

**Р. В. Лавров,**  
к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи,  
Чернігівський державний інститут економіки і управління, м. Чернігів

# КОНЦЕПЦІЯ БАНКІВСЬКОГО ФІНАНСОВОГО РЕІНЖИНІРИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

**R. Lavrov,**  
cand.econ.sci., associate professor, associate professor of the Banking Department,  
Chernihiv State Institute of Economics and Management, Chernihiv

## THE CONCEPT OF BANK FINANCIAL REENGINEERING AS A TOOL OF HARMONIZATION OF SERVICING OF SUBJECTS OF AGRARIAN SPHERE

*У статті обґрунтовано актуальність і необхідність застосування фінансового реінжинірингу в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку банківських продуктів та послуг. Досліджено теоретичні й практичні аспекти впровадження і широкого використання фінансового реінжинірингу в діяльності банків при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери. Демасковано основні фактори впливу на ресурсний потенціал банку щодо розробки нових фінансових інструментів і технологій залучення клієнтури та гармонізації взаємовідносин із реальними і потенційними клієнтами. Викладено авторське бачення й оригінальні підходи до вирішення поставленого наукового завдання.*

*In this article topicality and necessity of application of financial reengineering in the conditions of aggravation of competitive struggle in the market of bank products and services is grounded. Theoretical and practical aspects of introduction and wide use of financial reengineering in activity of banks at servicing of subjects of agrarian sphere are investigated. Major factors of influence on resource potential of bank concerning development of new financial tools and technologies of clientage attracting and harmonization of mutual relations with real and potential clients are unmasked. Author's vision and original approaches to the solution of the formulated scientific problem is stated.*

*Ключові слова: інновації, реінжиніринг, фінансовий реінжиніринг, бізнес-процеси, суб'єкти аграрної сфери.*  
*Key words: innovations, reengineering, financial reengineering, business processes, subjects of agrarian sphere.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В епоху постіндустріальної економіки банки будуть утворюватися і розвиватися на основі ідеї реінтеграції окремих операцій в єдині (міжфункціональні) бізнес-процеси. Суперництво між конкурентами в банківській сфері має безпосереднє відношення до їх фінансової потужності, дії яких досить часто направляються на одних і тих же клієнтів та позичальників. Специфічність розуміння терміну "клієнт банку" зосереджено в тому, що фінансовий ресурс для банку (зокрема, депозитні активи) надає клієнт, який водночас є і покупцем банківської послуги з розміщення вільних грошових коштів. Конкурентні взаємовідносини між банками визначаються не тільки на міжбанківському ринку ресурсів, але й через систему пріоритетів їх клієнтів, які віддають перевагу в обслуговуванні тому або іншому банку [9]. Активізація роботи щодо залучення клієнтів є одним з ефективних способів нарощування банками кредитних ресурсів і мінімізації їх відтоку шляхом представлення широкого спектру послуг. Важливу роль при стабілізації та розвитку цих процесів відіграє фінансовий реінжи-

ніринг у банку. Фінансовий реінжиніринг бізнес-процесів — це ефективний метод реконструювання існуючого бізнесу з використанням технічних інновацій та нових фінансових технологій. Однак питання щодо єдиної теоретичної концепції фінансового реінжинірингу банку залишаються дискусійними або ж недостатньо опрацьованими. Введення фінансового реінжинірингу дозволить розширити спектр наданих послуг, отримати додатковий прибуток і знизити ймовірність втрат у діяльності банків.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наприкінці минулого століття реінжиніринг використовували більше двох третин компаній у розвинених індустріальних країнах, у т.ч. й фінансові установи. Вивченням проблеми фінансового реінжинірингу займалися такі вчені-економісти: І. Балабанов, В. Бансал, А. Галіц, О. Гудзь, Ф. Котлер, М. Ліанський, Дж. Маршал, Ю. Масленченков, А. Мороз, П. Саблук, Дж. Фіннерті, М. Фірсов та інші. У більшості наукових праць, як переконує аналіз наявного масиву публікацій, дослі-

