду. При цьому, якщо у червні 2022 р. порівняно з червнем 2021 р. розрив становив 6 %, то у листопаді розрив знизився до 2 %. Останнє є ознакою відновлення поточної фінансової стійкості банківського сектору України після його стресу протягом березня–червня 2022 р. Ураховуючи, що вітчизняний банківський сектор вже 9 місяців функціонує в умовах воєнного стану, факт підвищення рівня капіталізації банків України є вельми позитивною ознакою.



**Рис. 5. Динаміка значень нормативів капіталу банків України протягом січня–жовтня 2021–2022 рр., млн грн**

*Джерело:* узагальнено та побудовано автором на основі наглядкової статистики Національного банку України [4].

Переконані у тому, що стабільному функціонуванню банківського сектору України в умовах економіки воєнного стану сприяли такі основні фактори: ефективна політика Національного банку України; своєчасна трансформація інституційного середовища процесів регулювання та нагляду за діяльністю банків; цифровізація бізнес-процесів та активне застосування новітніх технологій у банківництві.

Якщо перекласти все зазначене на «мову цифр», то спостерігаємо таке. Банківський сектор України у II кварталі 2022 р. адаптувався до роботи в умовах воєнного стану, зокрема завдяки підтримці НБУ [5]. Кредитний портфель у гривневому форматі зростає завдяки корпоративному кредитуванню державними банками, переважно за підтримки державних програм. Разом із тим, в умовах воєнного часу скорочувався попит на позики з боку населення.

Попри війну впродовж II кварталу 2022 р. рівень ліквідності залишався високим. Спостерігалось зростання обсягу коштів клієнтів у банківських установах передусім за рахунок гривневих коштів населення та вкладів бізнесу в іноземній валюті.

За підсумками II кварталу констатуємо, що банківський сектор операційно прибутковий, хоча й формування резервів зумовило зростання витрат. Як позитивну характеристику слід відмітити те, що чисті активи банків за II квартал зросли на 3,3 % і практично досягли довоєнного рівня. Водночас нерівномірністю відзначається динаміка кредитного портфеля. Так, обсяг чистих гривневих корпоративних кредитів за II квартал підвищився на 5,3 % (це відбувалося виключно за рахунок державних банків), а валютних, навпаки, знизився на 7,2 % у доларовому еквіваленті.

В свою чергу, слід відмітити, що зменшення обсягів кредитування, зростання резервів зумовило скорочення обсягу чистого роздрібного кредитного портфеля (за II квартал 2022 р. на 11,1 %). Спрямованість кредитних коштів під час воєнного стану, звичайно, змінилася: більшість позик – для задоволення поточних потреб клієнтів та майже припинення іпотечного та автокредитування.

Вперше за тривалий час почав зростати індикатор «обсяг непрацюючих кредитів». Рівень таких кредитів підвищився за II квартал на 2,6 в. п. до 29,7 %. Це можна пояснити тим, що у роздрібному сегменті рівень покриття працюючого портфеля резервами стрімко зростає, а в корпоративному сегменті спостерігалось визнання непрацюючих кредитів. Обсяги гривневих коштів фізичних осіб збільшилися на 6,4 % за квартал за рахунок коштів на вимогу, в іноземній валюті – зменшилися на 3,5 % в доларовому еквіваленті. За офіційними даними НБУ, кошти суб'єктів господарювання збільшилися за квартал на 4,3 % у гривні та на 14,4 % в іноземній валюті. Вага коштів клієнтів у банківському фондуванні за квартал зросла та перевищила 88 % [5].

Починаючи з червня, почали зростати ставки за гривневими депозитами населення й бізнесу. Пальму першості отримали тримісячні депозити населення, зростання ставок за якими було найбільшим. Разом із цим, автоматично зростала вартість гривневих позик суб'єктам господарювання, до чого й ще додалось збільшення кредитного ризику.

