

СИСТЕМНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

У статті окреслено сферу та об'єкти фінансового управління банком; узагальнено класифікаційні ознаки управлінських технологій; виділено види технологій фінансового управління банком; розкрито сутність поняття «системна технологія фінансового управління банком» як цілеспрямованої, впорядкованої, скоординованої сукупності управлінських процедур, які реалізуються у межах комплексу функцій фінансового управління і забезпечуються вибором доцільних інструментів та методів управління.

Ключові слова: банк, фінансова діяльність, фінансове управління банком, технології управління, системні технології фінансового управління.

I. M. CHMUTOVA

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

SYSTEM TECHNOLOGIES OF BANK FINANCIAL MANAGEMENT

The aim of the research is to systematize classification features of financial management technologies in bank and to define the essence of financial management system technologies in bank. Tasks of the research: to outline the scope and objects of financial management in bank; to summarize the classification features of financial management; to identify types of financial management technologies in bank; to discover the essence of the concept "financial management system technologies in bank". It is improved the classification of financial management technologies in bank by introducing new classification features: "by functions of financial management" (technologies for performance of general or specific management functions), "by coverage of financial management functions" (technologies, covering one or complex of functions), "by combination of technologies" (technologies, implemented together or independently), "according to the stages of the life cycle of bank" (technologies, used in the stages of creation, growth, maturity, decline, liquidation). Emphasizing of these features will create a basis for choice of appropriate financial management technology in bank. It is suggested the definition of "financial management system technology in bank" as a purposeful, well-ordered, coordinated set of management procedures that are implemented within the complex functions of financial management and provided with a choice of rational tools and management techniques.

Keywords: bank, financial activity, financial management in bank, managerial technologies, system technologies of bank financial management.

Постановка задачі

Останнім часом можна спостерігати загострення проблем у вітчизняній банківській системі. Так, обсяг депозитів юридичних осіб у національній валюті у липні 2014 р. з початку року зменшився на 6,9 %, відповідні депозити фізичних осіб скоротилися на 12,7 %. Протягом липня також скоротився обсяг депозитів в іноземній валюті (у доларовому еквіваленті) з початку року на 26,2 %, у тому числі фізичних осіб – на 28,2 %, юридичних осіб – на 20,5 % [1]. За даними Національного банку України, на 01.08.2014 р. збиток від діяльності банків склав 2011 млн. грн., а показники рентабельності активів та капіталу мали від'ємні значення – -0,27% та -1,9% відповідно, тоді як на початок року фінансовий результат функціонування банківської системи був позитивним і склав 1436 млн. грн. [2].

Суттєвий вплив на ці процеси мали глобальні кризові явища, а також політична й економічна нестабільність в країні, проте багато фахівців з банківської справи вважають, що однією з причин є і недоліки у фінансовому управлінні банками. Під час хвилі глобальних фінансових криз, зокрема у 2008-2009 рр., невизначеність щодо принципів управління у банківському секторі вплинула не лише на економіки окремих країн, а й на загальну світову економічну рівновагу. Впливові міжнародні організації, фахівці з економічних питань визначали, що недоліки в управлінні банками підірвали стабільність глобальної фінансової системи. Базельський комітет з банківського нагляду відреагував на нові виклики пропозиціями у частині посилення вимог до капіталу, ліквідності та корпоративного управління в банках.

Крім цього розвиток наукових досліджень з теорії фінансів, з теорії управління обумовлює необхідність не тільки поліпшення існуючих методів і форм фінансового управління банком, а й пошуку нових, що забезпечуватимуть ефективність його діяльності.

Як зазначає Б.В. Самородов, головною метою функціонування банків є забезпечення їх фінансового розвитку, що ґрунтується на раціональному та адекватному фінансовому управлінні з метою досягнення визначених фінансових цілей [3].

Аналіз досліджень та публікацій

Сучасна економічна наука має значні напрацювання у сфері фінансового управління банками, представлені працями Г. Азаренкової, О. Васюренка, А. Вожжова, В. Коваленко, Л. Кузнецової, Л. Примостки, П. Роуза, Дж. Сінкі, І. Сала, Б. Самородова, Н. Шульги та ін. Проте в основному увага авторів концентрується або на окремій складовій управління, або на певному виді банківських операцій, що не завжди забезпечує цілеспрямованість та результативність управлінського процесу у цілому. Тому подальшого дослідження та вирішення вимагають проблеми використання сучасних управлінських

технологій стосовно банківських фінансів, які б охоплювали комплекс функцій фінансового управління, забезпечуючи координацію управлінських операцій та процедур.

