

ления возможность самостоятельно устанавливать перечень местных налогов и сборов и их ставки по степени и адекватности выполняемых ими функций.

Библиографические ссылки

1. Станиславчук Н. А. Местные бюджеты как основа развития территориальных общин / Н. А. Станиславчук // Экономические горизонты. – 2018. – № 2. – С. 59–68. – Режим доступа : http://nbuv.gov.ua/UJRN/fineconsn_2018_2_10.
2. Татарын Н. Б. Местные бюджеты как финансовая база местного самоуправления / Н. Б. Татарин, В. В. Войтович // Научный вестник Ужгородского национального университета. Серия : Международные экономические отношения и мировое хозяйство. – 2017. – Вып. 11. – С. 159–162. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2017_11_37.
3. Войтович Т. Б. Основные проблемы формирования доходов местных бюджетов в Украине и пути их преодоления / Т. Б. Войтович // Стратегические ориентиры. – 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://libfor.com>.
4. Местные бюджеты : эксперты проанализировали результаты 9 месяцев 2019 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://decentralization.gov.ua/news/11861>.

УДК 336

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ

И. А. Енбулаев¹⁾, И. С. Яцевич²⁾

¹⁾ *Экономист КУП «Брестское ДЭП», г. Брест*

²⁾ *Экономист КУП «Брестское ДЭП», г. Брест*

В статье рассмотрены теоретические аспекты банковского менеджмента, его блоки, функции, роль, а также тренд развития. Рассматриваются общие принципы менеджмента в банковском деле и направления его развития в условиях электронной экономики. Отражены проблемы адаптации менеджмента к новым вызовам развития цифровой экономики. Делается вывод, что менеджмент – это совокупность видов деятельности, реализация которых обеспечивает организации наиболее эффективное функционирование в данных условиях.

Ключевые слова: менеджмент; банк; банковский менеджмент; RPA.

INFLUENCE OF DIGITAL ECONOMY ON MANAGEMENT IN BANKING

I. Enbulaev¹⁾, I. Yacevich²⁾

¹⁾ *Economist in Brest road maintenance enterprise, Brest*

²⁾ *Economist in Brest road maintenance enterprise, Brest*

The article discusses the theoretical aspects of banking management, its blocks, functions, role, as well as the development trend. The general principles of management in banking and the directions of its development in the electronic economy are considered. The problems of adaptation of management to new challenges in the development of the digital economy are reflected. It is concluded that management is a set of activities whose implementation provides the organization with the most effective functioning in these conditions.

Key words: management; bank; banking management; RPA.

Курс на цифровую экономику так или иначе коснулся всех отраслей бизнеса. Каждым банком разрабатывается персональная концепция менеджмента, которая время от времени пересматривается, приводится в согласованность с условиями конкретного рынка банковских услуг и в которую вносят корректировки по причине изменений в за-

конодательстве. Независимо от принятой концепции менеджмента, она должна состоять из следующих направлений деятельности, – так называемых блоков – характеризующих функции банковского менеджмента:

1. Общее планирование.

Данная функция предоставляет управляющему персоналу возможность моделирования будущего банка. Важно преждевременно выполнить прогноз всех источников и затрат, исходя из чего выбрать оптимальную стратегию, предусмотреть масштабы, скорректировать старые или поставить новые цели. В эту функцию входит составление бизнес-плана, обеспечивающего работникам полную картину банка: общие и индивидуальные задачи, цели, тактика, стратегия, оценка ресурсов в наличии и определение их необходимого количества в будущем; кредитная, депозитная, процентная, кадровая, инвестиционная политика и др. Эффективная кооперация труда основывается на определяемых планированием рамках, границах работ каждого сотрудника.

Планирование является сложным и многоступенчатым процессом, поэтому разработка планов осуществляется как на уровне банка, так и на уровне отдельных его подразделений, филиалов и отделений. Конечно, такие планы различаются между собой по постановке задач, уровням детализации и методам реализации. На практике выделяют три основных вида планирования: стратегическое планирование, тактическое планирование, финансовое планирование и разработка бюджетов.

Качество плана можно оценить, проверив его соответствие указанным ниже требованиям:

- соответствие выбранной стратегии банка;
- объективная оценка ситуации;
- согласованность с возможностями и имеющимися ресурсами;
- соответствие стиля руководства банком;
- внутренняя совместимость всех планов;
- реальность;
- развернутое описание мероприятий и сроков их выполнения;
- описание ожидаемых результатов;
- наличие большого объема фактического материала, расчетов, прогнозов [1].

2. Анализ.