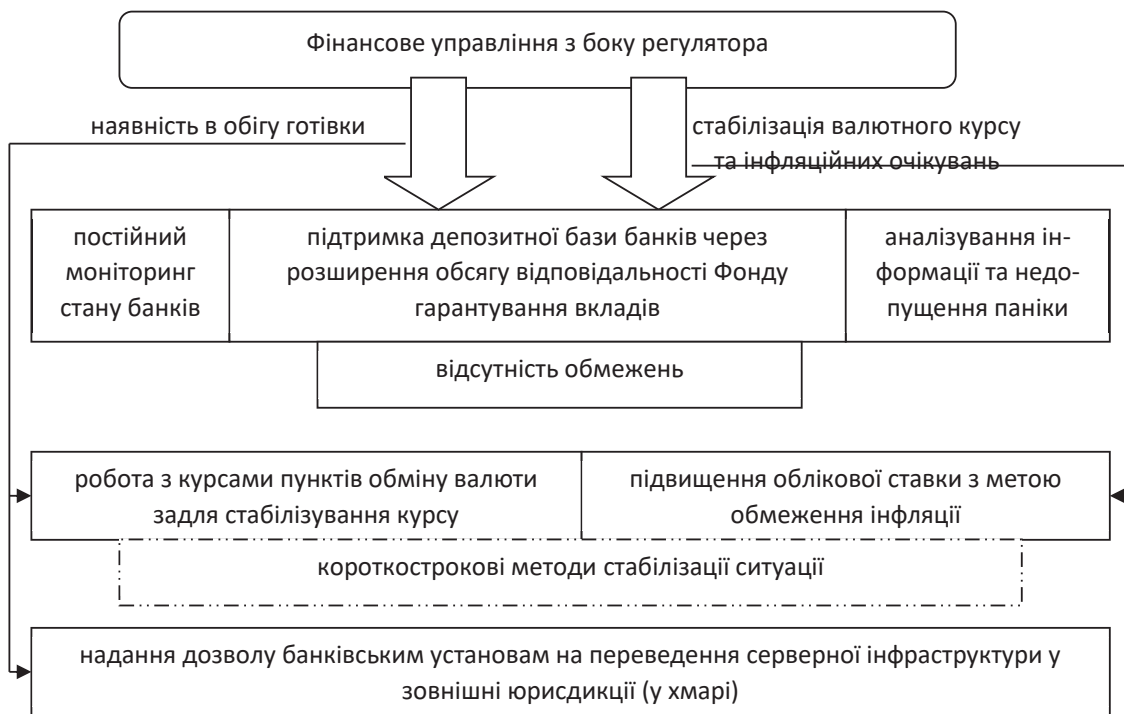
В цілому, попри воєнні дії, банківський сектор залишався операційно прибутковим, неабияке значення відіграло скорочення витрат. Поступово, хоча й повільно, відновлюються складові операційного доходу.

Однак, відрахування до резервів під очікувані внаслідок війни втрати зумовили його збиток у розмірі 4,5 млрд грн у II кварталі, 4,6 млрд грн – з початку року.

Можна з великою ймовірністю спрогнозувати, що втрати від реалізації кредитного ризику в подальшому все зростатимуть. Банківські установи розуміють та визнають кредитні збитки й відображають вплив негативних подій на якість портфеля – руйнування активів, втрата доходів, знищення заставного майна, погіршення платоспроможності позичальників. Банківські установи намагаються своєчасно оцінювати кредитні збитки, повною мірою відображати вплив негативних подій на якість активів, за можливості проваджують відповідні реструктуризації. Такі заходи допоможуть нормалізації боргового навантаження позичальників та підвищать стійкість банківського сектору [6–7].

На рис. 6 наведено ключові рішення результативного фінансового управління з боку Національного банку України після повномасштабного вторгнення рф.

Банківські установи швидко опанували нові підходи до роботи в умовах воєнного стану. Скоріш за все у кожного банку є своя історія роботи у перші дні війни та адаптування до воєнних реалій життя. Але, варто зазначити, що більшою мірою на акціонерів та правління лягла велика відповідальність за переоцінку стратегії розвитку, швидкість, гнучкість та доцільність прийняття рішень оперативного-стратегічного характеру. Ще більшою важливістю характеризувалася організація безперебійності бізнес-процесів з обслуговування клієнтів та роботи з персоналом.

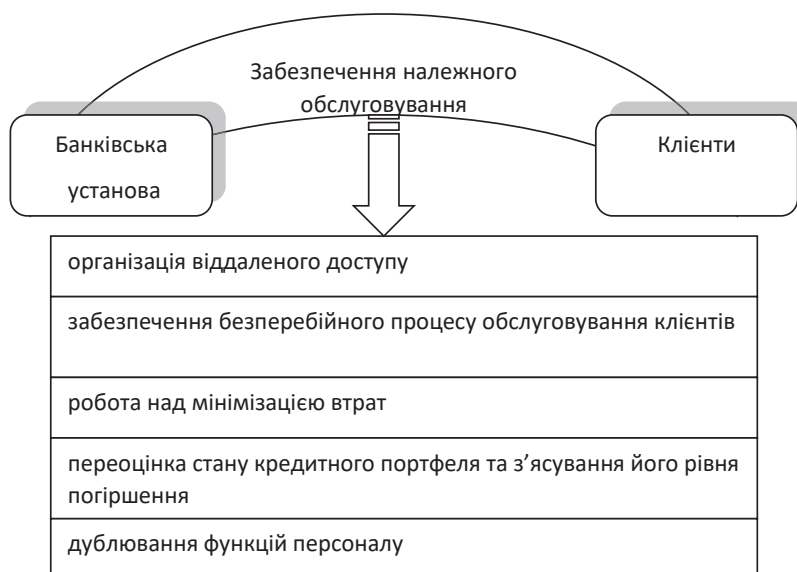


**Рис. 6. Ключові рішення результативного фінансового управління з боку Національного банку України в умовах війни**

*Джерело:* побудовано автором.

