УДК 330.332: 336.717

Л. Г. Кльоба,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Національний університет "Львівська політехніка"

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

L. Kloba,
Ph.D., Assistant Professor, Associate Professor of Finance, National University "Lviv Polytechnic"

PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF BANK INVESTMENT ACTIVITIES

На сучасному етапі розвитку банківської системи України актуальними є питання пов'язані із вдосконаленням управління банківською інвестиційною діяльністю. В статті досліджуються питання пов'язані з процесним підходом до управління банківською інвестиційною діяльністю. Запропоновано використовувати процесний підхід до управління з метою виявлення і задоволення потреб клієнтів у інвестиційних ресурсах, у тому числі шляхом використання у практичній діяльності банківських установ реінжинірингу та бенчмаркінгу.

At this stage of the banking system of Ukraine is pressing issues related to the improvement of banking investment activity. The article examines issues related to the process approach to management of investment banking activities. A use process approach to management in order to identify and meet customer needs in investment capital, including through the use of in practice banks reengineering and benchmarking.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, управління, бізнес-процес, процесний підхід, реінжиніринг, бенчмаркінг, процес управління, управлінські функції.

Key words: investment activities, management, business process, process approach, reengineering, benchmarking, process management, management functions.

ВСТУП

Банківська інвестиційна діяльність — це діяльність, зосереджена на активному залученні інвестиційних ресурсів та ефективному вкладенні банком реальних та фінансових інвестицій, а також сприянні підприємствам у залученні інвестицій, з метою отримання прибутку та максимального задоволення потреб клієнтів у ресурсах, необхідних для реалізації інвестиційних проектів.

Ухвалення рішень про інвестування є складним і важливим завданням управління, у зв'язку з чим виникає необхідність інтеграції діяльності всіх учасників процесу управління діяльністю банку, яку можливо реалізувати тільки в рамках сучасного підходу до управління.

Для забезпечення підвищення ефективності управління банківською інвестиційною діяльністю, на наш погляд, необхідно сконцентрувати увагу на процесному підході, який дозволяє активізувати внутрішні резерви банку, сприяє ефективному залученню зовнішніх ресурсів та допомагає оптимізувати структуру інвестиційного портфеля банку.

У сучасних умовах для нашої країни важливе значення має пошук шляхів вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю. Зокрема окремого дослідження потребує впровадження процесного підходу до подальшого розвитку управління банківською інвестиційною діяльністю в Україні з метою забезпечення стабільності банківської системи і зростання вітчизняної економіки.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у розгляді питань, які стосуються процесного підходу до управління банківською інвестиційною діяльністю в Україні, а також у необхідності привернення уваги науковців та практиків до необхідності поглиблення теоретичного обгрунтування і розробки практичних рекомендацій з цієї тематики.

Об'єктом дослідження є банківська діяльність в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади щодо процесного підходу до управління банківською інвестиційною діяльністю в Україні в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток теорії вдосконалення управління банківською діяльністю зробили О.І. Барановський [1], Т.А. Васильєва [2], О.Д. Вовчак [3], О.Є. Кузьмін [9], Б.Л. Луців [5], С.К. Реверчук [6; 7], Б.В. Самородов [8], Л.І. Чернобай [10] та інші. Однак окремі аспекти цієї проблеми з'ясовано не повністю, в тому числі, більш детального дослідження потребують питання пов'язані з використанням процесного підходу до управління банківською інвестиційною діяльністю в Україні. Це і зумовило вибір та підтверджує актуальність теми цієї статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З урахуванням змісту банківського інвестування управління банківською інвестиційною діяльністю, на нашу думку, слід розглядати як процес забезпечення банківського інвестиційного бізнесу всіма необхідними ресурсами та організування технологічного циклу інвестування загалом, включаючи розробку нових і удосконалення наявних банківських технологій, продуктів і послуг, зокрема, забезпечення належного рівня якості обслуговування клієнтів, використання сучасних технічних засобів і методів зв'язку [4].

Управління інвестиційною діяльністю банку є складовою банківського менеджменту. Менеджери банку в процесі визначення і реалізації поставлених інвестиційних цілей здійснюють багато послідовних, взаємопов'язаних дій — управлінських функцій [1].

