

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ У НЕСТАБІЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

MANAGING BANK'S BUSINESS PROCESSES IN AN UNSTABLE COMPETITIVE ENVIRONMENT

У статті досліджується актуальна проблема становлення ефективного управління бізнес-процесами у фінансових корпораціях. Розкрито його сутність та позиціонування у системі менеджменту «корпоративна стратегія – бізнес-моделі – бізнес-процеси». На прикладі інноваційних проєктів АТ «СБЕРБАНК РОСІЇ» проаналізовано ключові переваги та обмеження оптимізації бізнес-процесів у контексті їхньої взаємодії з розвитком технічної та соціальної архітектури. Окрема увага приділена бізнес-процесам фінансових корпорацій та особливостям управління ними у глобальному динамічному середовищі, що набуває перманентних ознак невизначеності і турбулентності.

The paper reviews a pressing issue of setting up efficient management of business processes in financial corporations. The paper reveals its nature and positioning in the «Corporate Strategy – Business Models – Business Processes» management system. Key strengths and limitations of the optimization of business processes in the context of their interaction with the technical and social architecture development are analyzed using innovative projects of JSC «SBERBANK ROSIYI» as an example. Specific attention is dedicated to business processes of financial corporations and specific features of managing them in a dynamic global environment, which is growing permanently uncertain and turbulent.

Ключові слова: корпоративна стратегія, бізнес-модель, бізнес-процес, технічна архітектура, соціальна архітектура, організаційна культура, турбулентність, інноваційний менеджмент.

Key words: corporate strategy, business model, business process, technical architecture, social architecture, organizational culture, turbulence, innovative management

Вступ. У еволюціонізуючих управлінських доктринах (індустріальна, бюрократична, інформаційна, інноваційна) з середини ХХ ст. найбільшого поширення у теорії і практиці корпоративного менеджменту набув поряд з системним і ситуаційним – процесний підхід. У зарубіжній теорії і практиці менеджменту бізнес-процесів приділя-

ється значна увага, що відображено в працях Р. Гріффіна, П.Кіна, Е.Кнап, М.С.Кришнана, Г. Мінцберга, Дж.Ніколаса, М. Пастея, К.К.Прахалада, Л. Томаса, Р.Тревеса, С. Фінкельштейна, Х. Чарльза.

Разом із тим, з ряду об'єктивних причин вітчизняні дослідники до останнього часу приділяли цим про-

Ігор Юшко
Голова правління
АТ «СБЕРБАНК
РОСІЇ»

Ihor Yushko
Chairman of the
Management
Board
JSC «SBERBANK
ROSIYI»

ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ

блемам недостатньо уваги, що, на наш погляд, обумовлено вадами не тільки української економічної науки, але й бізнес-практики, оскільки майже не було достовірної фактологічної бази для емпіричного аналізу. Крім того, з суб'єктивної точки зору системна ідентифікація та постійна оптимізація бізнес-процесів у професійно-експертному середовищі вважається складним і не досить привабливим напрямом діяльності топ-менеджменту. Оскільки така діяльність має апріорі інноваційний характер, навіть зацікавлений і належно вповноважений топ-менеджер вимушений долати типові організаційні перепони – обмеженість ресурсів, нерозуміння працівниками необхідності змін, їхню низьку мотивацію, а також зовнішній, в тому числі політичний спротив [11, с.193]. Потребується нейтралізувати організаційні «антитіла» [9, с.19], для чого вище керівництво має сформулювати відповідну інноваційну культуру.

Метою статті є узагальнення підходів до управління бізнес-процесами та оцінка переваг та ризиків їх запровадження в практичній діяльності банків.

Виклад основного матеріалу. У теорії і практиці менеджменту кінця XX ст. – початку XXI ст. ствердився методологічний пріоритет стратегічного управління [7, 8, 15, 20], система якого у найбільш загальному вигляді включає орієнтовану на місію оптимізації організаційної структури з адекватною культурою, корпоративні бізнес- та функціональні стратегії, бізнес-моделі, стратегічне планування та планування бізнес-процесів. При цьому універсальні і специфічні практичні процедури та інструменти реалізації плану дій потребують чіткої документальної формалізації, що не виключає їх легкості для сприйняття гнучкості та реальності у процесі виконання у ресурсному, часовому та функціональному й мотиваційному розрізах.