джуються окремі аспекти фінансового реінжинірингу, висвітлюються різні підходи до трактування даного терміну залежно від сфери його застосування. Разом з тим, впровадження фінансового реінжинірингу сприяє підвищенню ефективності діяльності, що обумовлює важливість подальшого комплексного дослідження і вирішення таких питань, як впорядкування понятійного апарату та опрацювання концепції фінансового реінжинірингу банку.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Зазначене вказує на необхідність розширення наукового пошуку в цій царині фінансів, що актуалізується й поглиблюється в умовах кризових деформацій економічного простору, оскільки теорія і практика фінансового реінжинірингу набуває особливо великого значення при антикризовому управлінні як при розробці та реалізації заходів, спрямованих на запобігання кризи фінансової діяльності, так і в процесі стратегічного планування заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації. Тому метою даної статті є обґрунтування теоретичних і науково-методологічних положень щодо сутності та завдань фінансового реінжинірингу в банках.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У ході розвитку будь-якого економічного суб'єкта існує ймовірність настання кризи. Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу суб'єкта господарювання.

Серед перспективних підходів до формування та реалізації антикризових стратегій розвитку вітчизняних банків виділимо підхід, заснований на реінжинірингу бізнес-процесів. Business Process Reengineering (BPR) — метод кардинальної перебудови бізнес-процесів для досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників діяльності, що використовується як комплексний засіб реорганізації економічного суб'єкта чи окремих його організаційних одиниць.

На Заході, передусім у США, реінжиніринг бізнесу набуває все більшої популярності. Компанії США витрачають на вирішення цих завдань величезні кошти — десятки мільярдів доларів, причому протягом найближчих років щорічне зростання витрат у цій сфері очікується на рівні 19%.

Ринок реінжинірингу є специфічним сегментом ринку нововведень (інновацій). На початку 90-х років ХХ ст. американським ученим М. Хаммером у науковий обіг було введено термін "реінжиніринг", що є похідним поняттям від інжинірингу та являє собою перебудову або реорганізацію. М. Хаммер розглядає реінжиніринг бізнес-процесів як революцію в бізнесі, яка знаменує відхід від базових принципів побудови економічних суб'єктів і перетворює та конструює бізнес в інженерну діяльність. Можливість такої революції обумовлена новітніми досягненнями в інформаційно-фінансових технологіях.

Розгляд вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій дозволив виявити різні трактування терміну "фінансовий реінжиніринг". Так, Ю. Масленченков під фінансовим реінжинірингом розуміє фінансове забезпечення клієнта з використанням різних банківських продуктів, у т. ч. власних фінансових технологій та інструментів ринку, що відповідає потребам клієнта й інтересам банку [8]. На переконання А. Мороза "це цілеспрямована розробка і реалізація нових фінансових інструментів та (або) технологій, а також творчий пошук нових підходів до вирішення фінансових проблем за допомогою вже відомих інструментів і технологій" [2].

Під фінансовою інженерією А. Галіц пропонує розуміти застосування фінансових інструментів для усунення ризику [13]. На думку Дж. Фіннерті, фінансова інженерія включає в себе проектування, розробку й

реалізацію інноваційно-фінансових інструментів і процесів та творчий пошук варіантів вирішення проблем у сфері фінансів [12].

Необхідно відзначити, що взагалі реінжиніринг є багатограничним поняттям. З точки зору практики, фінансовий реінжиніринг охоплює різні сфери, у т. ч. і управління ризиками (фінанси акціонерних компаній, управління довго- та короткостроковими вкладеннями грошових коштів, торгівлю, управління ризиками). Існує, наприклад, бізнес-інжиніринг, фінансовий інжиніринг із використанням цінних паперів, енергетичний інжиніринг, консультативний інжиніринг. Будь-яка сфера діяльності, що пов'язана з реінжинірингом є високотехнологічною. Більшість закордонних авторів ототожнюють фінансову інженерію і керування ризиками. Таке ототожнення частково пояснюється походженням терміну "фінансова реінженерія". За загальною думкою, поняття "фінансовий реінжиніринг" було введено в практику в середині 80-х років лондонськими банками, які приступили до створення відділів з управління ризиками. Такі відділи формувалися командами експертів, в коло задач яких входила генерація рішень для корпорацій, схильних до ризику. Ці команди виробили новий стратегічний підхід до управління ризиками, який полягав у тому, що вони ретельно вивчали всі фактори ризику економічного суб'єкта [7].