Необхідність та доцільність впровадження комплексних, системних технологій управління підтверджуються також сучасними тенденціями технологізації:

- зміщення інтересу від використання окремих спеціалізованих технологій у бік комплексних, які характеризуються перетином декількох пов'язаних між собою й взаємодіючих різномірних процесів технологічного, економічного, організаційного, соціально-психологічного характеру. До комплексних технологій можна віднести технологію загального управління якістю, технології поведінки компанії на ринку, технології реструктуризації;

- виділення нових пріоритетних напрямів розвитку й поширення управлінських технологій, розробка технологій по створенню технологій, які можна назвати високими технологіями управління. Вдалі приклади таких технологій уже існують, наприклад, теорія розв'язання винахідницьких задач [4].

Доцільність використання системних управлінських технологій, таких як збалансована система показників (BSC) також підкреслюється у роботах [5, с.59, 6, с.181].

Виділення невирішених частин

Таким чином, актуальність розкриття змісту системних фінансових управлінських технологій має два аспекти:

1) практичний, що виражається у необхідності застосування нових, дієвих методів і форм фінансового управління вітчизняними банками з огляду на погіршення результативності їх діяльності і зростання динамізму зовнішнього середовища, та обумовлюється сучасними тенденціями технологізації управління – зміщенням пріоритетів на користь системних управлінських технологій;

2) теоретичний – не дивлячись на вживаність у науковій літературі поняття «системна технологія управління» [4, 5], його визначення стосовно фінансового управління банком є недосить чітко окресленим, що ускладнює практичне використання таких технологій.

Формулювання цілей

Виходячи з цього, метою статті є систематизація і доповнення класифікаційних ознак технологій фінансового управління банком та визначення сутності поняття «системна технологія фінансового управління банком».

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання: окреслити сферу та об'єкти фінансового управління банком; узагальнити класифікаційні ознаки управлінських технологій; виділити види технологій фінансового управління банком; розкрити сутність поняття «системна технологія фінансового управління банком».

Виклад основного матеріалу

Очевидно, що об'єктом фінансового управління банком є фінанси. Проте для чіткого розуміння області застосування технологій фінансового управління банком доцільним є співставлення понять «фінансове управління» («управління фінансами») та «управління фінансовою діяльністю банку».

Фінанси банку є сукупністю його фінансових взаємовідносин, що виникають у процесі формування власного капіталу й акумуляції розрізаних коштів, що перебувають на рахунках юридичних і фізичних осіб, бюджету і цільових фондів, їх трансформації й використання шляхом забезпечення руху фінансових потоків з метою досягнення необхідного рівня прибутковості, ліквідності й платоспроможності [7, с.47]. Ці фінансові відносини виникають між банком та його засновниками, клієнтами, підрозділами, персоналом, Національним банком України, усередині фінансово-промислових груп, усередині холдингу, із союзами й асоціаціями, членом яких є банк, з фінансовою системою держави, страховими компаніями, іншими фінансовими посередниками.

Фінансова діяльність є основним видом діяльності банку, оскільки у відповідності до статті 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [8], 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, відкриття та ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб. Таким чином, у загальному розумінні сутність діяльності банку полягає в перетворенні фінансових потоків – потоку залучених капіталів у потік активних операцій. Під фінансовою діяльністю банку розуміються всі заходи та операції, пов'язані з акумуляцією власного, залученого і позичкового капіталів, їх використанням, примноженням (зростанням вартості) та своєчасним поверненням. Фінансова діяльність банку у широкому трактуванні має три складові: здійснення банківських операцій, формування та використання фінансових ресурсів, визначення й аналіз фінансових результатів [9, с.58].

Оскільки, як зазначає Л.В. Кузнецова, фінансова діяльність банку відтворює практичну реалізацію фінансів як вартісної категорії, тобто є результатом використання грошових відносин [10], можна представити об'єкти фінансового управління банком та їх взаємозв'язок наступним чином (рис.1).

Тобто в процесі фінансового управління банком управлінський вплив має здійснюватися як на прояв грошових відносин – рух фінансових ресурсів, так і на самі відносини.