Як показує досвід корпорацій – ринкових лідерів різних сфер діяльності максимальний ефект досягається, коли їх топ-менеджмент здатен перенести розуміння персоналом

стратегічних завдань та базових бізнес-моделей безпосередньо на рівень бізнес-процесів. Саме їх оптимізація стає новим джерелом конкурентних переваг, необхідною умовою для формування корпоративних цінностей і організаційної культури нового типу. У цьому контексті П.Шеремета підкреслив, що ні одна місія не замінить плану дій на сьогоднішній день, який втілюється в реальних бізнес-процесах [15, с. 26].

Знаходячись в руслі сучасної філософії і новітніх тенденцій сучасного менеджменту із переважно креативними рисами, інтелектуальними технологіями, мережевими організаційними структурами та координаційно-мотиваційним стилем [13, с.43; 14], управління бізнес-процесами органічно поєднується з інноваційним менеджментом. На цьому акцентував увагу, зокрем, В. Білошопка, поглиблено досліджуючи проблематику результативності бізнесу на практичних прикладах успішних українських компаній [2, 3].

Разом із тим, бізнес-процеси стають ключовим фактором інноваційного розвитку організації лише при адаптації відповідних процедур до змін умов бізнесу. В іншому випадку, тобто при консервації бізнес-процесів вони, навпаки, стають бар'єрами для інновацій і змін [16, с. 62].

Виходячи і визначення бізнес-процесів як, з одного боку, пов'язуючої ланки між корпоративною стратегією, бізнес-моделями і поточними операціями, а з другого – матеріального втілення сутності бізнес моделі [16, с. 66], проілюструємо підхід і специфіку управління ними на прикладі розробки і реалізації відповідних інноваційних проектів в АТ «СБЕРБАНК РОСІЇ» у 2011-2013 роках (рис. 1).

Орієнтовані на конкурентоспроможний розвиток банку, представлені проекти підтверджують двоїстість бізнес-процесів, коли їх підтримка забезпечується як технічною архітектурою, насамперед інформаційно-комунікаційною, так і соціальною інфраструктурою насамперед мотиваціями і професійною підготовкою персоналу.

Характеризуючи мережеву логіку розвитку сучасних економічних процесів і бізнес-систем, дослідники, на наш погляд, справедливо акцентують увагу на інтегративній сутності насамперед інформаційних мереж [5]. Більше того, як підкреслює А.Гальчинський, сучасна корпорація по суті трансформується в інформаційно-електронну мережу, утвердження якої є ще одним виявом революційного оновлення базових основ глобальної економіки [5, с. 545]. Слушним тут є і наведення одного із тверджень Біла

Гейтса, що у сучасній конкурентній боротьбі «Переможуть лише ті компанії, які зможуть запровадити у себе «електронну нервову систему» вищого класу – ту, що забезпечує безперервний рух інформації заради інтенсивного постійного розвитку інтелекту компанії» [6, с. 23].

Зрозуміло, що інформаційні мережі, будуть по суті глобальними з універсальними базовими принципами формування, каналами і технологічними засобами циркуляції інформації тощо, в залежності від видів



Рис. 1. Управління бізнес-процесами у форматі інноваційних проектів Ощадбанку Росії (Україна) 2011-2013 рр.

бізнесу мають свою специфіку. Однак загалом за умов інформглобалізації у переважно мережевих структурах бізнесу принципово важливою є синхронізація стратегії, бізнес-процесів та ІКТ-архітектури [16, с. 85-87].

Одночасно не менш важливим є формування соціальної інфраструктури і культури, де чи не вирішальною є роль топ-менеджменту [16, с. 87-88]. У більш широкому контексті йдеться про соціальний капітал організації, утвердження якого у якості ключового фактора глобальної конкурентоспроможності є беззаперечним імперативом розвитку за практично одностайною думкою сучасних дослідників, експертів і менеджерів-практиків.

Зрозуміло, що при цьому існує і зворотній зв'язок, а в багатьох випадках чітка ідентифікація бізнес-процесів і відповідних проектів взагалі неможлива, особливо у діяльності транснаціональних банків із диверсифікованими кредитними та інвестиційними портфелями.