Тобто фінансовий реінжиніринг є напрямом, що виник на стику двох різних сфер — управління (менеджменту) та інформатизації. Відповідно необхідні нові засоби представлення та обробки інформації зрозумілі як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем. Подібні засоби вимагають інтеграції досягнень інформаційних технологій та створення інструментів підтримки реінжинірингу.

Однією з особливостей є орієнтація реінжинірингу не на функції, а на процеси. При цьому з усіх концепцій менеджменту, заснованих на процесах, реінжиніринг розглядається як найбільш ефективна система, революційність якої зумовлена сучасним станом інформаційних і фінансових технологій.

Понад 200 років тому А. Сміт запропонував розділити індустріальне виробництво на найпростіші базові функції. Він показав, що розподіл праці сприяє зростанню продуктивності, оскільки відбувається зосередження на одній операції, а тому робітники краще виконують свої обов'язки.

Керуючись цим принципом, люди організовували та розвивали компанії, управляли ними протягом ХІХ і ХХ ст. Більшість економічних суб'єктів будувалися на центральній ідеї А. Сміта: поділ і спеціалізація праці, внаслідок чого спостерігалася фрагментація трудових процесів. Чим більша організація, тим більш спеціалізовані функції працівника, більша кількість операцій, на які розподілена кожна трудова задача.

Проте у сучасному світі, коли посилюється конкуренція, контроль здійснюють споживачі, цикл продукції стає коротшим, а зміни — постійними, вузькоспеціалізована робота стала неефективною. При традиційній ієрархії бізнесу багатоступінчастий (функціональний) поділ праці зумовлює додаткову координацію всіх етапів виробничого процесу, що призводить до зростання витрат управління виробництвом. Час і сили йдуть даремно на перевірку роботи інших людей, громіздкий контроль якості виробництва, неминучі помилки й затримки при передачі документів та інформації від підрозділу до підрозділу (наслідок функціональних бар'єрів). Крім того, розмиваються межі відповідальності, втрачаються найбільш важливі моменти — ніхто не бачить ситуацію в цілому, щоб швидко відповідати на зміни в ній. Працівники та спеціалісти втрачають контакт із споживачами і намагаються догодити своїм начальникам, забуваючи для кого призначена їх праця.

В умовах реалій сучасного бізнесу корпорації повинні функціонувати на базі об'єднання відносно само-

стійних операцій, які разом взяті створюють результат, що має цінність для споживача. У цьому випадку працівники й спеціалісти стануть більш відповідальними, а корпоративна структура — більш гнучкою, творчою та новаторською, що неодмінно підвищить продуктивність і доходи економічних суб'єктів.

В якості методу перебудови функціонуючих економічних суб'єктів може застосовуватися фінансовий реінжиніринг бізнесу. У визначенні фінансового реінжинірингу зосереджено чотири ключові поняття:

1) "фундаментальний". Здійснюючи фінансовий реінжиніринг, банк повинен звернути увагу на основоположні питання, що стосуються його характеру діяльності: "Чому ми займаємося тим або іншим напрямом? Чому надаємо ті або інші послуги? Чому ми це робимо саме так?";

2) "радикальний" (від лат. *radix* — корінь). Радикальне перепроєктування означає звернення до самих коренів явищ: не проведення косметичних змін, а рішуча відмова від усього віджилого. Радикальне перепроєктування при реінжинірингу скидає з рахунків усі існуючі структури і методи та припускає винахід абсолютно нових способів обслуговування клієнтів. Провести реінжиніринг бізнесу банку — це все одно, що створити бізнес заново [1];

3) "суттєвий". Фінансовий реінжиніринг не має нічого спільного з невеликими частковими чи природними поліпшеннями, він покликаний забезпечити загальне потужне зростання результативності та якості;

4) "процеси". Це поняття є найбільш важливим. Більшість керівників банків і менеджерів не орієнтовані на процес: вони зосереджені на завданнях, окремих операціях, людях, структурах, але ніяк не на процесах. Призначення бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові послугу, яка задовольняє його по вартості, строкам, сервісу та якості [11].