Виходячи з виділених об'єктів фінансового управління та узагальнюючи визначення, наведені у роботах [3, 7, 11], під фінансовим управлінням банком будемо розуміти безперервний процес впливу на

грошові відносини банку та їх матеріальний прояв – фінансові ресурси – для забезпечення ефективності діяльності та сталого економічного розвитку банку при найменших витратах часу та ресурсів. Метою фінансового управління банком є підвищення його фінансової результативності, стійкості, ліквідності, платоспроможності та максимізація ринкової вартості.

Властивостями фінансового управління банком є багатofункціональність, інформативність, ієрархічність, складність, тому його доцільно здійснювати через певні технології, тобто структуровану послідовність процедур і операцій [12, с.154]. Базуючись на попередніх дослідженнях автора, визначено, що технологія фінансового управління банком – це цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах функцій фінансового управління і забезпечуються вибором доцільних інструментів та методів управління [13, с.74].

Для аналізу функціонуючих у банку технологій фінансового управління з метою їх вдосконалення, а також з метою розробки та впровадження нових управлінських технологій доцільно виділити їх класифікаційні ознаки та види.

Найбільш загальною є ознака «за специфікою організації процесу управління» [14], або «за предметною спрямованістю» [15, 16, 17], яку можна також застосувати до фінансового управління банком, та відповідно до якої виділяють технології управління за цілями [14-20], за результатами, за відхиленнями [14-18], за ситуацією (або технологія адаптивного управління) [14-17, 21], за збудженнями [15-17].

За рівнем управління [15-17] можна виділити технології стратегічного фінансового управління, технології тактичного фінансового управління, технології оперативного фінансового управління.



Рис. 1. Об'єкти фінансового управління банком (узагальнено на основі [7, 9, 10])

За регулярністю використання [14, 22] технології фінансового управління банком поділяються на регулярні, що являють собою сукупність процедур, які циклічно повторюються, та нерегулярні, які

застосовуються не у передбачений регламентом момент, а у разі необхідності. Регулярними управлінськими технологіями у банку є технології управління активами і пасивами, ліквідністю та платоспроможністю, кредитним портфелем, депозитною базою, валютними, інвестиційними, розрахунково-касовими операціями та інші. Прикладами нерегулярних технологій фінансового управління банком можуть бути технології антикризового фінансового управління і технології управління фінансовими інноваціями. Це пов'язано з тим, що антикризове управління застосовується за наявності кризових явищ, а фінансові інновації – це проекти, які потребують особливого підходу до управління залежно від їх виду, специфіки, періоду впровадження.

Виокремлюються також певні види технологій управління залежно від компетентності задіяного персоналу: технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію; технології, що потребують функціональних експертів; технології, що потребують високоадаптивних аналітиків [15-17, 23]. Ця ознака може бути використана при розробці проекту з впровадження обраної технології фінансового управління.

З практичної точки зору представляє інтерес така класифікаційна ознака, як «відповідність певному рівню технологічної зрілості» [14, 15], згідно з якою технології управління розподіляються за п'ятьма рівнями зрілості, що сприятиме обґрунтованому вибору банком технології фінансового управління. На першому рівні зрілості конкретні технології відсутні, це початковий рівень зрілості [15, 17]. Другий рівень зрілості характеризується використанням базових управлінських технологій [14, 17, 24], які дозволяють реалізувати ключові управлінські функції планування, обліку та контролю. Третій рівень зрілості називається також рівнем регламентованості [14, 15, 17] і передбачає використання технологій управління персоналом, електронного документообігу, логістики, формування баз даних (наприклад, модель РЗМЗ [25]). До четвертого рівня зрілості належать технології залучення та утримання клієнтів, маркетингу, моніторингу середовища, корпоративної культури, бюджетування, електронного банкінгу, фінансового контролінгу. На п'ятому рівні зрілості всі технології управлінського процесу інтегруються в єдину систему з орієнтацією на стратегічне управління. До них відносяться технології управління якістю, стратегічний контролінг, збалансована система показників [14, 15, 17].