У якості прикладу розглянемо реалізований у 2012-2013 рр. інноваційний продукт оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних із організацією систем продажів зарплатно-карткових проектів (ЗКП), основними цілями якого було: побудова вертикалі продажів ЗКП; оптимізація бізнес-процесів, організація системи продажів ЗКП; модернізація технології продажів ЗКП, а також крос-продажів; зміни процесів реалізації ЗКП. При цьому ставились завдання: виділення напрямку продажів ЗКП; визначення функціональних вимог до спеціалістів напряму продажів ЗКП. Набір персоналу; реалізація системи агентської винагороди; розробка підходів та методів планування продажів ЗКП; побудова процесу продажів ЗКП з урахуванням синергії Роздрібного та Корпоративного CRM; створення аналітичного інструментарію визначення ефективності ЗКП, а також показників продуктового навантаження (крос-продажів); реалізація програми лояльності для держателів зарплатних карток; реалізація Co-branding проектів; модифікація зарплатного

калькулятора; реалізація «Зарплатного пакету продукції та послуг» з прив'язкою до сегменту клієнтів на базі Siebel CRM; оптимізація продажів кредитних карток у рамках зарплатних проектів; оптимізація процесів реалізації кредитних карток клієнтам у рамках ЗКП на базі «Кредитної фабрики»; оптимізація процесу випуску/перевипуску, доставки, реалізації зарплатних карток; реінжиніринг діючої процедури установки АТМ (*Automated teller machine*) у рамках ЗКП; реалізація принципів діяльності централізованої системи підтримки продажів ЗКП на базі Центру супроводу клієнтських операцій (ЦСКО) (делегування функцій введення контрагентів, відкриття карт-рахунків (КР), випуск банківської платіжної картки (БПК) та друк документів, формування електронного архіву; маркетингова підтримка продажів. В результаті реалізовано функціональний перехід зарплатного клієнта до Пакетів продуктів та послуг зі збереженням раніше відкритих карткових рахунків, змінена бухгалтерська модель обслуговування ЗКП, оптимізовані договірні форми для клієнтів – учасників ЗКП, впроваджено унікальний сервіс «Розрахунковий лист» (швидкий доступ до інформації про заробітню платню у слухний час у будь-якому банкоматі АТ «СБЕРБАНК РОСІЇ» або через систему «Сбербанк ОнЛайн»; конфіденційність отримання інформації), скорочені строки реалізації крупних і стратегічних ЗКП. На сьогодні здійснюється подальший розвиток бізнес-процесів продажу і удосконалення відповідних технологій і процедур.

Прикладами проектів організаційного розвитку можуть слугувати: впровадження нової організаційної структури у Центральному офісі та регіональній мережі банку (*мета* – впровадження нової організаційної структури у Центральному офісі та регіональній мережі Банку, чіткий розподіл функцій всередині відокремлених структурних підрозділів Центрального офісу, виходячи із затвердженої організаційної структури, актуалізація функціонального ландшафту й організаційних струк-

тур регіональної мережі Банку; *завдання* – розробка, затвердження та впровадження нових внутрішніх організаційних структур підрозділів Центрального офісу й регіональної мережі; розробка, затвердження та внесення змін до штатного розпису Банку, здійснення необхідних кадрових змін, організація актуалізації положень про структурні підрозділи Банку; організація актуалізації посадових інструкцій співробітників Банку; актуалізація регламентної бази Банку у зв'язку зі змінами організаційних структур підрозділів Банку; внесення налаштувань до інформаційних систем та довідників Банку, пов'язаних зі змінами організаційних структур та штатного розпису Банку; результати – впроваджено організаційну структуру регіональної мережі Банку, здійснені необхідні кадрові зміни; актуалізовано регламентну базу Банку); проект з відкриття нових і передислокації діючих відділень (*мета* – розширення регіональної мережі Банку (точок продажів) з метою налагодження ефективних каналів продажу й максимального наближення Банку до різних груп клієнтів незалежно від місця їхнього перебування; *завдання* – побудова високотехнологічного Банку з розвиненими розгалуженими каналами продажу та високою якістю обслуговування; *результати* – відкрито 50 відділень, регіональна мережа Банку станом на 01.01.2014 р. склала 210 відділень, здійснено передислокацію 10 існуючих відділень); побудова ролевої моделі (*мета* – побудова Ролевої моделі на базі існуючих елементів бізнес-моделі Банку з метою підвищення ефективності системи управління Банком, а також підвищення ефективності системи управління за рахунок структуривання, обліку та контролю за діями співробітників Банку при виконанні бізнес-процесів, оцінка та розвиток компетенцій; *завдання* – розробка методології формування та підтримки Ролевої моделі, визначення ролей та значень їхніх ключових характеристик, призначення ролей співробітникам роздрібною та корпоративного бізнесу регіональної мережі, розробка

