

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКУ**

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи здобувачів  
спеціальності 072 "Фінанси,  
банківська справа та страхування"  
третього (освітньо-наукового) ступеня**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2018**

УДК 336.71(07.034)

C91

**Укладач** І. М. Чмутова

Затверджено на засіданні кафедри банківської справи.  
Протокол № 10 від 28.12.2017 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Сучасні** технології управління фінансами банку [Електрон-  
C91 ний ресурс] : методичні рекомендації до самостійної роботи здо-  
бувачів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та стра-  
хування" третього (освітньо-наукового) ступеня / уклад. І. М. Чму-  
това. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 47 с.

Наведено перелік теоретичних проблем, проблемні питання, запитання для самоконтролю. Подано завдання для самостійного вирішення та тестові завдання за змістовими модулями і темами.

Рекомендовано для здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня зі спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування".

**УДК 336.71(07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2018

## Вступ

Різноманітність факторів, що впливають на діяльність банків, швидкоплинність змін зовнішнього середовища, підвищення ступеня складності бізнес-процесів вимагають поділу процесу фінансового управління на окремі складові і використання відпрацьованих процедур, що й утворюють сучасні технології. При цьому сьогодні пріоритетними визнаються комплексні управлінські технології, а саме: фінансовий контролінг, збалансована система показників, бенчмаркінг. Застосування таких технологій є актуальним для вітчизняних банків, оскільки, по-перше, сучасний рівень нестабільності оточення висуває додаткові вимоги до системи фінансового менеджменту; по-друге, для запобігання кризовим ситуаціям необхідно збільшити значимість аналізу майбутнього і підвищити гнучкість управління; по-третє, відбувається впровадження нових складових у процес фінансового менеджменту, що вимагає координації його функцій.

Структура та зміст методичних рекомендацій до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Сучасні технології управління фінансами банку" погоджено з навчальним планом і робочою програмою навчальної дисципліни.

Метою самостійної роботи здобувача в межах навчальної дисципліни "Сучасні технології управління фінансами банку" є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у здобувачів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього доктора філософії.

До методичних рекомендацій з самостійної роботи здобувачів з навчальної дисципліни "Сучасні технології управління фінансами банку" включено перелік теоретичних проблем за кожною темою; проблемні питання; питання для самоконтролю; завдання для самостійного вирішення, тестові питання; рекомендовану літературу.

Самостійна робота здобувача з навчальної дисципліни "Сучасні технології управління фінансами банку" дає можливість закріплення теоретичних знань і формування практичних навичок щодо прийняття ефективних рішень у фінансовій сфері.

# **Змістовий модуль 1**

## **Теоретичні засади формування технологій управління фінансами банку**

### **Тема 1. Сучасний стан технологічних теорій в економічному і фінансовому управлінні**

#### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Тенденції технологізації та еволюція технологій управління фінансово-економічними процесами.
2. Розвиток технологій управління економічними суб'єктами.
3. Сутність технологій управління фінансами банку.
4. Сфера використання спеціальних та комплексних технологій управління фінансами банку.

#### **Питання для обговорення**

1. Характеристика технологізації на цивілізаційному, інституціональному, комерційному рівнях економічної системи.
2. Еволюція смислового розвитку термінопоняття "технологія".
3. Перетворення технології на самостійний ресурс постіндустріальної економіки.

#### **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

Технологією можна назвати набори операцій, що застосовуються в будь-якій сфері. Комплексне розуміння технології сформував А. Еспінос у роботі "Виникнення технології" (кінець XIX ст.), він виокремив такі рівні розуміння: 1) статичне розуміння: технологія – аналітичний опис ремесел, їх класифікації; 2) динамічне розуміння: технологія – сукупність законів та причин практичної діяльності; 3) статично-динамічне розуміння: технологія як зародження, апогей та занепад сукупності практичних операцій для досягнення мети, чергування традицій та винаходів як ритму еволюції.

Первісно об'єктом технологій були матеріальні процеси, тому вони дуже тісно пов'язані з еволюцією форм суспільного виробництва й науково-технічного розвитку суспільства. Виробничі відносини, які об'єктивно складаються між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну

й споживання благ, виступили критерієм для розмежування етапів суспільного розвитку. Виробничо-технічні відносини, які безпосередньо визначаються матеріальними продуктивними силами, обумовлені потребами технології й організації виробництва й, у свою чергу, визначають рівень вимог, які до них висуваються. Історичні трансформації від простої кооперації примітивного господарства через мануфактурну й фабричну його форми до умов сучасного виробництва з автоматизованими й напівавтоматизованими підприємствами обумовили корінні зміни організаційно-технічних, технологічних і соціальних відносин. Сутність технології відображає активне ставлення людини до природи, безпосередній процес формування суспільних умов її життя, а також виявляє виробничі причини змін, що відбуваються у суспільстві.

На етапі індустріального суспільства технологія розглядалася як наукова дисципліна, що розробляє й удосконалює прийоми та засоби праці (або технологічні процеси). Перетворення у суспільстві викликали зміни й у технологічних теоріях, пов'язані з домінуючою роллю інформації над матеріальною складовою суспільних процесів.

Численні визначення терміна "технологія" відображають складний шлях становлення сучасного поняття, яке викристалізувалося наприкінці XVIII ст., формувалося у XIX ст., розвинулося в XX ст. та поляризувалося в поняття "новітня технологія" на початку XXI ст. Динаміку розвитку осмислення поняття "технологія" людиною дослідник виразив двома смисловими ланцюжками: 1) "уміння / спосіб / прийом" – "мистецтво / майстерність" – "техніка / шлях / метод" – "сукупність знань / послідовність дій" – "методи перероблення речовини / енергії / інформації" (вужька історична перспектива); 2) "первісна техніка" – "традиційна техніка" – "ремісництво" – "промислова технологія" – "сучасна технологія" – "технологія автоматичного контролю" – "психо-біологічна технологія" – "технологія біоконтролю" – "технологія електронного контролю" (широка історична перспектива).

Зміщення акцентів у структурі сучасної економіки у бік пріоритету наукомістких галузей, розвитку економіки знань, інформаційних систем визначило формування нового постіндустріального суспільства. Специфічними особливостями постіндустріальної економіки є: посилення ролі знань та інформації як визначального фактора результативної діяльності; поширення творчої, інтелектуальної праці; прискорення процесу технологічних трансформацій. Аналіз цивілізаційних змін показує, що технологія

перетворилася на базову, багатоаспектну складову людської діяльності, стала самостійним ресурсом постіндустріальної економіки, що становить основу економічної системи. При цьому технологія не є ресурсом зовнішнього походження – кожна технологія формується згідно з напрямом, обумовленим стратегією й поведінкою суб'єктів та суспільних інститутів. Тобто формування технології можна охарактеризувати як якісну динаміку, основу якої складає механізм розвитку. Дія цього механізму призвела до того, що в умовах постіндустріального становлення відбулася якісна зміна ресурсної основи економіки. Пріоритет техніки як головної матеріальної умови розвитку змінився пріоритетом технології. Технологія, на відміну від попередніх етапів розвитку, не виокремлює в якості капіталу будь-який традиційний фактор виробництва, а поєднує їх. В умовах постіндустріальної економіки технологія встановлює не лише спосіб виробництва, а й метод отримання знань, складовою якого є володіння інформацією та ноу-хау. Технологія стає умовою формування економіки, отримуючи форму технологічного капіталу.

Узагальнення думок сучасних учених дозволяє констатувати, що технологізація проникає не лише в економічну систему в цілому, але й у сферу управління на рівні конкретних організацій.