Деякі класифікаційні ознаки, наприклад, за ступенем централізації, за ступенем розподілу праці, за розміром операційних одиниць, за положенням функціональних керівників, за напрямом руху інформації, за ступенем інтеграції у функціонування організації, за часовим горизонтом технологічного циклу, за рівнем автоматизації, за ступенем використання інформації попередніх управлінських циклів, за спеціалізацією використовуваного програмного забезпечення [15-17, 23] мають недостатню практичну цінність відносно застосування у фінансовому управлінні банком.

Щодо таких ознак як «цілеспрямованість впливу на соціальні об'єкти», «характер ділових відносин «керівник-виконавець», «гнучкість в процесі застосування» [14], то вони не є придатними до використання у фінансовому управлінні.

Наведені класифікаційні ознаки можуть бути доповнені з метою створення підґрунтя для практичного впровадження технологій фінансового управління у діяльність банку (табл. 1).

Так, за видами функцій управління технології управління можна поділити на такі, що спрямовані на реалізацію загальних функцій фінансового управління (планування і прогнозування фінансових рішень; організація фінансової служби; регулювання фінансової діяльності; координація усіх ланок системи фінансового управління; облік та аналіз банківських операцій; стимулювання виконання встановлених цільових фінансових показників; контроль виконання фінансових планів та завдань [26, с.77]) та такі, що забезпечують реалізацію конкретних функцій фінансового управління (управління активами і пасивами, ліквідністю, діловою активністю, різними видами банківських операцій, ризиками).

За охопленням функцій управління технології фінансового управління можна класифікувати на такі, що реалізуються у межах однієї функції фінансового управління банком (технології фінансового аналізу, стратегічного планування) та такі, що охоплюють декілька функцій фінансового управління (їх можна назвати системними). До них належать бюджетування, фінансовий контролінг, бенчмаркінг, рейтингове управління, збалансована система показників. Наприклад, технологія фінансового контролінгу поєднує функції планування, аналізу, контролю. Отже, виходячи з поданого вище визначення технології фінансового управління банком, та з урахуванням цієї класифікаційної ознаки, а також спираючись на визначення системи як комплексу елементів, які знаходяться у взаємодії [27], можна сформулювати наступне визначення: «системна технологія фінансового управління банком – це цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються у межах комплексу функцій фінансового управління і забезпечуються вибором доцільних інструментів та методів управління».

Як зазначає М. Телемтаєв [28, с.17], системна технологія використовує та поєднує переваги системності й технології у взаємозв'язку. У теорії системної технології вивчення систем та понять системності здійснюється з урахуванням атрибутів технологій (наприклад, таких як цілеспрямованість, результативність). Такий підхід призводить до побудови технологій здійснення системності діяльності. З іншого боку, технології вивчаються як процеси, що протікають у системах. Такий підхід призводить до виконання умов системності при побудові технологій.

Класифікація технологій фінансового управління банком

Ознака класифікації	Види технологій
За специфікою організації процесу фінансового управління	технології управління за цілями технології управління за результатами технології управління за відхиленнями технології управління за ситуацією
За рівнем фінансового управління	технології стратегічного фінансового управління технології тактичного фінансового управління технології оперативного фінансового управління
За регулярністю використання	регулярні технології фінансового управління нерегулярні технології фінансового управління
За компетентністю задіяного персоналу	технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію технології, що потребують функціональних експертів технології, що потребують високоадаптивних аналітиків
За рівнем технологічної зрілості організації	технології, що використовуються на першому рівні зрілості технології, що використовуються на другому рівні зрілості технології, що використовуються на третьому рівні зрілості технології, що використовуються на четвертому рівні зрілості технології, що використовуються на п'ятому рівні зрілості
За видами функцій фінансового управління*	технології, спрямовані на реалізацію загальних функцій фінансового управління технології, спрямовані на реалізацію конкретних функцій фінансового управління
За охопленням функцій фінансового управління*	технології, що реалізуються у межах однієї функції фінансового управління банком технології, що охоплюють комплекс функцій фінансового управління (системні технології)
За єдністю функціонування технологій управління*	технології, що здійснюються паралельно (комплексно) технології, що здійснюються окремо (самостійно)
За етапами життєвого циклу банку*	технології, що застосовуються на стадії створення технології, що застосовуються на стадії зростання технології, що застосовуються на стадії зрілості технології, що застосовуються на стадії спаду технології, що застосовуються на стадії ліквідації