високорівневих бізнес-вимог. Передача результатів Проекту Власнику процесу для наступної реалізації в нинішній діяльності, визначення Ролей та їхніх ключових характеристик для співробітників Центрального офісу; *результати* – розроблена методологія формування та підтримки Ролевої моделі Банку, призначені ролі співробітникам роздрібною та корпоративного бізнесу регіональної мережі Банку, розроблені високорівнені бізнес-вимоги для автоматизації Ролевої моделі Банку); впровадження у 2012-2013 рр. системи преміювання (*мета* – розробка та реалізація системи преміювання менеджерів бізнесу, що заснована на результатах виконання ними персональних планів та показників; *завдання* – побудова та функціонування процесу з розрахунків премій категоріям менеджерів роздрібною та корпоративного бізнесу; *результати* – впроваджено систему преміювання менеджерів сегментів («масовий клієнт», «заможний клієнт», «особо заможний клієнт», private, «малий бізнес») роздрібною бізнесу Банку.

В умовах розвитку після останньої світової економічної кризи, яка не тільки глобально вплинула на умови і фактори корпоративної діяльності і суттєво скоригувала національні і регіональні економічні стратегії, а й генерувала нетрадиційні наукові пошуки, відомі економісти акцентують увагу бізнесменів, політиків і експертів на тому, що цикли економічних зростань та спадів, що спостерігались в ретроспективі економічного розвитку і потребували особливого антициклічного регулювання на мікро-, макро- та глобальному рівнях [1], минули і настала епоха постійної турбулентності і хаосу [21].

У менш категоричній формі, характеризуючи біфуркацію та хаос як функціональну основу системної самоорганізації, що ототожнюється з відхиленнями від стандартної причинно-наслідкової детермінованості та рівноваги та непередбачуваністю траєкторій майбутнього розвитку, А.Гальчинський визначає їх як складову динамічних процесів еволюцій-

них трансформацій із конструктивно-інноваційною роллю, виокремлюючи малі амплітуди і критичні точки відхилень за межами рівноваги [5, с. 211-217]. Схожу точку зору має В.Бурлачков у своїх дослідженнях теоретичних аспектів турбулентності економічних процесів [4].

Розуміючи всю складність якісних трансформацій глобального середовища бізнесу, на наш погляд, за всіх умов на мікроекономічному, особливо транснаціональному рівні потрібна нова стратегічна концепція роботи всупереч мінливій та непередбачуваній турбулентності, на чому зацентрував увагу Ф.Котлер [12, с. 53]. Характеризуючи варіанти і моделі стратегічної поведінки в умовах турбулентності він відзначає важливість насамперед перегляду корпоративної стратегії та поточної бізнес-моделі [12, с. 114-118]. При цьому революціонізує бізнес-модель потребує гнучкості та відповідності такій моделі бізнес-процесів [16, с. 84-85].

Ключове значення за умов посилення ринкової турбулентності має для банків використання ефективних методик оцінювання їхньої діяльності [17, с. 62], серед яких найвідомішою є рекомендована у 1988 році Базельським комітетом із банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision), що базується на показниках адекватності капіталу банку (Базель I) та впроваджена з 2004 р. вдосконалена методика Базель II – «Міжнародна конвергенція виміру капіталу та стандартів капіталу: нові підходи» [22].