### **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Еволюція технологій управління у зарубіжних компаніях.
2. Аналіз використання прогресивних технологій управління фінансово-економічними процесами у зарубіжній практиці.
3. Зміст концепції "організаційних рутин" та її зв'язок з управлінськими технологіями.

### **Рекомендована література**

Ураховуючи специфіку самостійного опрацювання навчального матеріалу, варто звернути увагу на викладення матеріалу у джерелах [10; 12; 13; 15; 18; 19].

### **Завдання**

#### **Тести для перевірки знань**

1. Інституціональний рівень технологізації пов'язаний із:
  - а) модифікацією й тиражуванням технологій на основі певного ринкового механізму;
  - б) зміною технологічних способів виробництва й технологічних укладів;

в) транзитивними перетвореннями соціально-економічних норм і правил;

г) правильна відповідь відсутня.

**2. Підґрунтя для формування технологічної економічної школи заклали праці:**

а) А. Еспіноса;

б) П. Друкера;

в) Дж. Грейсона;

г) усі відповіді правильні.

**3. До технологій процесно-орієнтованого управління належить:**

а) збалансована система показників;

б) технології управління персоналом;

в) технології управління виробництвом;

г) правильна відповідь відсутня.

**4. Основним структурним елементом, що утворює технологію управління, є:**

а) управлінська функція;

б) управлінський інструмент;

в) управлінська процедура;

г) усі відповіді правильні.

**5. Технологія управління фінансами банку – це:**

а) сукупність цілеспрямованих, упорядкованих, скоординованих, доцільних управлінських процедур, які реалізуються в межах функцій фінансового менеджменту і забезпечуються вибором відповідних інструментів та методів управління;

б) сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення цілей організації;

в) сукупність формалізованих і неформалізованих послідовно та паралельно застосовуваних прийомів управлінської діяльності, зміст якої пояснюється процесами управління;

г) сукупність знань (концепцій, теорій, принципів, способів, методів тощо) про процеси управління організацією та систему фізичних об'єктів організації, що використовуються для виконання поставлених управлінських цілей.

**6. До складу комплексних технологій управління фінансами банку належать:**

- а) технології фінансового аналізу, стратегічного планування, контролю;
- б) бюджетування, фінансовий контролінг, бенчмаркінг, збалансована система показників;
- в) технології управління кредитними та депозитними операціями;
- г) технології управління ліквідністю.

**7. За рівнем фінансового менеджменту виокремлюють такі технології управління фінансами банку:**

- а) технології стратегічного, тактичного оперативного управління фінансами;
- б) технології управління за цілями, за результатами, за відхиленнями, за ситуацією;
- в) регулярні та нерегулярні технології управління фінансами;
- г) технології, що здійснюються окремо (самостійно) та паралельно.

**8. Комплексна технологія управління фінансами банку відрізняється від спеціальних технологій таким:**

- а) режимом використання технологій управління фінансами;
- б) стратегічною спрямованістю; розгалуженим складом процедур; охопленням декількох функцій фінансового менеджменту; вимогами щодо високої компетентності персоналу;
- в) гнучкістю та варіативністю;
- г) усі відповіді правильні.

**9. Технологічність як характеристика технології управління фінансами передбачає:**

- а) можливість створення раціональної композиції з існуючих та нових процедур технологій управління фінансами, які відповідають специфічним особливостям банку в конкретних умовах розвитку;
- б) корегування принципів фінансового менеджменту банку;
- в) підпорядкованість процедур та операцій технології управління фінансами банку загальній меті;
- г) усі відповіді правильні.

**10. Спеціалізовані технології управління фінансами банку застосовуються до:**

- а) інноваційної діяльності банку;
- б) фінансової стійкості банку;



- в) банківських операцій;
- г) внутрішніх факторів ефективності банківської діяльності.

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть умови перетворення технології на самостійний економічний ресурс економічної системи.
2. Охарактеризуйте сучасний стан технологічних теорій в економічному і фінансовому управлінні.
3. Розкрийте етапи розвитку технологій управління економічними суб'єктами.
4. Проаналізуйте тенденції технологізації управління фінансово-економічними процесами.

## **Тема 2. Теоретичні основи та генезис фінансового менеджменту банку**

### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Характеристика сучасного етапу розвитку фінансового менеджменту.
2. Складові системи фінансового менеджменту банку.
3. Основні підходи до управління фінансами банку.

### **Питання для обговорення**

1. Характеристика сучасної системи фінансового менеджменту банку.
2. Ускладнення інструментарію фінансового менеджменту банку як передумова його технологізації.
3. Технології фінансового менеджменту банку: напрями розвитку.

### **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

У процесі розгляду теоретичного матеріалу слід повторити основні категорії та поняття, які розглядались на лекції, потім доцільно перейти до роботи з рекомендованою літературою.

Фінансовий менеджмент є відносно молодого економічною наукою. Поняття "фінансовий менеджмент" було введено в науковий обіг Т. Коуплендом і Дж. Уестоном у 1962 р. у процесі дослідження фінансових відносин господарюючих суб'єктів.

Виокремлюють такі етапи формування фінансового менеджменту в складі загальної фінансової теорії:

1-ий етап (до кінця X ст.) пов'язаний із нагромадженням емпіричних знань, які є необхідними для розвитку товарно-грошових відносин, формування передумов для виникнення фінансової науки;

2-ий етап (XI – XVII ст.) – початок формування загальної класичної теорії фінансів, концепції управління фінансами держави. Гроші реалізуються як міра вартості, як засіб обігу, як засіб платежу, як засіб заощадження. Теоретичні узагальнення фінансово-економічної практики вже не є одиничними, дано перше визначення терміна "фінанси", наближене до сучасного розуміння;

3-ий етап (XVIII – XIX ст.) – фундаментальний розвиток фінансової науки, управління фінансами в умовах переходу від простої капіталістичної кооперації, мануфактури до великого машинного виробництва в результаті промислової революції, що вимагала значних фінансових ресурсів, які необхідно було сформуванню, розмістити та ефективно використати. Становлення основ сучасної банківської системи, зростання фінансового капіталу сприяли розвитку фінансового та фондового ринків, створенню єдиної фінансової системи;

4-ий етап (до середини XX ст.) – становлення фінансового менеджменту як спеціального напрямку фінансової науки в умовах значної концентрації та централізації виробництва й капіталу, розвитку корпоративного капіталізму в міжнародних масштабах. Сформувалася школа наукового управління, основоположні принципи якої придатні до управління фінансами фірм. У таких умовах фінансовий менеджмент був орієнтований на визначення джерел, форм, методів залучення капіталу, формування наукових основ емісійної діяльності, створення системи котирування цінних паперів, формування індикаторів кон'юнктури фінансового ринку. Розроблялися методи управління фінансами, пов'язані з високими темпами інфляції, банкрутством компаній, низькою інвестиційною активністю, фінансовою кризою;

5-ий етап (друга половина XX ст.) – подальший розвиток концептуальних основ фінансового менеджменту в процесі інтеграції національних економік у світові економічні системи, на основі розвитку економічної теорії, теорії менеджменту, удосконалення методів управління фінансами фірм;

6-ий етап (кінець ХХ ст. до теперішнього часу) – розвиток фінансового менеджменту в умовах значного підвищення рівня інтернаціоналізації капіталу, посилення процесів глобалізації, зростання нестабільності кон'юнктури світових, національних фінансових ринків. Здійснюється удосконалення методів оцінювання, формування ефективної системи управління не диверсифікованими фінансовими ризиками, конкретизація теоретичних положень і методів стратегічного менеджменту в процесі розроблення методології фінансової стратегії суб'єктів господарювання. Отримали подальший розвиток інформаційні технології в управлінні інструментами фінансового ринку, фінансами фірм, компаній.