За ознакою єдності функціонування технологій управління можна виділити ті, що здійснюються паралельно (комплексно) та ті, що здійснюються окремо (самостійно). Так, використовувати одночасно технології збалансованої системи показників та фінансового контролінгу у банку недоцільно, оскільки деякі їх процедури є спільними, і одночасне їх виконання у межах кожної з цих технологій призведе до зайвих витрат матеріальних, людських, фінансових ресурсів. Проте, їх поєднання можливе при конструюванні нової технології фінансового управління. У той же час застосування збалансованої системи показників або фінансового контролінгу не виключає функціонування технологій управління кредитним портфелем, депозитною базою, ліквідністю, ризиками, тобто ці технології управління можуть здійснюватися паралельно.

Виходячи з того, що певні технології є ефективними на одному з етапів життєвого циклу організації, а на іншому можуть не принести користі [29], доцільно виокремити класифікаційну ознаку «за етапами життєвого циклу банку» та виділити технології фінансового управління, що застосовуються на стадіях створення, зростання, зрілості, спаду та ліквідації. Це сприятиме вибору, розробці та впровадженню такої технології фінансового управління банком, яка є найбільш відповідною особливостям певної стадії життєвого циклу.

Висновки

Таким чином, удосконалена класифікація технологій фінансового управління банком за рахунок введення нових класифікаційних ознак «за видами функцій фінансового управління», «за охопленням функцій фінансового управління», «за єдністю функціонування технологій управління», «за етапами життєвого циклу банку» створить основу для обґрунтованого вибору банком певної технології фінансового управління або проектування нової. Запропоноване визначення поняття «системна технологія фінансового управління банком» як цілеспрямованої, впорядкованої, скоординованої сукупності управлінських процедур, які реалізуються у межах комплексу функцій фінансового управління і забезпечуються вибором доцільних інструментів та методів управління сприятиме подальшому визначенню змісту управлінських процедур та методів управління у межах обраної технології.

Література

1. Основні тенденції грошово-кредитного ринку України за липень 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6781765&cat_id=58038

2. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798
3. Самородов Б. В. Аналіз та визначення сутності управління фінансовим розвитком банку / Б. В. Самородов // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Харків : ХІБС УБС НБУ. – 2012. – Вип. 1(12). – С. 66–75.
4. 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>
5. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5. – С. 52–59.
6. Довбня С. Б. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямків їх розвитку / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, О. О. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 2. – Т. 1 (148). – С. 179–182.
7. Соляник Л. Г. Теоретико-методологічні підходи до організації фінансів банківських установ / Л. Г. Соляник // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпропетровськ : НГУ. – 2010. – №1. – С. 46–54.
8. Закон України «Про банки та банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
9. Кузнецова Л. В. Теоретико-методичні основи фінансових ресурсів банку / Л. В. Кузнецова // Наука й економіка. – 2009. – № 3 (15). – Т. 1. – С. 56–61.
10. Кузнецова Л. В. Сучасні методологічні підходи до визначення фінансової діяльності банку / Л. В. Кузнецова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – № 5(3). – С. 118–123.
11. Поканевич Ю. В. Управління як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – Житомир : ЖДТУ. – 2009. – № 1(47). – С. 198–200.
12. Чмутова І.М. Технологія рейтингового управління фінансовою діяльністю банку / І.М. Чмутова, О.І. Кубар // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : ХДУ. – 2014. – Вип. 5. Ч. 4. – С. 153–156.
13. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / І.М. Чмутова // Науковий вісник Чернівецького університету : збірник наук. праць. Економіка. – Чернівці : ЧНУ, 2014. – Вип. 710-711. – С. 70–75.
14. П'ятницька Г. Трансфер технологій управління / Галина П'ятницька, Віталій Найдюк, Наталія Ракша // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 5. – С. 27–43.
15. Григоренко В.М. Класифікація технологій управління діяльністю банку / В.М. Григоренко // Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка». – 2013. – № 4(32). – С. 53–59.
16. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 122–127.
17. Гуцалюк О. М. Види технологій управління діяльністю підприємства / О. М. Гуцалюк // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ. – 2012. – Вип. 3 (46). – Ч. II. – С. 66–72.
18. Веснин В. Р. Менеджмент : учебн. / Владимир Рафаилович Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
19. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009. – 400 с.
20. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита / Э. А. Смирнов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 28–32.
21. Ірціян С.О. Проблема застосування управлінських технологій в умовах сучасної динамічної ринкової ситуації / С.О. Ірціян // Бізнес Інформ. – 2012. – №11. – С.273–275.
22. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев // Всероссийский экономический журнал «ЭКО». – 2007. – № 5. – С. 130–149.
23. Долятовский В. А., Долятовская В. Н. Исследование систем управления : учебно-практическое пособие. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 256 с.
24. Грэйсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грэйсон ; пер. с англ.; авт. предисл. Б. З. Мильнер. М. : Экономика, 1991. – 319 с.
25. Sowden R. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model; P3M3 Public Consultation Draft v. 2.0 [Електронний ресурс] / Rod Sowden, David Hinley, Steve Clarke. – London : Office of Government Commerce, 2008. – Wau of access : www.ogc.gov.uk/documents/p3m3.pdf.
26. Галушак, В. Л. Функції фінансового менеджменту в банку / В. Л. Галушак // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 76–77.
27. Бертуланфи Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. Бертуланфи // Системные исследования. Ежегодник. – М. : Наука, 1969. – 201 с.