На сьогодні більшість українських науковців пропонують використовувати чотири основних підходи до управління банками: системний, ситуаційний, функціональний та процесний. Вони сформувалися еволюційно у ході розвитку науки про управління [10].

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті [9]. Системний підхід у менеджменті — це розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер. З системних позицій організація розглядається як багатопланове явище, яке поєднує в органічне ціле завдання, ресурси і процеси, які відбуваються як всередині організації, так і поза її межами [10].

Ефективність функціонування організації залежить не від окремих її складових, а є результатом тісної їх взаємодії. Еволюція системи відбувається в результаті її адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ситуаційний підхід базується на необхідності управління організацією через врахування набору обставин, що мають вплив на ефективність її функціонування. Згідно із ситуаційним підходом найважливішим для ефективної організації є виявлення ключових ситуаційних чинників, тобто тих, які найбільшою мірою впливають на здатність організації бути конкурентоспроможною у переважній більшості ситуацій [5].

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньо організаційні побудови (культура організації, організаційна структура, система планування тощо) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Функціональний підхід у менеджменті — підхід, що грунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємства. Сутність функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для виконання поставлених завдань. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат протягом життєвого циклу об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують

Процесний підхід є управлінським підходом, який спрямований на створення політики та процедур керування роботою організації, які дадуть змогу найбільш ефективно досягати організаційних цілей. У ньому відображено прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види управлінської діяльності пов'язані із вирішенням проблем менеджменту єдиний ланцюжок. Коли цей підхід до управління функціонує належним чином, можливим є структурування щоденних операцій у такий спосіб, що місія, цілі та цінності компанії завжди є у фокусі уваги менеджера. Це робить можливим визначати, що зроблено, а що ще потрібно зробити для того, аби досягнути організаційних цілей та виконати поточні завдання.

Управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій спрямованих на досягнення цілей організації [8]. Як і інші підходи менеджменту, процесний підхід не є остаточним вирішенням всіх проблем, не є панацеєю управління. Замість цього його застосування дає змогу сформувати рамкові умови, в яких менеджери можуть удосконалювати операції [10].

Процесний підхід до менеджменту акцентує увагу на вдосконаленні та підвищенні ефективності безпосередньо процесу управління. Зміст цього процесу можна представити як реалізацію основних функцій управління

Процесний підхід трактує управління як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визна-

чають успіх діяльності організації. Вони дістали назву "управлінські функції". Кожна управлінська функція — це також процес. Отже, процес управління являє собою суму всіх функцій.

Процес управління містить функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Цих п'ять первинних функцій управління поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень [9].

Функція планування передбачає прийняття рішення про те, якими мають бути цілі організації (підприємства) і що слід зробити, для того щоб досягнути їх. Передусім треба відповісти на такі питання: стан справ, бажані результати, шляхи досягнення їх. Планування — це один із способів, за допомогою якого керівництво спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення його загальних цілей.

Функція організування означає створити оптимальну структуру з метою досягнення певної мети. Сюди входить розподіл робіт між працівниками, делегування завдань і повноважень. Функція організування забезпечує організованість, дисципліну, відповідальність за доручену справу.

Функція мотивування спрямована на забезпечення виконання працівниками підприємства делегованих їм обов'язків. Для цього в організації мають бути створені умови для матеріальної та моральної зацікавленості працівників у виконанні робіт.

Функція контролювання — це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Існує три аспекти управлінського контролю: встановлення стандартів, зміни того, що було фактично досягнуто за відповідний період, порівняння досягнутого з очікуваним результатом.

Функція регулювання — вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень: усунення відхилень; перегляд стандартів та критеріїв; усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

З метою створення ефективної системи управління банківською інвестиційною діяльністю пропонуємо використовувати процесний підхід, в межах якого використовується концепція реінжинірингу бізнес-процесів. Основною у концепції реінжинірингу для банківської діяльності є оптимізація бізнес-процесів.

Ідеологами реінжинірингу є американські науковці М. Хаммер і Дж. Чампі, які на початку 90-х років XX ст. опублікували книгу "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі" [7]. Автори визначили реіжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою їх суттєвого прискорення, значного поліпшення вартісних і якісних параметрів продукції чи послуг організації.