Однією з поточних тенденцій у розвитку фінансового менеджменту в банках є посилення його стратегічної спрямованості, оскільки практика доводить, що досягнення успіху в сучасному банківському бізнесі залежить від наявності стратегії розвитку та ефективних інструментів управління її реалізацією.

Серед основних властивостей фінансового менеджменту банку виокремлюють:

багатофункціональність: наявність багатьох функцій, зокрема загальних та специфічних;

інформативність: фінансовий менеджмент дозволяє, по-перше, генерувати інформацію про фінансову діяльність банку, його структурних підрозділів, бізнес-напрямів; по-друге, зберігати й передавати необхідну інформацію; по-третє, забезпечувати осіб, що приймають рішення, своєчасною, повною і точною інформацією;

ієрархічність: фінансовий менеджмент охоплює стратегічний і операційний рівень управління, що, в свою чергу, передбачає відповідну ієрархію управлінських технологій;

складність (або структурованість): фінансовий менеджмент має структуру, яка містить декілька взаємопов'язаних блоків. Цими блоками можуть бути функції, етапи управлінського циклу, організаційні одинці банку тощо.

Розвиток методології фінансового менеджменту та еволюція технологічних теорій і технологій управління фінансово-економічними процесами створили методологічні передумови для застосування технологічного підходу у фінансовому менеджменті банку.

## **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Основні зарубіжні і вітчизняні концепції фінансового менеджменту.
2. Формування нових напрямів фінансового менеджменту.
3. Розвиток стратегічної складової фінансового менеджменту.
4. Можливості використання процесно-структурованого підходу у фінансовому менеджменті банку.
5. Переваги використання технологічного підходу у фінансовому менеджменті банку.
6. Розвиток еволюційної теорії та її застосування у фінансовому менеджменті банку.

## **Рекомендована література**

Під час самостійного вивчення матеріалу потрібно звернути увагу на викладення матеріалу у джерелах [1; 4; 6; 12; 13]. Також необхідно скористатися додатковою літературою [16; 17; 20].

## **Завдання**

### **Тести для перевірки знань**

**1. На етапі формування основ загальної теорії фінансового менеджменту основними напрямками дослідження були:**

- а) розроблення методів, критеріїв фінансового аналізу, діагностики банкрутства, методів антикризового управління;
- б) управління державними й муніципальними фінансами;
- в) оцінювання умов ефективного формування портфеля фінансових інвестицій;
- г) розвиток методів фінансового забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку.

**2. На етапі вдосконалення методології фінансового менеджменту широкого застосування набули такі підходи:**

- а) функціональний;
- б) системний та проектний;
- в) технологічний;
- г) системний, процесний, ситуаційний, проектний.

**3. Збалансована система показників була розроблена:**

- а) Г. Марковіцом;
- б) Ю. Брігхемом;
- в) Ф. Модільяні та М. Міллером;
- г) Р. Капланом та Д. Нортонном.

#### **4. Про складність фінансового менеджменту свідчить:**

- а) широкий перелік його завдань;
- б) розгалуженість функцій фінансового менеджменту;
- в) ускладнення інструментів управління фінансами;
- г) усі наведені відповіді правильні.

#### **5. Функції фінансового менеджменту банку як спеціальної галузі управління містять:**

- а) управління активами і пасивами, управління капіталом, управління інвестиційним портфелем, управління грошовими потоками, управління банківськими ризиками;
- б) планування, прогнозування, організацію, регулювання, координацію, облік, аналіз, стимулювання, контроль;
- в) управління фінансовою стійкістю.

#### **6. Передумовами застосування технологічного підходу у фінансовому менеджменті банку є:**

- а) цивілізаційні зміни, у результаті яких технології перетворилися на самостійний ресурс;
- б) розвиток еволюційної економіки;
- в) розвиток технологій управління організацією;
- г) еволюція фінансового менеджменту;
- д) підвищення рівня складності фінансової діяльності банків;
- е) усі наведені відповіді правильні.

#### **7. Функціональний підхід у менеджменті – це:**

- а) підхід, що ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей;
- б) підхід, спрямований на створення політики та процедур управління, які забезпечуватимуть найбільш ефективно досягнення організаційних цілей;
- в) підхід, відповідно до якого організація є сукупністю пов'язаних взаємодіючих підсистем;
- г) правильна відповідь відсутня.

#### **8. Технологічний підхід у фінансовому менеджменті банку передбачає:**

- а) пріоритет технологій стратегічного управління порівняно з тактичним;
- б) розгляд фінансового менеджменту з позицій сукупності узгоджених між собою комплексних та спеціальних технологій управління фінансами;

в) управління взаємопов'язаними фінансовими процесами, орієнтація на контроль їх результатів;

г) управління фінансовими ресурсами банку з урахуванням конкретних ситуацій та умов.

**9. Принципами фінансового менеджменту банку відповідно до технологічного підходу є:**

а) спадковість, еластичність, відбір, диференціація, стабілізація, інерція, безперервність;

б) узгодженість, послідовність, відповідність, обґрунтованість, несуперечливість;

в) пропорційність, ритмічність, паралельність, безперервність, відповідність "мета – процес – структура", гнучкість, збагачення, оцінювання якості, технологічність, типізація;

г) забезпечення прибутковості, ліквідності, надійності, ефективність розміщення коштів.

**10. Згідно з еволюційною теорією, принцип мінливості полягає у такому:**

а) майбутній стан банку обумовлений його поточною поведінкою та обраними технологіями управління фінансами;

б) можливість зміни поведінки банку в результаті пошуку та впровадження інноваційних технологій управління фінансами; процес пошуку при цьому є аналогом біологічної мутації;

в) конкуренція спонукає банки до застосування більш ефективних технологій управління фінансами;

г) адаптація банків до зовнішніх умов здійснюється через технології управління фінансами, характеристики яких у різних банках відрізняються і обумовлюють диференціацію у темпах їх розвитку.

**Контрольні запитання**

1. Поясніть, як відбувався генезис фінансового менеджменту банку.
2. Систематизуйте та розкрийте зміст інструментарію фінансового менеджменту банку.
3. Визначте тенденції застосування інноваційних технологій управління фінансами банку.
4. Розкрийте сутність концепції "організаційних рутин" та її застосування у фінансовому менеджменті банку.
5. Назвіть види технологій управління фінансами банку.

6. Охарактеризуйте властивості технологій управління фінансами банку.
7. Узагальніть основні підходи до управління фінансами банку.
8. Поясніть зміст технологічного підходу у фінансовому менеджменті банку.
9. Надайте характеристику принципів технологічного підходу у фінансовому менеджменті банку.

### **Тема 3. Фінансовий інжиніринг як інноваційна технологія фінансового менеджменту банку**

#### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Поняття "фінансовий інжиніринг" та "фінансова інновація у банку".
2. Необхідність запровадження інноваційних фінансових інструментів та технологій у рамках фінансового інжинірингу.
3. Типологія фінансових інновацій як засобів фінансового інжинірингу у банку.

#### **Питання для обговорення**

1. Сфера застосування фінансового інжинірингу та особливості його використання у банківській практиці.
2. Види фінансових інновацій у банку: продуктові інновації, технологічні інновації, інновації у бізнес-процесах банку, організаційні інновації.
3. Розвиток інноваційної діяльності в банках України.