Фінансовий реінжиніринг бізнес-процесів банку при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери означає спробу знайти абсолютно новий спосіб реконструювання існуючого бізнесу (або, принаймні, його найбільш важливих процесів), використовуючи нові технічні досягнення та фінансові технології для кращого сервісу своїх клієнтів.

Розвитку реінжинірингу сприяв процес інтенсивного розповсюдження комп'ютерної техніки, глобальна інформатизація, розширення можливостей економікоматематичного моделювання, використання гібридних фінансових продуктів і технологій тощо.

Наприклад, операції по залученню коштів суб'єктів аграрної сфери пов'язані зі значними маркетинговими зусиллями, грошовими й матеріальними витратами банку. Для того, щоб мобілізувати тимчасово вільні грошові кошти та перетворити їх у реальні кредитні ресурси, банки повинні здійснювати заходи, які стимулювали б вкладників. Особливу роль при цьому відіграє маркетинг. Банківський маркетинг являє собою сукупність методів роботи на ринку, що дозволяють в умовах конкурентної боротьби вдосконалювати та розробляти нові інструменти, які відповідають потребам клієнта. Маркетинг — це реклама, просування товарів і послуг, популярність у публіки; атмосфера посмішок, доброзичливості (залучити нових клієнтів легко, набагато важче перетворити їх у лояльних споживачів послуг); розробка програм, спрямованих на утримання клієнтів; сегментація й нововведення, постійне поліпшення якості послуг; позиціонування, тобто спроба виділитися в конкурентному середовищі якимись реальними відмінностями, які привернули б клієнтів певного сегмента ринку; маркетинговий аналіз, планування, реалізація планів і контроль [5].

Банківський бізнес — особлива сфера діяльності та політика, спрямована на підтримку (відновлення) довіри клієнтів, що є чи не ключовим чинником, від якого залежить успіх функціонування. В умовах зростаючої конкуренції на грошовому ринку банки повинні нарощувати свій фінансовий потенціал і швидко реагувати

на потреби клієнтів для того, щоб не втратити вже існуючих, але й залучити нових. Потужна база клієнтів серед економічних суб'єктів агросфери є фактором успішної роботи банку, запорукою його стійкості та процвітання. Вклади сприяють нарощенню фінансового потенціалу та забезпечують необхідні ресурси для здійснення банками повномасштабної діяльності, як наслідок — зростання прибутку.

На фінансовий потенціал банку впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх факторів відносяться: довіра до банків, економічна ситуація в країні, державна політика, нормативно-правова база, фінансовий потенціал підприємств і домашніх господарств, регіональна диференціація доходів та рівня життя населення, демографічна ситуація.

Таким чином, зовнішні фактори являють собою певне середовище, з яким взаємодіють банки (державна, нормативно-правове поле), а також такі фактори, що впливають опосередковано (наприклад, фінансовий потенціал економічних суб'єктів і домашніх господарств, регіональна диференціація доходів та рівня життя населення, що значно посилюється в останній час).

Внутрішні фактори являють собою сукупність потенційних можливостей банку, до яких можна віднести: маркетингову політику, трудові ресурси, фінансовий реінжиніринг, інформаційні та технічні ресурси.

Отже, одним із факторів, який впливає на фінансовий потенціал банку вважається фінансовий реінжиніринг. Сутність фінансового реінжинірингу зосереджена в словах "інновація" і "творчість", що передбачає розробку нових фінансових інструментів і технологій. Говорячи про фінансовий реінжиніринг, слід сконцентруватися на двох елементах: клієнт, а також зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування банку. Тобто розробка нових фінансових інструментів і технологій має бути стратегією діяльності банків, а оскільки сучасний менеджмент характеризується як маркетинго-орієнтований, то банки повинні задовольняти потреби клієнтів, "повертатися обличчям" до їх потреб.

Тому фінансовий реінжиніринг — це стратегія банківського бізнесу, спрямована на максимально повне задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування банку шляхом успішної розробки нових фінансових інструментів і технологій. Крім теоретичного значення такий підхід до визначення має й практичне значення: дає можливість не тільки створювати нові банківські послуги та продукти, але й коригувати діяльність банку відповідно до макро- і мікроекономічної ситуації [6].