На нашу думку, застосування реінжинірингу інвестиційної діяльності дозволить банкам відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, допоможе виявити і замінити їх новими, які б відповідали сучасним вимогам.

Нами з'ясовано, що в загальному вигляді бізнес-процес банківської інвестиційної діяльності — це спрямована на задоволення потреб клієнтів у реальних чи фінансових інвестиціях структурована множина дій, спроектована на розробку та реалізацію певного банківського продукту (послуги), для конкретного клієнта чи певного сегмента ринку банківських інвестиційних продуктів та послуг. У межах такого бізнес-процесу на вході банками використовуються інвестиційні ресурси, а в результаті банківської інвестиційної діяльності клієнти отримують необхідні їм інвестиції. Отже, реіжиніринг бізнес-процесів банківської інвестиційної діяльності спрямований на виділення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок банківського інвестиційного бізнесу, які можуть забезпечити йому стабільний прибуток та конкурентні переваги. Це раціональна організація технологічного процесу інвестиційної діяльності, яка дає змогу клієнтам отримати високоякісний банківський продукт (реальні чи фінансові інвестиції) або утримувати лідерство за певними показниками інвестиційного бізнесу. Також це і менеджмент персоналу, зайнятого обслуговуванням клієнтів, зацікавлених у залученні інвестицій. Цей напрям дозволяє ефективно спрямовувати діяльність працівників у потрібне русло, забезпечуючи банку досягнення цілей, визначених стратегією розвитку. Це стосується і маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність продуктів банківської інвестиційної діяльності специфічними засобами — через цінову політику чи нестандартні методи стимулювання продажу. При цьому має забезпечуватись і адекватна перебудова інших ланок системи управління банком.

Підтвердженням ефективності використання реінжинірингу є результати опитування, проведеного компанією Ернст енд Янг серед фінансових директорів 80 найбільших компаній США, які основною мотивацією проведення реінжинірингу назвали покращення сервісу і якості продукції (послуг), а також зниження витрат [7].

Нами з'ясовано, що одним із основних засобів реінжинірингу банківської інвестиційної діяльності є інформаційні технології. Використання комп'ютерних технологій і сучасних методів зв'язку дає можливість не тільки прискорити надання послуг клієнтам, а й дозволяє домогтися принципово нової якості ведення бізнесу за умови, що перегляду піддаються практично всі здійснювані банком операції.

Одним із найвідоміших і найефективніших засобів знаходження найкращих методів управління і здійснення бізнес-процесів є бенчмаркінг.

Термін "бенчмаркінг" (англ. bench -місце, marking — відзначати) не має однозначного перекладу на українську мову. Найчастіше перекладається як контрольні порівняння.

У найбільш загальному значенні benchmark — це щось, що володіє певною кількістю та якістю і здатне бути стандартом чи еталоном стосовно інших предметів чи сфер діяльності.

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміється комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм, що є лідерами у галузі, і використовувати його у своїй роботі.

Найточніше визначення бенчмаркінгу дав Ф. Котлер, характеризуючи його як "процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії" [4]. Отримані результати бенчмаркінгу операцій можуть бути покладені в основу програми постійних покращень банку на довгострокову перспективу.

Уперше термін "бенчмаркінг" як засіб оцінювання ефективності бізнесу був використаний в 1972 році в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (США). Дослідження консалтинговою фірмою цього інституту практики ведення бізнесу конкуруючих структур показало, що для того, щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно вивчати і використовувати не тільки досвід кращих підприємств даної галузі, а й тих, що досягли успіхів у різних видах діяльності [4].

Бенчмаркінг у сучасному його трактуванні уперше був використаний у 1979 р. корпорацією Xerox, що нині по праву визнається лідером у сфері технологій бенчмаркінгу. Пізніше дана концепція отримала широке поширення серед фахівців США. На тепер бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу, який застосовується, зокрема, при підготовці проектів реінжинірингу.

Види бенчмаркінгу різняться за складністю поставлених завдань (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний).

З урахуванням змістової суті різних видів бенчмаркінгу нами пропонується використання в управлінні банківською інвестиційною діяльністю таких видів бенчмаркінгу — внутрішнього, конкурентного, спільного, операційного та стратегічного.