У цьому контексті в АТ «СБЕР-БАНК РОСІЇ» у 2011-2014 рр. реалізується проєкт із побудов системи інтегрованого ризик-менеджменту з урахуванням вимог Базельської угоди (ІРМ). Його основними цілями є: підвищення ефективності управління капіталом й дохідністю капіталу; управління ризиками з метою мінімізації витрат у відповідності до вимог Базельської угоди (Базель II) та зростанням довіри інвесторів за рахунок створення прозорої системи управління ризиками й збільшенням ринкової вартості Банку. При цьому

поставлено і реалізуються завдання: розробка системи розрахунків сукупного ризику з врахуванням існуючих кореляцій; побудова системи лімітів; впровадження контролю рівня сукупного ризику; побудова системи управління сукупним апетитом до ризику; побудова системи стрес-тестування та прийняття рішень з врахуванням результатів стрес-тестування; розробка системи зміни достатності економічного капіталу; побудова системи ціноутворення та стратегічного планування з врахуванням ризиків; побудова звітності (регуляторної, внутрішньої, аналітичної) з врахуванням інформації про ризики. Дорожньою картою розробки і реалізації ІРМ було передбачено: вересень 2011 р. (планування та відкриття проєкту); вересень – грудень 2011 р. (діагностика нинішнього стану системи); вересень – грудень 2011-2014 рр. (впровадження цільових моделей за видами ризиків); вересень – грудень 2011-2014 рр. (впровадження цільової моделі управління корпоративним кредитним ризиком); січень – вересень 2012-2014 рр. (впровадження цільової моделі управління ризиками АІМ та ліквідністю); січень – вересень 2012-2014 рр. (впровадження цільової моделі управління ринковими ризиками); липень – червень 2012-2014 рр. (впровадження цільової моделі з інтегрованого управління ризиками); жовтень – червень 2012-2014 рр. (впровадження цільової моделі управління операційним ризиком); січень – грудень 2013-2014 рр. (впровадження цільової моделі управління роздрібним кредитним ризиком). На сьогодні, у процедурно-результативному плані здійснено наступні організаційні засоби: блок інтегрованих ризиків (проведено ідентифікацію ризиків, затверджено внутрішні нормативні документи щодо ризиків); блок кредитних ризиків (адаптована методологія розрахунку RWA, Есар та стрес-тестування; запущено процес регулярного надання даних до Центрального апарату з кредитних угод для розрахунків ризик-метрик); блок ринкових ризиків (затверджено Положення з управління кредитни-

ми й ринковими ризиками операцій на фінансових ринках; затверджено внутрішні нормативні документи з групового процесу встановлення лімітів кредитного ризику операцій на фінансових ринках; запущено процес щоденного надання даних до Центрального апарату щодо угод на фінансових ринках); блок операційних ризиків (затверджено Положення з управління операційними ризиками).

ВИСНОВКИ

1. Трансформації середовища бізнес-діяльності, пов'язані, насамперед із глобальною інформатизацією обумовлюють якісні зміни у стратегічній поведінці й менеджменті його суб'єктів, зокрема транснаціональних банків. Нестабільний, а у багатьох проявах і турбулентний стан фінансових ринків формує нову парадигму корпоративного менеджменту, оскільки традиційна його парадигма не орієнтована на пріоритет управління безпосередньо бізнес-процесами у форматі інноваційних тенденцій та стратегій розвитку, бізнес-моделей, поточних процедур та операцій.

2. Ініціювання, розробка та практичне впровадження інноваційних проектів АТ «СБЕРБАНК РОСІЇ» стає невід'ємною складовою його діяльності у динамічному конкурентному бізнес-середовищі. Вони, з одного боку, орієнтовані на реалізацію місії банку, а з другого, сприяють розвитку його технічної та соціальної архітектури за умов глобальної інформатизації та міжнародної технологічної уніфікації найбільш адекватною стає ІТК-платформа управління загальними та локальними бізнес-процесами. Не менш важливим є адресне стимулювання окремих виконавців, їхніх груп та структурних підрозділів, пов'язане із нарощуванням організаційного капіталу та формуванням інноваційної корпоративної культури.