#### **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

Фінансовий інжиніринг – це процес створення і практичного використання нових фінансових продуктів та послуг, інструментів і технологій для досягнення конкретних фінансових цілей (збалансування дохідності та ризикованості фінансових операцій, реструктуризації грошових потоків, забезпечення фінансової стійкості тощо).

Однією з функцій фінансового інжинірингу є створення ефективних фінансових інновацій для перерозподілу ризиків, грошових потоків, інформації відповідно до потреб економічних агентів у різних сферах.

Напрями впровадження фінансового інжинірингу: ринок деривативів, фондовий ринок, корпоративні фінанси.

Реалізація процесу фінансового інжинірингу у банку здійснюється за такими етапами:

1. Підготовчий етап, який містить діяльність щодо визначення цільових орієнтирів інноваційної діяльності банку; збирання, оброблення та аналіз ринкової інформації; генерування та систематизація ідей; оцінювання ризиків; вибір однієї або декількох фінансових інновацій.

2. Етап проектування передбачає розроблення концепції обраної фінансової інновації; підготовку технічного завдання, програмного та маркетингового забезпечення; власне розроблення фінансової інновації; імплементацію фінансової інновації у діяльність банку.

3. Завершальний етап полягає в продажу фінансової інновації клієнтам банку; супроводження фінансової інновації та її ринкова підтримка; оцінювання результатів упровадження фінансової інновації.

Обґрунтовані та раціональні рішення з приводу конструювання фінансових інновацій більшою мірою залежать від дотримання менеджментом принципів фінансового інжинірингу.

Діяльність з фінансового інжинірингу у банку повинна відповідати таким принципам:

принцип системності – впровадження фінансової інновації у банківську практику повинно бути спрямовано на досягнення сукупності завдань фінансового менеджменту (забезпечення ліквідності, мінімізація ризиків, підвищення прибутковості, нарощування фінансової стійкості тощо);

принцип логічної послідовності (розроблена заздалегідь технологія конструювання та реалізації фінансових інновацій у банку сприятиме економії часових, фінансових та людських витрат);

принцип інноваційності (фінансові інновації, які є засобами фінансового інжинірингу повинні відповідати критеріям інноваційності та втілювати найсуттєвіші досягнення у вітчизняному та зарубіжному досвіді);

принцип економічної доцільності (вибір фінансової інновації повинен бути ретельно обґрунтований з точки зору економічної ефективності та впливу на різні аспекти діяльності банку).

Класифікація фінансових інновацій як продукту фінансового інжинірингу подана у табл. 1.



### Види фінансових інновацій у банку

Класифікаційні ознаки	Види фінансової інновації	Сутність
1	2	3
Сфера застосування	Продуктові	Нові банківські продукти та послуги та нові схеми їх просування на ринок
	Технологічні	Нові та вдосконалені технології надання банківських послуг
	Процесні	Інноваційні перетворення процесу надання банківських послуг та реалізації банківських продуктів
	Організаційні	Управлінські інновації, що стосуються змін організаційної структури банку; концептуальні інновації, які втілюються у змінах моделей та стратегій діяльності банків
Інноваційний потенціал	Радикальні	Принципово нові види банківських продуктів та послуг, якісно нових технологій та методів
	Модифіковані	Часткові, проте суттєві покращення існуючих продуктів, технологій та процесів
	Комбінаторні	Нові банківські продукти створені шляхом поєднання різноманітних елементів
Рівень впровадження	На рівні банку	Нові для банку продукти та послуги, які, однак, уже існують у діяльності інших банківських установ
	Локальні	Нововведення в окремому регіоні країни
	Національні	Інновації у банківській системі країни
	Транснаціональні	Інновації глобального масштабу, які не мали аналогів у минулому
Масштаби впровадження	Точкові	Інновації, які вирішують вузькі завдання
	Системні	Інновації, які передбачають одночасне проведення різноманітних змін
Причини зародження	Реактивні	Вимушені інновації, які здійснюються з метою утримання ринкових позицій
	Стратегічні	Інновації, які мають випереджальний характер
Характер потреб	Спрямовані на задоволення наявних потреб	Інновації, які виникають у ході створення необхідності задоволення потреб, які вже існують у клієнтів
	Спрямовані на формування нових потреб	Інновації, які спрямовані на формування певних потреб у клієнтів у перспективі
Характер ідеї	Винахідницькі	Унікальні ідеї про можливі способи задоволення фінансових потреб клієнтів
	Імітаційні	Ідеї, яка вже існують на ринку

1	2	3
Методика розроблення	Розроблені за допомогою власних сил	Фінансові інновації, які розроблені за допомогою внутрішніх ресурсів
	Розроблені у рамках концепції "відкритої інновації"	Інноваційні рішення, які розроблюються спільними зусиллями
Мета створення	Захисні	Інновації, які виникають як реакція на зміни регуляторних вимог
	Агресивні	Нововведення, які створюються для спеціального просування установи на ринок
	Інновації у відповідь на потреби та вимоги	Інноваційні рішення, які впроваджуються для вирішення нагальних потреб, які виникають на ринку
	Протекціоністські	Інноваційні рішення, які спрямовані на вдосконалення власного іміджу банку
Залежно від механізму поширення	Одиничні	Стратегічні інновації, які виникають на ринку самостійно вперше
	Дифузні	Інновації, які виникають як реакція на перший тип інновацій та поширюються шляхом передавання досвіду

Упроваджуючи фінансові інновації у діяльність, банк таким чином вдосконалює систему відносин з клієнтами, розширює асортимент банківських продуктів, оптимізує витрати на операційну діяльність, що сприяє нарощуванню потенціалу його фінансової стійкості.

### Теми фіксованих виступів та есе

1. Аналіз інноваційних механізмів кредитування: зарубіжний та вітчизняний досвід.
2. Запровадження інноваційних депозитних продуктів у вітчизняну практику.
3. Сучасні інноваційні тренди у банках та їх характеристика.

### Рекомендована література

Під час самостійного вивчення даної теми слід звернути увагу на матеріал, викладений у навчальних посібниках [2; 9]. Також слід використати додаткову літературу [16; 17; 21].

Після роботи з основною та додатковою літературою та конспектом лекцій, потрібно вирішити такі завдання.

## **Завдання**

### **Тести для перевірки знань**

**1. Виникнення фінансової інженерії було спричинено такими факторами:**

а) неефективність традиційних підходів та методів управління фінансовими ризиками в умовах підвищеної волатильності фінансових ринків;

б) підвищення інформативності суспільства та розвиток інформаційних технологій;

в) перехід від сегментованих фінансових ринків до єдиного інтегрованого фінансового ринку;

г) усі відповіді правильні.

**2. На стадії раціоналізації фінансового інжинірингу основними сферами його застосування були:**

а) банківська діяльність, корпоративні фінанси;

б) ринок деривативів;

в) фондовий ринок, банківська діяльність, корпоративні фінанси;

г) фінанси підприємств.

**3. На ринку похідних фінансових інструментів роль фінансового інжинірингу зводиться до виконання таких функцій:**

а) створення таких видів облігацій, які б задовольняли специфічні інтереси емітентів та інвесторів шляхом найкращої комбінації власних параметрів: ризику, дохідності, ліквідності;

б) хеджування та розподіл ризиків, отримання додаткових прибутків, здійснення арбітражних операцій;

в) перерозподіл ризиків для максимізації прибутку; отримання додаткових доходів від арбітражних операцій; досягнення бажаного рівня ліквідності; пошук додаткових джерел фінансування; перерозподіл інформації; створення фіктивного капіталу.