Внутрішній бенчмаркінг управління інвестиційною діяльністю банку має за мету дослідити роботу підрозділів банку, з тим, щоб виявити, які з них працюють найкраще, і перенести досвід їх роботи в усі підрозділи, зайняті інвестиційною діяльністю

Кожний складовий елемент процесу має стандарти виконання поставлених завдань, стандарти поведінки та інші стандарти банку. Метою бенчмаркінгового проекту є поширення цих стандартів в усіх підрозділах банку, що сприятиме підвищенню ефективності результатів його діяльності.

Конкурентний бенчмаркінг управління банківською інвестиційною діяльністю пропонуємо здійснювати з метою виявлення конкурентних переваг, що належать до характеристик банківських продуктів, рівня обслуговування клієнтів чи іміджу конкурентів. Його особливістю є не тільки одержання інформації про конкурентів, але й вивчення думок клієнтів з питань критеріїв придбання тих чи інших продуктів і послуг.

Одним із способів бенчмаркінгу параметрів продуктів є порівняння однотипних характеристик продуктів і визначення своїх переваг або прорахунків.

Стратегічний бенчмаркінг виступає інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку банку. У процесі розробки стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він встановлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи кращих банків та потреби клієнтів, отримані в процесі стратегічного бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку банку та забезпечення підвищення його конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг — безупинний, систематичний пошук кращої практик конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого відбуваються створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності. Існує низка підсистем, що дозволяють оцінити і створити на різних підприємствах, у тому числі й в банках, програму постійних покращень результатів бізнесу.

Нами з'ясовано, що основний зміст бенчмаркінгу управління банківською інвестиційною діяльністю полягає у виявленні еталонних банків, що досягли значних успіхів у цьому напрямі, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного банку з метою суттєвого поліпшення його діяльності. Однак для проведення бенчмаркінгу не завжди можна отримати згоду банку, досвід якого є корисним для впровадження. Тобто не завжди можна отримати дозвіл банків-конкурентів на вивчення та розкриття способів успішного ведення ними цього напряму бізнесу. Досягнути успіху можуть, насамперед, ті українські банки, які входять до складу міжнародних фінансово-банківських груп, адже вони мають можливість оперативно вивчати, аналізувати і впроваджувати у своїй діяльності кращий досвід іноземних банків.

Бенчмаркінг може здійснюватись не тільки на міжбанківському рівні, а також і виходити за межі банківської системи, наприклад, вивчати досвід організації залучення і обслуговування клієнтів страховими компаніями та інвестиційними фондами. У великих банках він також є засобом вивчення і поширення досвіду тих підрозділів, які досягли значного успіху у здійснюваних бізнес-процесах. Він дає структурним підрозділам уявлення про власні невикористані можливості.

ВИСНОВКИ

Управління банківською інвестиційною діяльністю, на нашу думку, слід розглядати як процес забезпечення банківського інвестиційного бізнесу всіма необхід-

ними ресурсами та організування технологічного циклу інвестування загалом, включаючи розробку нових і удосконалення наявних банківських технологій, продуктів і послуг, зокрема, забезпечення належного рівня якості обслуговування клієнтів, використання сучасних технічних засобів і методів зв'язку.

На сьогодні більшість українських науковців пропонують використовувати чотири основних підходи до управління банками: системний, ситуаційний, функціональний та процесний. Вони сформувалися еволюційно у ході розвитку науки про управління.

З метою вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю пропонуємо активно впроваджувати процесний підхід, який спрямований на створення політики та процедур керування роботою банку, що дає змогу найбільш ефективно досягати організаційних цілей. У ньому відображено прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види управлінської діяльності пов'язані із вирішенням проблем менеджменту єдиний ланцюжок. Коли цей підхід до управління функціонує належним чином, можливим є структурування щоденних операцій у такий спосіб, що місія, цілі та цінності компанії завжди є у фокусі уваги менеджера. Це робить можливим визначати, що зроблено і що ще потрібно зробити для того, аби досягнути організаційних цілей та виконати поточні завдання.

На підставі проведених досліджень пропонуємо для створення ефективної системи управління банківською інвестиційною діяльністю використовувати процесний підхід, в межах якого застосовується концепція реінжинірингу бізнес-процесів. Основною у концепції реінжинірингу для банківської діяльності є оптимізація бізнес-процесів.