Эта функция тесно связана с планированием, она занимается систематической оценкой действительности, охватывает всю деятельность банка целиком и отдельные её направления. Недостаточно измерить сами результаты – важно понимать, почему результаты были или не были достигнуты. Это направляет менеджмент к выявлению сильных и слабых сторон и открывает возможности для эффективного планирования. Главным объектом анализа является динамика объемных показателей деятельности банка (депозиты, кредиты, прибыль, собственный капитал). Необходимые для анализа финансовые данные отражаются в одном документе – бухгалтерском балансе. Бухгалтерский баланс – это основной отчетный финансовый документ, в котором на определенную дату отражено финансовое состояние банка, включая стоимостные оценки состояния активов, долгов, обязательств и оставшуюся часть требований акционеров (собственный капитал). В балансовом отчете коммерческого банка активы и пассивы группируются по содержанию и располагаются в соответствии с общепринятым в мировой практике главным принципом его построения: статьи по активу расположены в соответствии с последовательным уменьшением их ликвидности (возможности быстрого превращения в форму наличных денежных средств), а статьи по пассиву – с уменьшением востребования средств (т. е. по порядку очередности выполнения обязательств банка) [2].

3. Регулирование.

Преимущественно система внутреннего регулирования банка ориентирована на соблюдение законодательства, установленных в нем нормативов и требований. Это связано с рискованной деятельностью банков, что заключается в обороте крупных финансовых средств, не принадлежащих непосредственно банку. Каждый банк должен быть лицензирован, а значит должен иметь достаточный уровень ликвидности, собственного капитала и обязательных резервов. Регулирование предупреждает нарушение этих уровней – следовательно, и прекращение деятельности банка. В задаче этой функ-

ции входят: корректировка приоритетов, целей и способов осуществления выбранной стратегии, определение и принятие мер по усовершенствованию кадровой политики, обучению кадров, а также организация внутрибанковского контроля.

4. Контроль.

В эту функцию включено разделение на внутренний и внешний контроль, исходящий от Центрального или Национального банка, он же – банковский надзор.

Главная цель банковского надзора – поддержание устойчивости банковской системы, протекция интересов владельцев денежных вкладов и кредиторов, предупреждение системного банковского кризиса.

Банковский менеджмент предполагает внутренний контроль. Различаются следующие виды внутрибанковского контроля: предварительный, текущий, последующий.

Предварительный контроль совершается, как видно из названия, предварительно до выполнения операции. Этот вид контроля дает возможность работникам банка своевременно до начала оформления операции выявлять допущенные нарушения и предотвращать незаконные действия. Текущий контроль осуществляется в процессе совершения операции и её отражения в учете. Последующий контроль производится после выполнения операции. Он дополняет два первых вида. Этот контроль дает возможность обнаружить допущенные ошибки в работе банка и принять меры к их устранению. Предварительный и текущий контроль, осуществляемые, как уже указывалось, до и в момент совершения операции, охватывает все банковские операции. Последующий контроль осуществляется не по каждой выполняемой операции, а по группе операций путём выборочной проверки правильности оформления и учёта отдельных операций. Наиболее эффективным является метод последующего контроля [3].

До недавнего времени огромный масштаб рутинных типовых операций работники банков выполняли вручную даже в самых известных банках. Исправлять эту ситуацию помогает RPA – *Robotic Process Automation* или же роботизированная автоматизация процессов. Состояние мира IT, развитость ИИ и использование интерфейса API в совокупности с роботизацией процессов позволили местами высвободить до 80 % кадров, которые ранее были заняты ручным трудом. Помимо снижения затрат на оплату труда банки получают преимущества в виде 100 % сокращения риска, присущего «человеческому фактору», ускорения выполнения процессов, повышения качества выполнения процессов. Роботизированный сервис банковских услуг теперь доступен клиентам в режиме 24/7. Из-за наглядного превосходства роботов в рутинных процессах и привлекательных сроках окупаемости за 2014–2019 гг. работу в банковской сфере потеряли до 450 000 человек. И это только по официальным данным, предоставленным банками. На деле же цифры могут значительно превышать заявленные.

В банковском менеджменте роботы не заменяют человека, но способствуют скорейшему принятию решений. Умение машин обращаться с таблицами Excel, преобразовывать данные и формировать отчеты экономит силы и время аналитического отдела. На основе предоставленных отчетов осуществляется другая функция менеджмента – происходит планирование дальнейшей деятельности банка. Также роботы справляются с задачами по контролю и регулированию банковского дела: выявление фальшивомонетчества и подобного рода мошенничества, автоматизированная проверка соблюдения обязательных нормативов. Очевидно, что новые технологии приведут к изменению роли и самих банков, которые стремятся стать более персонализированными и мобильными, и ознаменуют появление новых игроков на финансовом рынке. Вопрос замены человеческого ресурса в выполнении функций банковского менеджмента – вопрос времени.

Библиографические ссылки

1. Планирование в банке [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://discovered.com.ua/banks/planirovanie-v-banke/>.
2. Методика комплексного анализа привлеченных денежных средств банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hugebank.ru/nikars-776-1.html>.
3. Внутрибанковский контроль [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eurobanki.ru/uchet-v-bankax/51-vnutribankovskij-kontrol.html>.