Доцільно виділити наступні види фінансового реінжинірингу: розвитку, поточний, кризовий. Фінансовий реінжиніринг розвитку — орієнтований на задоволення потреб, які можуть виникнути в майбутньому (наприклад, орієнтація на потенційних клієнтів). Поточний фінансовий реінжиніринг — орієнтований на задоволення потреб існуючих клієнтів банку. Кризовий фінансовий реінжиніринг — орієнтований на вирішення проблем у випадку падіння рівня конкурентоспроможності банківських послуг або продуктів, незадоволення клієнтів якістю чи асортиментом послуг і т.і.

Фінансовий реінжиніринг охоплює різні сфери економіки та напрями діяльності, зокрема пов'язаний з обслуговуванням сільського населення. Тут можна виділити індивідуальні пенсійні рахунки, використання можливостей Інтернету, комплексне обслуговування клієнтів, впровадження пластикових карток тощо. Деякі українські банки застосовували у своїй діяльності такий спосіб залучення заощаджень, як *superpow*-рахунки.

Специфічною рисою сучасного фінансового реінжинірингу є пошук нетрадиційних схем залучення клієнтів. Зарубіжні банки в умовах зниження ставок за банківськими депозитами вирішили підвищити інтерес вкладників до своїх продуктів і почали пропонувати "синтезовані"

продукти, що включають інвестиційну складову — інвестиційні та індексовані депозити. Потенційно вони можуть приносити вкладнику більшу дохідність порівняно зі "звичайними" вкладками [10]. При активізації роботи з клієнтами важливу роль відіграє і зміна у системі матеріального заохочення співробітників. З цієї метою низка американських банків починає прив'язувати виплату частини преміальних до залучення нових вкладників безпосередньо до укладення угоди про відкриття рахунку, подальшого успішного ходу операцій з даним клієнтом (наприклад, утримання його протягом певного періоду часу, продаж йому максимальної кількості додаткових продуктів і послуг). Один із найбільш ефективних способів встановлення міцних і прибуткових ділових зв'язків із власниками нових рахунків полягає в прискореному розширенні спектру продуктів за рахунок пакетів інвестиційних і кредитних послуг. Однак, щоб з успіхом продати клієнтам ці пакети, варто проводити ретельний попередній аналіз інтересів і потреб різних груп вкладників, готувати персонал, добирати найбільш оптимальне поєднання пропонованих продуктів [3].

Нині банки найчастіше прагнуть збільшити прибуток не стільки за рахунок видачі кредитів, а скільки завдяки наданню найрізноманітніших послуг своїм клієнтам, включаючи різні консультації. Асоціація французьких банків (АФБ) характеризує сучасний банк так:

1. Фінансування діяльності. Роль банків полягає в тому, щоб надати кредит за конкурентною ставкою, консультувати клієнтів, здійснювати аналіз фінансових ринків для підприємств.

2. Збільшення інвестицій. Конкурентоздатність підприємств залежить від їх спроможності здійснити інвестиції. Кожен знає, що без інвестицій не буде зростання економіки. Банки допомагають клієнтам організувати інвестиційний процес.

3. Партнери з розвитку. Банк сприяє зростанню капіталу, участі в капіталі, операціям на біржі. Міжнародні зв'язки та досвід банку допомагають підприємствам розробляти свою майбутню стратегію.

Реклама, опублікована в газеті "Le Monde", свідчить про те, що сучасні банки наполегливо пропонують не окремі продукти, а цілий комплекс послуг відповідно до зростаючих запитів клієнтів [4].