На нашу думку, застосування реінжинірингу інвестиційної діяльності дозволить банкам відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, допоможе виявити і замінити їх новими, які б відповідали сучасним вимогам.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень вважаємо розробку практичних рекомендацій стосовно використання вітчизняними банківськими установами бенчмаркінгу. Впровадження бенчмаркінгу дасть їм змогу систематично знаходити та оцінювати позитивний досвід інших банків, що є лідерами у галузі, і використовувати його у своїй роботі.

Впровадження в практику діяльності банків України запропонованих заходів дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, зосереджувати зусилля і можливості банку на виявлення реальних і потенційних запитів клієнтів і пошук способів їх найкращого задоволення, виходячи з наявних фінансових, кадрових, організаційних, технологічних та інших обмежень і тим самим забезпечити потреби економіки в інвестиціях.

Література:

1. Барановський О.І. Сьогодення світового ринку банківських послуг / О. Барановський // Вісник Національного банку України. — 2012. — № 4. — С. 18—23.

2. Васильєва Т.А. Банківське інвестування на ринку інновацій: монографія / Т.А. Васильєва. — Суми: Видво СумДУ, 2007. — 513 с.

3. Вовчак О.Д. Державне регулювання банківської інвестиційної діяльності в Україні: автореферат дис. д. е. н. / О.Д. Вовчак. — Львів, 2006. — 38 с.

4. Кльоба Л.Г. Вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю в Україні / Л. Кльоба // Вісник НБУ. — 2011. — № 5. — С. 51—53.

5. Луців Б.Л. Інвестиційна політика банків: навч. посіб. / Б. Луців, А. Тимків. — Терноп. нац. екон. ун-т. — Т.: ТНЕУ, 2010. — 266 с.

6. Реверчук С.К. Банківська система: підручник / С.К. Реверчук. — К.: Ліра-К, 2014. — 400 с.

7. Реверчук С.К., Кльоба Л.Г., Паласевич М.Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю: наукова монографія / За ред. д. е. н., проф. С.К. Реверчука. — Львів: Тріада плюс, 2007. — 352 с.

8. Самородов Б.В Методологія управління фінансовим розвитком банку: монографія / Б.В. Самородов. — УБС НБУ, 2012. — 307 с.

9. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. — 4-те вид. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід" 2009. — 384 с.

10. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи формування процесно-структурованого підходу у менеджменті [Електронний ресурс] / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/sekcia_-2.pdf

References:

1. Baranovs'kyj, O.I. (2012), "The present global banking market", Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy, vol. 4, pp. 18—23.

2. Vasyl'ieva, T.A. (2007), Bankivs'ke investuvannia na rynku innovatsij [Investment Banking in the market of innovation], Vyd-vo SumDU, Sumy, Ukraine.

3. Vovchak, O.D. (2006), "State regulation of banking investment activity in Ukraine", Ph.D. Thesis, Economy, Lviv, Ukraine.

4. Kl'oba, L.H. (2011), "Enhance management of banking investment activity in Ukraine", Visnyk NBU, vol. 5, pp. 51—53.

5. Lutsiv, B.L. (2010), Investytsijna polityka bankiv [The investment policy of banks], TNEU, Ternopil, Ukraine.

6. Reverchuk, S.K. (2014), Bankivs'ka systema [The banking system], Lira-K, Kyiv, Ukraine.

7. Reverchuk, S.K. Kl'oba, L.H. and Palasevych, M.B. (2007), Upravlinnia i rehuliuvannia bankivs'koiu investytsijnoiu diial'nistiu [Management and regulation of banking investment activity], Triada plius, Lviv, Ukraine.

8. Samorodov, B.V. (2012), Metodolohiia upravlinnia finansovym rozvytkom banku [The methodology management of financial development bank], UBS NBU, Kyiv, Ukraine.

9. Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H. (2009), Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu [Theoretical and applied management principles], Natsional'nyj universytet "L'vivs'ka politekhnika", Lviv, Ukraine.

10. Chernobaj, L.I. and Duma, O.I. (2011), "Theoretical Foundations of process-structured approach to management", available at: http://vlp.com.ua/files/sekcia_-2.pdf (Accessed 20 May 2016).

Стаття надійшла до редакції 24.05.2016 р.