**4. Принцип системності фінансового інжинірингу передбачає, що:**

а) розроблена заздалегідь технологія конструювання та реалізації фінансових інновацій у банку сприятиме економії часових, фінансових та людських витрат;

б) упровадження фінансової інновації у банківську практику повинно бути спрямовано на досягнення сукупності завдань фінансового менеджменту;

в) вибір фінансової інновації повинен бути ретельно обґрунтований з точки зору економічної ефективності та впливу на різні аспекти діяльності банку;

г) фінансові інновації повинні відповідати критеріям інноваційності та втілювати найсуттєвіші досягнення у вітчизняному та зарубіжному досвіді.

**5. Вперше термін "інновація" використаний:**

- а) М. Кондратьєвим;
- б) П. Друкером;
- в) К. Фріменом;
- г) Й. Шумпетером.

**6. Сутність фінансової інновації "Творчий банкінг" полягає у:**

а) розподілі відповідальності та розвитку бізнесу корпоративного клієнта між банком і підприємством та в їх спільній роботі зі створення взаємних цінностей;

б) фінансуванні одного суб'єкта іншим за допомогою інтернет-платформ та за допомогою фінансового посередника (банку);

в) взаємодії банків та страхових компаній у формі спільної стратегії задля високої ефективності та отримання прибутку;

г) змінах у існуючих методиках підготовки та перепідготовки банківського персоналу та створенні новітніх банківських професій.

**7. До продуктової депозитної інновації належать:**

- а) комбіновані депозити;
- б) структуровані депозити;
- в) мультивалютні вклади;
- г) усі відповіді правильні.

**8. P2P та P2B кредитування є інноваціями:**

- а) технологічними;
- б) продуктовими;
- в) організаційними;
- г) інноваціями у бізнес-процесах.

**Контрольні запитання**

1. Перерахуйте основні завдання фінансового інжинірингу.
2. Надайте визначення фінансових інновацій як засобів фінансового інжинірингу, розкрийте їх види.
3. Назвіть етапи фінансового інжинірингу у банку.
4. Розкрийте зміст методів та принципів фінансового інжинірингу.

## **Змістовий модуль 2**

### **Формування спеціальних та комплексних технологій управління фінансами банку**

#### **Тема 4. Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку**

##### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Формування системи показників для вибору спеціальних технологій управління фінансами банку.
2. Урахування етапу розвитку банку під час вибору спеціальних технологій управління фінансами.
3. Визначення закономірностей ефективності здійснення банківських операцій на різних стадіях життєвого циклу банку.

##### **Питання для обговорення**

1. Параметри відбору показників ефективності здійснення основних банківських операцій.
2. Вибір методу побудови комплексного показника ефективності здійснення основних банківських операцій.
3. Способи визначення якісних рівнів ефективності здійснення основних банківських операцій.
4. Обґрунтування критеріальних характеристик для визначення стадії життєвого циклу банку.

##### **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

Під час розгляду теоретичного матеріалу слід повторити основні категорії та поняття, які розглядались на лекції, потім доцільно перейти до роботи з рекомендованою літературою.

Під операційною діяльністю розуміється основна діяльність банку, що дає дохід, а також інші види діяльності, що не є інвестиційними або фінансовими. Внаслідок операційної діяльності банку виникають такі доходи і витрати: процентні доходи і витрати; комісійні доходи і витрати; результат від торгівельних операцій; інші операційні доходи і витрати; загальні адміністративні витрати; відрахування в резерви; повернення

списаних активів; непередбачені доходи та витрати; податок на прибуток.

Фінансова діяльність розглядається як діяльність, яка спричиняє зміни розміру та складу власного й запозиченого капіталу банку.

Інвестиційна діяльність – це придбання і продаж довгострокових активів, а також інших інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів.

У структурі доходів та витрат, які сформовані внаслідок операційної діяльності, найбільшу питому вагу мають процентні доходи і витрати, які в основному пов'язані з кредитними операціями та операціями із залучення коштів. Ефективне кредитування на сьогодні є необхідним стратегічним завданням фінансового менеджменту банку, оскільки саме кредитні операції є головною структурною компонентою банківських активів. Відтак успішне провадження банківського кредитування є запорукою надійного й стійкого функціонування банків на фінансовому ринку. Основою успішного здійснення кредитних операцій банку є сформована в достатньому обсязі ресурсна база. Отже, зростання обсягів депозитів є важливим фактором збільшення кредитних ресурсів, зменшення їх вартості та оптимізації кредитної політики банків, що призведе до зменшення процентних ставок за кредитами та збільшення попиту на них з боку суб'єктів господарювання та населення. Зростання кредитних портфельів дозволяє банкам збільшувати свої доходи.

Проте банківський прибуток формується в результаті здійснення не тільки кредитної діяльності, але й завдяки здійсненню розрахункових, касових та інших операцій банку. Тобто у загальній структурі прибутку банку важливе місце посідають комісійні доходи й витрати. Левову частину цієї статті складають доходи й витрати від розрахунково-касового обслуговування. Значення аналізу розрахункових і касових операцій обумовлено місцем цих операцій у діяльності банків, а саме:

- розрахункові операції є найпоширенішими операціями банків, і частка цих операцій збільшується у зв'язку з динамічним розвитком роздрібного ринку, а також із використанням платіжних карток;

- розрахункові операції здійснює переважна більшість персоналу банку;

- розрахункові та касові операції виконуються не тільки як окремі операції, вони також супроводжують активні й пасивні операції;

- проведення цих операцій сприяє залученню найдешевших ресурсів;

ризикованість розрахункових операцій є значно нижчою за ризик активних операцій;

доходи від розрахункових операцій є стабільнішими, ніж доходи від активних операцій.

Показники оцінювання ефективності здійснення банківських операцій повинні, по-перше, відповідати цілям та завданням банку, по-друге, вони повинні бути зручними в практичному використанні. Система показників покликана охарактеризувати ступінь вирішення кожного поставленого загального або окремого завдання. При цьому обов'язково має бути збереженою їх внутрішня єдність. Складність формування системи показників полягає в тому, що процеси функціонування та розвитку характеризуються комплексом різноманітних, постійно діючих, мінливих факторів та результатів. Саме тому вибір показників залежить від конкретної ситуації, від виду завдань, що вирішуються.

Слід зазначити, що з метою використання показників для оцінювання ефективності здійснення банківських операцій необхідно, щоб вони відповідали основним вимогам, а саме: показники повинні мати можливість агрегуватися та дезагрегуватися й бути зіставними; показники мають бути визначеними та вимірюваними; система показників у цілому повинна комплексно характеризувати всі аспекти функціонування об'єктів, бути гнучкою та здатною відображати будь-які зміни.

### **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Залучені ресурси банку, оцінювання ефективності їх формування та використання, методи управління.
2. Розвиток кредитної діяльності банку в сучасних умовах.
3. Інвестиційна діяльність банку: проблеми і перспективи.
4. Напрями оптимізації спеціальних технологій управління фінансами банку.

### **Рекомендована література**

Під час самостійного вивчення даної теми слід звернути увагу на матеріал, викладений у джерелах [4; 10; 12]. Також слід використати додаткову літературу [16; 17]. Після роботи з основною та додатковою літературою, конспектом лекцій, потрібно вирішити такі завдання.