## ВИСНОВКИ

Необхідність активного застосування в банківській діяльності фінансового реінжинірингу при обслуговуванні суб'єктів агросфери зумовлена дією низки чинників, серед яких можна виділити: загострення конкурентної боротьби між банками; впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій; істотне розширення можливостей математичного моделювання; персоніфікація банківських продуктів; налагодження партнерських відносин із клієнтами; кризові явища в економічному просторі. Активне зростання банків призводить до посилення конкуренції на ринку, тому потрібно постійно приділяти увагу підвищенню якості сервісу клієнтів. Особливо високий інтерес економічних суб'єктів агросфери до кредитування, що залишається однією з найважливіших сфер діяльності будь-якого банку. Кожний банк повинен розробляти власну програму відновлення довіри та посилення уваги до якості обслуговування суб'єктів аграрної сфери. Впровадження нових банківських продуктів, що відповідають підвищенням вимогам банків та їх контрагентів по прибутковості, ліквідності та управлінню ризиками, визначається на сучасному етапі як домінуючий напрям розвитку банківської справи.

## Література:

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. — СПб.: Питер, 2000. — 208 с.
2. Банківські операції / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пухова та ін.; За ред. А.М. Мороза. — К.: КНЕУ, 2002. — 476 с.

3. Вересюк А. В центре внимания — депозиты / А. Вересюк // Банковская практика за рубежом. — 2003. — № 12. — С. 62—65.

4. Изучение рынка банковских услуг [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/>

5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 1999. — 896 с.

6. Лианский М.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов для эффективной адаптации предприятий к изменениям внешней среды / М.Е. Лианский // Инновации. — 2006. — № 5. — С. 87—89.

7. Маршалл Дж.Ф. Финансовая инженерия / Дж.Ф. Маршалл, В.К. Бансал. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 784 с.

8. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Кн. 3: Технология финансового менеджмента клиента / Ю.С. Масленченков. — М.: Перспектива, 1997. — 221 с.

9. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні / О. Падалко // Банківська справа. — 2004. — № 2. — С. 60—64.

10. Российские банки начали предлагать "синтезированные" продукты [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

11. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом / М. Фирсов // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 2. — С. 100—104.

12. Finnerty J.D. Financial Engineering in Corporate Finance: An Overview. Financial Management. — 1988. — 17 (4, Winter). — P. 14—33.

13. Galitz L.C. Financial Engineering, Tools and Techniques to Manage Financial Risk. — 1995. — New York: Irwin. — 516 p.

## References:

1. Balabanov, I.T. (2000), *Innovatsionnyi menedzhment [Innovative management]*, Piter, St. Petersburg, Russia.

2. Moroz, A.M. Savluk, M.I. and Pukhovkina, M.F. (2002), *Bankivski operatsii [Bank operations]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Veresiuk, A. (2003), "In the focus of attention — deposits", *Bankovskaia praktika za rubezhom*, vol. 12, pp. 62—65.

4. Electronic library "Librarian.Ru" (2004), "Studying of the market of bank services", available at: <http://bibliotekar.ru/> (accessed 22 July 2014).

5. Kotler, F. (1999), *Marketingh-menedzhment [Marketing-management]*, Piter, St. Petersburg, Russia.

6. Lianskii, M.E. (2006), "Reengineering of business processes for effective adaptation of enterprises to environment changes", *Innovatsii*, vol. 5, pp. 87—89.

7. Marshall, Dzh.F. and Bansal, V.K. (1998), *Finansovaia inzheneriia [Financial engineering]*, INFRA-M, Moscow, Russia.

8. Maslennchenkov, Yu.S. (1997), *Finansovyi menedzhment v kommercheskom banke. Tekhnologii finansovoho menedzhmenta klienta [Financial management in commercial bank. Technology of financial client management]*, Perspektiva, Moscow, Russia.

9. Padalko, O. (2004), "Factors of modern bank competition and their peculiarities in Ukraine", *Bankivska sprava*, vol. 2, pp. 60—64.

10. Administrative and managerial portal AUP.Ru (2008), "Russian banks started to offer "synthesized" products", available at: <http://www.aup.ru/> (accessed 22 July 2014).

11. Firsov, M. (2005), "Reengineering of processes as a management method business", *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, vol. 2, pp. 100—104.

12. Finnerty, J.D. (1988), "Financial Engineering in Corporate Finance", *Financial Management*, vol. 17, no. 4, pp. 14—33.

13. Galitz, L.C. (1995), *Financial Engineering, Tools and Techniques to Manage Financial Risk*, Irwin, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 28.07.2014 р.