28. Телемтаев М. М. Системная технология (системная философия деятельности) : Научное издание [Текст] / М. М. Телемтаев. – Алматы : Издательский дом «СТ-Инфосервис», 1999. – 336 с.
29. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.

References

1. Osnovni tendentsii hroshovo-kredytnoho rynku Ukrainy za lypenj 2014 roku [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6781753&cat_id=58038
2. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798
3. Samorodov B. V. Analiz ta vyznachennia sutnosti upravlinnia finansovym rozvytkom banku [Текст] / B. V. Samorodov // Zbirnyk naukovykh prats «Finansovo-kredytna diyalnist: problemy teorii ta praktyky». – Kharkiv : KhIBS UBS NBU. – 2012. – Issue 1(12). – pp. 66 – 75.
4. Tretiakova E. P. Henezis predstavlenii o sushchnosti tekhnologii upravleniya / E. P. Tretiakova // Sovremennyye issledovaniya sotsyalnykh problem (elektronnyi nauchnyi zhurnal). – 2012. – Issue 4 (12) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/tretiakova.pdf>
5. Verba V. A. Analychna otsinka upravlynskykh tekhnologii rozvytku ukrainskykh pidpriemstv / V. A. Verba, O. M. Hrebeshkova // Aktualni problemy ekonomiky. – 2010. – Issue. 5. – pp. 52–59.
6. Dovbnia S. B. Systematyzatsiia suchasnykh tekhnologii menedzhmentu ta obgruntuvannia napriamkiv yikh rozvytku / S. B. Dovbnia, A. O. Naidovska, O. O. Pysmenna // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Economical science. – Khmelnytsky, 2010. – Issue 2. Volume 1. – pp. 179–182.
7. Solianyuk L. H. Teoretyko-metodolohichni pidkhody do orhanizatsii finansiv bankivskykh ustanov / L. H. Solianyuk // Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu. – Dnipropetrovsk : NHU. – 2010. – Issue 1. – pp.46–54.
8. Zakon Ukrainy «Pro banky ta bankivsku diialnist» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
9. Kuznietsova L. V. Teoretyko-metodychni osnovy finansovoykh resursiv banku / L. V. Kuznietsova // Nauka y ekonomika. – 2009. – Issue 3 (15). – Volume 1. – pp. 56–61.
10. Kuznietsova L. V. Suchasni metodolohichni pidkhody do vyznachennia finansovoi diialnosti banku / L. V. Kuznietsova // Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Ekonomika». – 2011. – Issue 5(3). – pp. 118–123.
11. Pokanevych Yu. V. Upravlinnia yak skladna bahatovymirna katehoriia / Yu. V. Pokanevych // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky». – Zhytomyr : ZhDTU. – 2009. – Issue 1(47). – pp. 198–200.
12. Chmutova I.M. Tekhnolohiia reitynhovoho upravlinnia finansovoi diialnistiu banku / I.M. Chmutova, O.I. Kubar // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky». – Kherson : KhDU. – 2014. – Issue 5. Vol. 4. – pp.153–156.
13. Chmutova I.M. Sutnist tekhnologii upravlinnia ta yii kluchovi oznaky / I.M. Chmutova // Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu : Zbirnyk nauk. prats. Issue 710-711. Ekonomika. – Chernivtsi : ChNU, 2014. – pp.70–75.
14. Piatnytska H. Transfer tekhnologii upravlinnia / Halyna Piatnytska, Vitalii Naidiuk, Nataliia Raksha // Visnyk KNTEU. – 2012. – Issue 5. – pp. 27–43.