3. Подальші теоретичні пошуки у царині проблем управління бізнес-процесами у менеджменті фінансових, насамперед, транснаціональних корпорацій мають бути спрямовані на дослідження: по-перше, новітніх нестабільно кризових умов ведення

бізнесу з ознаками їх зростаючої турбулентності; по-друге, збалансованих за різноплановими інтересами та критеріями ринкової ефективності механізмів погодження стратегічних пріоритетів і конкретних завдань корпоративного менеджменту; по-третє, потенціалу нарощування, соціального, організаційного та інтелектуального капіталу у контексті усталеного конкурентоспроможного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива: монографія / Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Я.М.Столярчук [та ін.]; за заг.ред. д-рів екон.наук. проф. Д.Г.Лук'яненка, Поручника А.М. – К.: КНЕУ, 2010. – 334 с.

2. Белошапка В.А. Резервы роста результативности бизнеса в условиях экономического спада / В.А.Белошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2011.- №1. – С. 77-85.

3. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: [Монографія] / В.А. Білошапка. – К.: Графіка і Друк, 2007. – 236 с

4. Бурлачков В. Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты / В. Бурлачков // Вопросы экономики. - № 11. – 2009. – с. 90-97.

5. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення: [курс лекцій] / А.С. Гальчинський. – К.: «АДЕФ-Україна», 2010. – 572 с.

6. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2-е изд., исправл. – М.: ЭКСМО – Пресс, 2001. – 480 с.

7. Генрі Мінцберг. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг: [пер. з англ. К. Сисоева]. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. – 412 с.

8. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей [4-е изд., пер. с англ. под ред. А.Г.Медведева]. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.

9. Давіла Тоні, Епштейн Марк Дж., Шелтон Роберт. Працююча інновація:

як управляти нею, вимірювати її та здобувати з неї вигоду / Тоні Давіла, Дж. Марк Епштейн, Роберт Шелтон; пер. з англ.; за наук. ред. Т.Ф.Козицької. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.

10. Кастельс М. Інформаційні технології, глобалізація та соціальний розвиток / М. Кастельс // Економіка знань: виклики глобалізації та Україна. – К., 2004. – С. 90.

11. Ким В.Чан. Стратегія голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В.Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И.Ю.Щенко. – м.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 304 с.

12. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф.Котлер, Дж. А.Касліоне [пер. з англ. під ред. Т.В.Співаковської, С.В.Співаковського]. – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.

13. Лук'яненко Д.Г. Інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту / Д.Г. Лук'яненко, О.С. Тітова // Журнал європейської економіки. – Том 11 (№1). – Березень 2012. – С.39-54.

14. Лук'яненко Д.Г. Стратегії глобального управління / Д.Г. Лук'яненко, Т.В. Кальченко // Міжнародна економічна політика. – №8-9, 2008. – С. 5-42.

15. Менеджмент: Стратегии с которыми побеждают / Алена Мальцева (сост.). – Издательский дом «Максимум», 2006. – 314 с.

16. Прахалад К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем / К.Прахалад, М.С.Кришнан; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер: Издательство Юрайт, 2012. – 252 с.

17. Стефанишина А. Характеристика та аналіз методик оцінювання фінансової стійкості банків України та зарубіжжя / А. Стефанишина // Вісник НБУ, листопад 2010. – С. 62-66.

18. Стрелец И. Экономика сетевых благ / И. Стрелец // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 10. – с. 77-83.

19. Тихонов С. Коммуникационная революция сегодня: информация и

сеть / С. Тихонов // Полит. исслед. – 2007. – № 3. – С. 53-65.

20. Финкельштейн Сидни, Харви Чарльз, Лотон Томас. Стратегия прорыва / Сидни Финкельштейн, Чарльз Харви, Томас Лотон [пер. с англ. Репецкой О.В.]. – К.: Издательство: Companion Group, 2007. – 336 с.

21. Alan Greenspan. The Age of Turbulence: Adventures in a New World / Alan Greenspan. – New York: Penguin, 2007.

22. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. – Updated November 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bis.org.

REFERENS

1. Antytsyklichne rehuliuвання rynkovoї ekonomiky: hlobalizatsiina perspektyva: monohrafiia / D.H.Luk'ianenko, A.M.Poruchnyk, Ia.M.Stoliarchuk. – К.: KNEU, 2010. – 334 s.

2. Beloshapka V.A. Rezervy rosta rezultativnosti biznesa v usloviakh ekonomicheskogo spada / V.A.Beloshapka // Aktualni problemy ekonomiky. – 2011.- №1. – S. 77-85.