## **Завдання**

### **Тести для перевірки знань**

#### **1. Спеціальні технології управління фінансами банку:**

- а) зорієнтовані на комплексне управління відтворенням усіх фінансових ресурсів банку;
- б) передбачають застосування диференційованого управлінського інструментарію для окремих банківських операцій;
- в) спрямовані на управління кредитно-депозитними операціями.

#### **2. Показники для оцінювання банківських операцій розраховуються:**

- а) коефіцієнтним методом;
- б) індексним методом;
- в) експертним методом.

#### **3. За економічним змістом банківські ресурси є:**

- а) позичені, залучені, кредитні;
- б) власні, запозичені, залучені;
- в) інвестиційні, кредитні, депозитні;
- г) немає правильної відповіді.

#### **4. Пріоритетні для розвитку спеціальні технології управління фінансами банку обираються на основі:**

- а) визначення рівнів ефективності здійснення банківських операцій;
- б) залучення компетентних експертів;
- в) визначення рівня зрілості системи фінансового менеджменту банку;
- г) немає правильної відповіді.

#### **5. Життєвий цикл банку впливає на вибір:**

- а) показників, які характеризують банківські операції;
- б) спеціальних технологій управління фінансами;
- в) методу розрахунку комплексного показника ефективності відтворення фінансових ресурсів.

#### **6. Для вибору спеціальних технологій управління фінансами банку виокремлюють такі стадії життєвого циклу:**

- а) зростання, зрілість, спад;
- б) стадія висхідного розвитку, стадія спадного розвитку;
- в) створення, екстенсивне зростання, інтенсивне зростання, зрілість, спад, ліквідація.



**7. Для ідентифікації стадії життєвого циклу банку доцільно використовувати:**

- а) кількісні показники;
- б) якісні показники;
- в) правильні відповіді а) та б);
- г) правильна відповідь відсутня.

**8. Критерії зарахування банків до певної стадії життєвого циклу мають обиратися за відповідністю таким вимогам:**

- а) урахування специфіки банку як установи, основним видом діяльності якої є фінансова;
- б) використання динамічних характеристик розвитку банку;
- в) інформаційна повнота;
- г) уникнення суб'єктивних суджень;
- д) інформаційна доступність;
- е) усі відповіді правильні.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте зміст спеціальних технологій управління фінансами банку.
2. Назвіть складові операційної діяльності банку та основні показники її оцінювання.
3. Розкрийте сутність та правила застосування методів таксономії та шкалювання в процесі визначення рівня ефективності здійснення банківських операцій.
4. Назвіть основні фінансові параметри, що характеризують ефективність здійснення банківських операцій.
5. Охарактеризуйте систему показників оцінювання основних банківських операцій – кредитних, із залучення коштів, портфельного інвестування у фондові інструменти, валютних, з розрахунково-касового обслуговування.
6. Поясніть, якими методами здійснюється відбір найбільш значимих показників операційної діяльності банку.
7. Розкрийте методику розрахунку інтегральних показників ефективності основних банківських операцій.
8. Надайте характеристику процесу вибору спеціальних технологій управління фінансами банку.

## **Тема 5. Визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами**

### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Поняття зрілості системи фінансового менеджменту банку.
2. Складові зрілості системи фінансового менеджменту банку та її рівні.
3. Встановлення рівня готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами.

### **Питання для обговорення**

1. Моделі зрілості організації.
2. Ефективність відтворення фінансових ресурсів як важлива складова зрілості системи фінансового менеджменту банку.
3. Визначення ступеня формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту банку.

### **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

Для розуміння процесу визначення рівня готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами, необхідно розуміти поняття організаційної зрілості та її складові. У результаті вивчення теми здобувач повинен вміти оцінювати ефективність відтворення фінансових ресурсів банку; визначати рівень готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами за їх основними компетентностями; визначати ступінь формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту банку; здійснювати аналіз зрілості системи фінансового менеджменту банку.

Виокремлюють п'ять рівнів організаційної та управлінської зрілості. На першому рівні (початковому) цільовою функцією є виживання, стратегія відсутня, бізнес-процеси кожного разу відбуваються як вперше, збирання та оброблення інформації є нерегулярними, а внутрішні і зовнішні інформаційні зв'язки – спонтанними, методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним, єдина технологія управління відсутня через низьку формалізацію управління, ефективність діяльності в основному залежить від особистості керівника. На другому рівні зрілості (повторюваному) цільовою функцією є оптимізація витрат, основні бізнес-процеси набувають стійкого характеру,

збирання та оброблення інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються, єдина технологія управління відсутня, хоча окремі управлінські технології починають використовуватись, ефективність діяльності в основному залежить від наявності відповідних компетентностей у менеджерів. На третьому рівні зрілості (визначене управління) розпочинається процес формування стратегії, цільовою функцією є максимізація прибутку, основні бізнес-процеси формалізовані, збирання та оброблення інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку, інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються, єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління, виявляються та документуються більшість проблем в управлінні. На четвертому рівні зрілості (корпоративне управління) стратегія є сформованою, цільовою функцією є розширення діяльності, усі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем, сформовано єдиний інформаційний автоматизований простір, проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню, відбувається цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу, ефективність діяльності залежить від обраних технологій управління. Останній, п'ятий рівень зрілості (управління з постійним вдосконаленням) характеризується сформованістю та постійним корегуванням стратегії та оптимізацією процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників, визнанням цільовою функцією розвитку організації, постійним вдосконаленням усіх бізнес-процесів, застосуванням комплексних технологій управління.

Для визначення рівня готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами найбільш придатною є методика оцінювання зрілості організації за напрямками: люди, інформація, системи, з адаптацією до особливостей діяльності банку та системи його фінансового менеджменту, оскільки саме у неї імплементуються комплексні технології управління фінансами. Виходячи з цього, складові "інформація" та "системи", які містять дуже близькі за змістом показники, слід об'єднати у складову "ступінь формалізації й інформаційного забезпечення фінансового менеджменту". Також у методику доцільно включити складову "ефективність відтворення фінансових ресурсів" відповідно до того, що основний зміст діяльності банку полягає в перетворенні фінансових

потоків – потоку залучених ресурсів у потік активних операцій, а також через те, що досягнення та забезпечення ефективної діяльності банку та його довгострокового розвитку в динамічному конкурентному середовищі є можливим тільки за умови зваженого управління його відтворювальними процесами. Особливістю здійснення відтворювальних процесів у банку є забезпечення, головним чином, обігу фінансового капіталу й створення при цьому доданої вартості, що дозволить здійснювати банківську діяльність безперервно, а під час ефективного управління – на розширеній основі.

### **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Сфера використання моделей організаційної та процесної зрілості.
2. Методи оцінювання зрілості організації.
3. Проблеми оцінювання рівня готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами.

### **Рекомендована література**

Потрібно звернути увагу на матеріал підручників та монографій [1; 10; 12]. Також слід використати додаткову літературу [16; 17].

### **Завдання**

#### **Тести для перевірки знань**

#### **1. Концепція зрілості може застосовуватись до:**

- а) бізнес-процесів;
- б) системи управління;
- в) організацією у цілому;
- г) усі відповіді правильні.

#### **2. Зрілість системи фінансового менеджменту банку – це:**

- а) ефективність відтворення фінансових ресурсів банку за основними банківськими операціями;
- б) комплексна характеристика фінансових, кадрових, організаційних, інформаційних можливостей та здатностей банку до впровадження і використання технологій управління фінансами;
- в) готовність фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами.