15. Hryhorenko V.M. Klasyfikatsiia tekhnologii upravlinnia diialnistiu banku / V.M. Hryhorenko // Naukovo-teoretychnyi zhurnal «Nauka y ekonomika». – 2013. – Issue 4(32). – pp. 53–59.
16. Lebid O. V. Rol tekhnologii upravlinnia u rozvytku pidpriemstva / O. V. Lebid // Akademichnyi ohliad. – 2012. – Issue 2 (37). – pp. 122–127.
17. Hutsaliuk O. M. Vydy tekhnologii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva / O. M. Hutsaliuk // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. pr. – Odesa : ONEU. – 2012. – Issue. 3 (46). Vol. II. – pp. 66–72.
18. Vesnin V. R. Menedzhment : uchebn. / Vladimir Rafailovich Vesnin. – 3-e yzd., pererab. i dop. – M. : TK Velby, Izd-vo Prospekt, 2006. – 504 p.
19. Druker P. F. Praktyka menedzhmenta / P. F. Druker ; per. s angl. – M. : Vyljams, 2009. – 400 p.
20. Smirnov E. A. Upravlencheskie tekhnologii kak ob'ekt funkcyonal'nogo audita / E. A. Smirnov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 1998. – Issue 6. – pp. 28–32.
21. Ircyan S.O. Problema zastosuvannja upravlynskykh tekhnologij v umovakh suchasnoji dynamichnoji rynkovoji sytuaciji / S.O. Ircyan // Biznes Inform. – 2012. – Issue 11. – pp.273–275.
22. Piroghov V. Y. Tekhnologizatsiya – putj sovershenstvovanija upravlenija predpriatijem / V. Y. Piroghov, S. K. Zavjajalov, Gh. R. Mukushev // Vserosijjskij ekonomicheskij zhurnal «EKO». – 2007. – Issue 5. – pp. 130–149.
23. Doljatovskij V. A., Doljatovskaja V. N. Issledovanye sistem upravlenija : uchebno-prakticheskoe posobie. – M. : YKC «MarT», Rostov na Donu : Izdatel'skij centr «MarT», 2003. – 256 p.
24. Ghrejson Dzh. K. Amerikanskij menedzhment na poroghe XXI veka / Dzh. K. Ghrejson ; per. s angl.; avt. predisl. B. Z. Miljner. M. : Ekonomika, 1991. – 319 p.
25. Sowden R. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model; P3M3 Public Consultation Draft v. 2.0 [Elektronnyi resurs] / Rod Sowden, David Hinley, Steve Clarke. – London : Office of Government Commerce, 2008. – Wau of access : www.ogc.gov.uk/documents/p3m3.pdf.
26. Ghalushhak, V. L. Funkciji finansovogo menedzhmentu v banku / V. L. Ghalushhak // Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoji systemy Ukrainy [Текст] : zbirnyk tez dopovidej XIII Vseukrajinskoji naukovo-praktychnoji konferenciji (28-29 zhovtnja 2010 r.) / Derzhavnyj vyshhyj navchalnyj zaklad «Ukrajinsjka akademija bankivskoji spravy Nacional'nogho banku Ukrainy». – Sumy, 2010. – Vol.1. – pp. 76–77.
27. Bertalanfy L. Obshhaja teoryja system – obzor problem y rezul'tatov / L. Bertalanfy // Sistemnyie issledovaniya. Ezhegodnik. – M. : Nauka, 1969. – 201 p.
28. Telemtaev M. M. Sistemnaja tekhnologhija (sistemnaja filosofija dejatel'nosti) : Nauchnoe izdanye [Текст] / М. М. Телемтаев. – Алматы : Издательский дом «СТ-Инфосервис», 1999. – 336 с.
29. Adizes Y. Upravlenie zhiznennym cykлом korporacij / Ickhak Kalderon Adizes ; per. s angl. V. Kuzina. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 512 p.

Надійшла 05.09.2014; рецензент: д. е. н. Колодізев О. М.