Не втратити, організувати, у тому числі евакуюватися у безпечніші регіони, зокрема за кордон, та постійно комунікувати з персоналом, приймаючи іноді нестандартні рішення – це також непрямий, але дієвий фактор фінансового управління в умовах війни. Правильно говорять, що клієнтська база – це найбільша цінність для кожного банку. Акцентування уваги на недопущенні паніки та врахуванні запитів і потреб клієнтів задля зменшення ризиків банку стало основним завданням в умовах військової агресії. Тому, приймаючи будь-яке рішення, потрібно обов'язково враховувати як інтереси клієнта, так нівелювати ризики банку. Такий симбіоз, звичайно, є не простим, зважаючи на загальний стан банківського сектору та фінансове становище клієнтів.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вищенаведене, подамо на рис. 7 основні параметри організації бізнес-процесів більшості банківських установ для належного обслуговування клієнтів.



**Рис. 7. Основні параметри організації бізнес-процесів банківських установ в умовах військової агресії**

*Джерело:* побудовано автором.

Тотальна цифровізація була рушійною силою для трансформації розвитку банківського сектору. На жаль, перші дні війни показали, що інновації не на часі, тож усі IT-проекти та проекти з інновацій були зупинені. Пріоритетність змінилася, і на перший план вийшло відновлення роботи з клієнтами. Хоча поступово призупинені інноваційні проекти впроваджуються в практичній діяльності банків.

На нашу думку, класичне результативне фінансове управління базується на аргументації прийняття рішень на підставі сформованого великого масиву якісних і кількісних доведень, і лише тоді формується певна альтернатива рішень. З останньої обирається найбільш оптимально прийнятний варіант. Війна, звичайно ж, внесла свої корективи і у досліджувану область. Вважаємо, що у сучасних умовах результативне фінансове управління в банківництві трансформується з огляду на виклики, які постали перед нею. Насамперед таке управління повинно бути ситуаційним, швидким та економічно обґрунтованим. Воно являє собою взаємопов'язаний комплекс впливів як на макро-, так і на мікрорівні, спрямований на забезпечення фінансової стійкості як банківського сектору в цілому, так і окремого банку, з використанням стандартних і нестандартних інноваційних підходів, методів та рішень. При чому, частка нестандартності підвищується, оскільки сформоване дослідницько-аналітичне підґрунтя на базі попередніх висновків не завжди є таким, що можна застосувати.

#### Література:

- Хуторна М. Е., Костогриз В. Г. Ефективність діяльності банку в умовах цифровізації. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 2 (38). С. 27–34.
- Khutorna, M.E., & Kostogryz, V.H. (2020). Efektyvnist diyalnosti banku v umovakh tsyfrovizatsiyi [Efficiency of the bank's activity in conditions of digitalization]. *Visnyk Universytetu bankivskoyi spravy – Bulletin of the University of Banking*, №2 (38), 27–34. [in Ukrainian].
- Довгань Ж. Підвищення ефективності діяльності банківських установ. *Світ фінансів*. 2018. № 3 (56). С. 92–103.
- Dovhan, ZH. (2018). Pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti bankivskykh ustanov [Increasing efficiency of the banking institutions activity]. *Svit finansiv – The world of finance*, №3(56), 92–103. [in Ukrainian].
- Погореленко Н. П., Лютий М. М. Діагностика умов функціонування банківської системи України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 198–204.
- Pohorelenko, N.P., & Lyutyu, M.M. (2019). Diahnostyka umov funktsionuvannya bankivskoyi systemy Ukrainy [Diagnostics of the conditions of functioning of the banking system of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series of economic sciences*, 33, 198–204. [in Ukrainian].
- Офіційний сайт НБУ. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
- The official website of the NBU. Statistics. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>. [in Ukrainian].
- Огляд банківського сектору України за 2 квартал 2022 року. Як банки адаптувалися до роботи під час війни? URL: <https://forinsurer.com/news/22/08/16/41639> [in Ukrainian].



Overview of the banking sector of Ukraine for the 2nd quarter of 2022. How did banks adapt to work during the war? <https://forinsurer.com/news/22/08/16/41639>.

6. Коваленко В. Роль банків в економічному зростанні. *Сучасні детермінанти фіскальної політики : локальний та міжнародний вимір* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 181–183.

Kovalenko, V. (2021). Rol bankiv v ekonomichnomu zrostanni [The role of banks in economic growth]. *Suchasni determinanty fiskal'noyi polityky : lokal'nyy ta mizhnarodnyy vymir: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. Konf (Modern determinants of fiscal policy : local and international dimension: coll. materials IV International science and practice conf.)*. Ternopil : ZUNU. [in Ukrainian].

7. Westerman G., Soule D.L., Eswaran A. Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *Summer 2019 Issue Research Feature*. 2019. May. Available at : URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations>.

Westerman, G., Soule, D.L., & Eswaran, A. (2019). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *Summer 2019 Issue Research Feature*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations>. [in English].