#### **3. Основним принципом побудови моделей зрілості є:**

- а) урахування обраної стратегії;
- б) перехід від вищого рівня зрілості до нижчого;

- в) перехід від нижчого рівня зрілості до вищого;
- г) установлення цілей.

**4. Зрілість системи фінансового менеджменту банку характеризується такою кількістю рівнів:**

- а) 5;
- б) 4;
- в) 3;
- г) 2.

**5. Використання комплексних технологій управління фінансами банку є доцільним:**

- а) на другому рівні зрілості системи фінансового менеджменту;
- б) на третьому рівні зрілості системи фінансового менеджменту;
- в) на четвертому та п'ятому рівнях зрілості системи фінансового менеджменту;
- г) на п'ятому рівні зрілості системи фінансового менеджменту.

**6. Модель зрілості П. Кросбі містить такі складові:**

- а) ставлення до менеджменту, стан якості, здатність до вирішення проблем, витрати на якість, заходи щодо підвищення якості;
- б) розвиток процесів управління, планування та розміщення ресурсів, управління постачанням продуктів та послуг, процеси забезпечення контролю;
- в) стратегія, індикатори, які використовують, наявність комп'ютеризованої системи оброблення даних, компетентності (культура), модель менеджменту;
- г) усі відповіді правильні.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1**

Визначити рівень готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами за групами компетентностей: особистісними, загальноуправлінськими, спеціальними управлінськими на основі експертного методу з використанням наведеної далі анкети.

**Анкета для оцінювання компетентностей персоналу щодо використання комплексних технологій управління фінансами банку**

Для оцінювання компетентностей персоналу щодо використання комплексних технологій управління фінансами банку за відповідними

характеристиками просимо Вас заповнити наведену далі таблицю, використовуючи таку шкалу оцінки: 5 – "дуже високий рівень сформованості компетентності", 4 – "високий рівень сформованості компетентності", 3 – "середній рівень сформованості компетентності", 2 – "задовільний рівень сформованості компетентності", 1 – "незадовільний рівень сформованості компетентності".

Анкета є анонімною, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Критерії	Оцінка, бали (1 бал – <i>min</i> , 5 балів – <i>max</i> )				
	1	2	3	4	5
<b>Особистісні компетентності</b>					
ініціативність					
комунікабельність					
креативність					
цілеспрямованість					
відповідальність					
<b>Загальноуправлінські компетентності</b>					
здатність працювати в команді					
уміння управляти конфліктами					
здатність до керівництва					
уміння стратегічно мислити					
уміння розподіляти права та обов'язки, координувати роботу					
<b>Спеціальні управлінські компетентності</b>					
уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності					
наявність аналітичних здібностей					
спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх					
навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації					
наявність спеціальних знань у сфері фінансового менеджменту банку					
здатності щодо використання бенчмаркінгу					
здатності щодо використання фінансового контролінгу					
здатності щодо використання збалансованої системи показників					

## **Методичні рекомендації**

Під час застосування експертного методу оцінювання мають бути дотримані такі основні вимоги до експертів: високий рівень загальної ерудиції; наявність глибоких спеціальних знань у досліджуваній галузі; здатність до адекватного відображення тенденцій розвитку досліджуваного об'єкта та наявність наукового інтересу до нього; наявність виробничого та (або) дослідницького досвіду в досліджуваній галузі.

Склад експертної групи може варіюватися від 10 до 150 осіб. Від правильно обраної кількості експертів залежить точність отриманої оцінки. Якщо залучити мінімальну кількість фахівців до експертної групи, особлива думка кожного з них може вплинути на загальну оцінку, що, у свою чергу, призведе до зниження її точності. Залучення дуже великої кількості експертів, навіть за умови підвищення точності оцінки, теж може негативно вплинути на процес проведення експертизи, оскільки ускладнює її організацію, збільшує час та трудомісткість.

Визначення оптимальної чисельності експертної групи пов'язане з оцінкою рівня компетентності експертів, яка становить ступінь кваліфікації експерта у визначеній галузі знань.

## **Контрольні запитання**

1. Назвіть складові зрілості системи фінансового менеджменту банку.
2. Охарактеризуйте сутність та види комплексних технологій управління фінансами банку.
3. Розкрийте зміст процедури визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами.
4. Поясніть, яким чином можна оцінити рівень готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами.

## **Тема 6. Збалансована система показників як комплексна технологія управління фінансами банку**

### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Зміст збалансованої системи показників.
2. Склад показників за підсистемами збалансованої системи показників: "фінанси", "клієнти", "бізнес-процеси", "розвиток персоналу".
3. Етапи формування збалансованої системи показників банку.

## Питання для обговорення

1. Переваги застосування збалансованої системи показників.
2. Існуючі модифікації збалансованої системи показників.
3. Застосування технології збалансованої системи показників під час управління фінансами банку.

## Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу

Під час самостійного вивчення теми необхідно вивчити теоретичні аспекти побудови збалансованої системи показників та особливості її застосування у банках.

Збалансована система показників (ЗСП) є інструментом управління, який дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з оцінювання результатів діяльності організацій та установ. ЗСП – це система управління (а не просто система вимірювання), яка дозволяє організації чітко сформулювати плани на майбутнє, стратегію і втілити їх у реальні дії, а також забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності і досягнення результатів.

Концепція системи забезпечує успішну реалізацію стратегії організації, шляхом перетворення стратегії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних цілей.

Р. Каплан і Д. Нортон розглядають ідеї збалансованої системи показників таким чином: ЗСП підтримує традиційні фінансові показники. Проте фінансові параметри лише відображають хід попередніх подій. Вони не пристосовані для управління діяльністю компаній епохи інформаційних технологій, компаній, які сприяють майбутнім результатам, вкладаючи засоби в клієнтів, постачальників, співробітників, бізнес-процеси, технологію та інновації.

Збалансована система показників здатна врівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних факторами економічного успіху, що дозволить їм успішно реалізувати стратегію організації. Основним призначенням збалансованої системи показників є забезпечення функцій збирання, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Згідно з концепцією ЗСП діяльність компанії описується чотирма складовими, які визначають ступінь досягнення встановлених цілей



у рамках: фінансів, відносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання. За допомогою даних проєкцій менеджери можуть визначити: привабливість компанії для своїх акціонерів та потенційних інвесторів (фінансова складова); привабливість компанії для своїх клієнтів (складова маркетингу); ранжування бізнес-процесів компанії: які необхідно поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися (складова внутрішніх бізнес-процесів); розвиток, підвищення ефективності та збільшення своєї вартості (складова якості та розвитку персоналу).

### **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Критерії відбору показників функціонування банку до складу збалансованої системи показників.
2. Аналіз використання збалансованої системи показників зарубіжними банками.
3. Методики побудови стратегічних карт банку на основі збалансованої системи показників.

### **Рекомендована література**

Ураховуючи специфіку самостійного опрацювання навчального матеріалу, слід скористатися джерелами [10 – 12] та додатковою літературою з даної теми [14; 17].

### **Завдання**

#### **Тести для перевірки знань**

##### **1. Результативною підсистемою ЗСП є:**

- а) клієнтська;
- б) фінансова;
- в) підсистема внутрішніх бізнес-процесів;
- г) підсистема розвитку та навчання персоналу.

##### **2. Показник співвідношення прибутку до витрат на маркетинг характеризує:**

- а) фінансову підсистему;
- б) клієнтську підсистему;
- в) підсистему внутрішніх бізнес-процесів;
- г) підсистему розвитку та навчання персоналу.