3. Biloshapka V.A. Upravlinska rezultatyvnist v rozvytku mizhnarodnykh kompanii: [Monohrafiia] / V.A. Biloshapka. – К.: Hrafika i Druk, 2007. – 236 s.

4. Burlachkov V. Turbulentnost ekonomicheskikh protsessov: teoreticheskie aspekty / V. Burlachkov // Voprosy ekonomiki. – № 11. – 2009. – s. 90-97.

5. Halchynskiy A.S. Ekonomichna metodolohiia. Lohika onovlennia: [kurs lektsii] / A.S. Halchynskiy. – К.: «ADEF-Ukraina», 2010. – 572 s.

6. Heits B. Biznes so skorostiui mysly / B. Heits. – М.: EKSMO – Press, 2001. – 480 s.

7. Henri Mintsberh. Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia / Henri Mintsberh. – К.: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty (pidrozdil «Ahentsii «Standart»), 2008. – 412 s.

8. Hriffin R., Pastei M. Mezhdunarodnyi biznes / R. Hriffin, M. Pastei. – SPb.: Piter, 2006. – 1088 s.

9. Davila Toni, Epshtein Mark Dzh., Shelton Robert. Pratsiuiucha innovatsiia: yak upravliaty neiu, vymiriuvaty yii ta zdobuvaty z nei vyhodu / Toni Davila, Dzh. Mark Epshtein, Robert Shelton. – Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007. – 320 s.

10. Kastels M. Informatsiini tekhnolohii, hlobalizatsiia ta sotsialnyi rozvytok / M. Kastels // Ekonomika znan: vyklyky hlobalizatsii ta Ukraina. – K., 2004. – S. 90.

11. Kim V.Chan. Stratehiia holuboho okeana. Kak naity ili sozdat rynek, svobodnyi ot druhikh ihrokov / V.Chan Kim, Rene Moborn. – M.: Mann, Yvanov y Ferber, 2012. – 304 s.

12. Kotler F. Khaotyka: upravlinnia ta marketynh v epokhu turbulentnosti / F.Kotler, Dzh. A.Kaslione. – K.: Khimdzhest, PLASKE, 2009. – 208 s.

13. Lukianenko D.H. Innovatsiino-kreatyvnyi komponent hlobalnoho menedzhmentu / D.H. Luk'ianenko, O.S. Titova // Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky. – Tom 11 (№1). – Berezen 2012. – S.39-54.

14. Lukianenko D.H. Stratehii hlobalnoho upravlinnia / D.H. Luk'ianenko, T.V. Kalchenko // Mizhnarodna ekonomichna polityka. – №8-9, 2008. – S. 5-42.

15. Menedzhment: Stratehii s kotorymi pobezhdaiut / Alena Maltseva (sost.). – Izdatelskyi dom «Maksimum», 2006. – 314 s.

16. Prakhalad K. Prostranstvo byznes-ynnovatsyi: sozdanye tsennosti sovместno s potrebytelem / K.Prakhalad, M.S.Kryshnan. – M.: Alpyna Pablysher: Yzdatelstvo Yurait, 2012. – 252 s.

17. Stefanyshyna A. Kharakterystyka ta analiz metodyk otsiniuvannia finansovoi stiikosti bankiv Ukrainy ta zarubizhzhia / A. Stefanyshyna // Visnyk NBU, lystopad 2010. – S. 62-66.

18. Strelets Y. Ekonomika setevykh blag / Y. Strelets // Mirovaia ekonomika v mezhdunarodnye otnosheniia. – 2008. – № 10. – s. 77-83.

19. Tykhonov S. Kommunikatsyonnaia revoliutsiia sehodnia: informatsiia v set / S. Tikhonov // Polit. yssled. – 2007. – № 3. – S. 53-65.

20. Finkelshtein Sidni, Kharvi Charlz, Loton Tomas. Stratehiia proryva / Sidni Finkelshtein, Charlz Kharvi, Tomas Loton. – K.: Izdatelstvo: Companion Group, 2007. - 336 s.

21. Alan Greenspan. The Age of Turbulence: Adventures in a New World / Alan Greenspan. – New York: Penguin, 2007.

22. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. – Updated November 2005. – www.bis.org.

РЦПУ