##### **3. Показник рівня депозитів у зобов'язаннях характеризує:**

- а) фінансову підсистему;
- б) клієнтську підсистему;

- в) підсистему внутрішніх бізнес-процесів;
- г) підсистема розвитку та навчання персоналу.

**4. Економіко-математичним інструментарієм, що дозволяє визначати причинно-наслідкові зв'язки між показниками ЗСП є:**

- а) кореляційно-регресійний аналіз;
- б) метод головних компонент;
- в) факторний аналіз;
- г) канонічний аналіз;
- д) усі відповіді правильні.

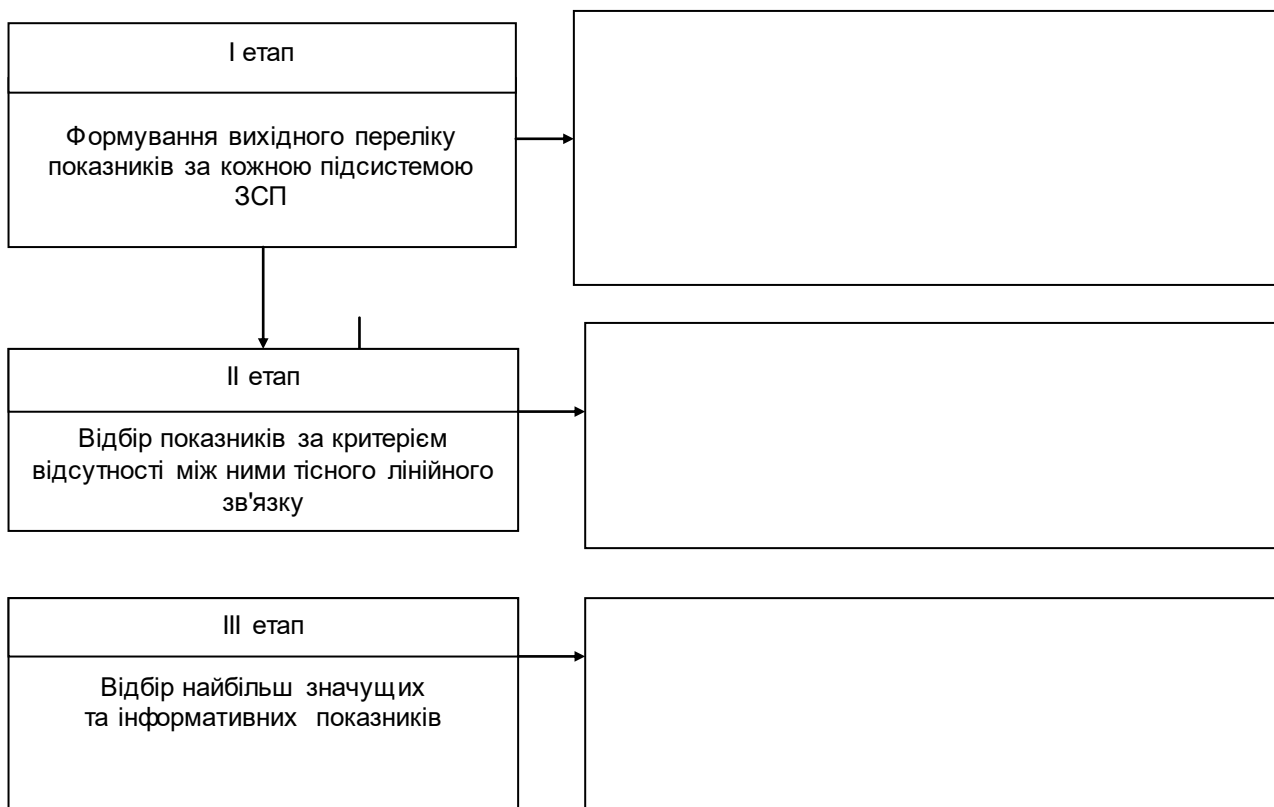
**5. Обов'язковими умовами під час створення ЗСП є:**

- а) дотримання балансу;
- б) встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;
- в) визначення факторів досягнення результатів;
- г) усі відповіді правильні.

### Практичні завдання

#### Завдання 1

На основі поданої на рис. 1 послідовності формування складу ЗСП конкретизувати зміст кожного етапу та заповнити відповідні блоки.



**Рис. 1. Етапи процедури відбору показників ЗСП**

## **Контрольні запитання**

1. Систематизуйте переваги використання технології збалансованої системи показників в управлінському процесі.
2. Виокремте склад показників за підсистемами збалансованої системи показників: "фінанси", "клієнти", "бізнес-процеси", "розвиток персоналу".
3. Назвіть існуючі у теорії та практиці модифікації збалансованої системи показників.
4. Визначте процедуру формування складу збалансованої системи показників банку.
5. Розкрийте методику розподілу відстрочених та випереджальних показників у збалансованій системі показників банку.
6. Охарактеризуйте методи визначення причинно-наслідкових зв'язків у збалансованій системі показників банку.
7. Виокремте основні етапи оцінювання діяльності банку та розроблення його стратегії на основі збалансованої системи показників.
8. Розкрийте сферу використання збалансованої системи показників як комплексної технології управління фінансами банку.

## **Тема 7. Реалізація технології бенчмаркінгу в банку**

### **Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути**

1. Сутність бенчмаркінгу та його види.
2. Етапи реалізації банківського бенчмаркінгу.
3. Обґрунтування складу показників для бенчмаркінгу.

### **Питання для обговорення**

1. Сфера застосування бенчмаркінгу в процесі управління фінансами банку.
2. Вибір процесів та об'єктів для бенчмаркінгового порівняння.
3. Установлення рівнів рекомендованих значень показників для банку-реципієнта.
4. Визначення напрямів покращення функціонування банку-реципієнта.

### **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

Під час самостійного вивчення теми необхідно вивчити теоретичні аспекти застосування технології бенчмаркінгу у банках.

Процес бенчмаркінгу в банку складається з таких етапів:

Етап 1. Вибір процесів та об'єктів для порівняння. У межах інтегрованої технології управління фінансами банку такими об'єктами є показники, які відображають стратегічні цілі банку у сфері управління фінансами, клієнтською базою, бізнес-процесами та персоналом.

Етап 2. Обґрунтування складу показників для оцінювання. У якості таких показників доцільно використовувати показники за підсистемами ЗСП "Фінанси", "Клієнти", "Бізнес-процеси", "Розвиток персоналу" з найбільш щільними причинно-наслідковими зв'язками.

Етап 3. Вибір банку-еталона. Для співставлення значень показників за підсистемами ЗСП необхідно обрати банк, який ефективно функціонує на ринку банківських послуг.

Етап 4. Розрахунок та аналіз показників з найбільш щільними зв'язками між підсистемами ЗСП "Фінанси", "Клієнти", "Бізнес-процеси", "Розвиток персоналу" банку-еталона та банку-реципієнта.

Етап 5. Визначення напрямів покращення функціонування банку-реципієнта з урахуванням обраної стратегії розвитку, мети та наявних ресурсів, а також адаптація виявлених найкращих результатів до умов діяльності банку.

Етап 6. Контроль за процесом і повторення аналізу. Контроль за процесом під час впровадження результатів бенчмаркінгового аналізу відбувається в двох площинах: по-перше, можна відстежувати динаміку встановлених оцінних показників, які характеризують ефективність управління фінансами, відносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами та персоналом; по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей і дотримання планів.

### **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Сучасні концепції бенчмаркінгу.
2. Методика визначення банку-еталона в процесі бенчмаркінгу.
3. Зміст методу оболонкового аналізу даних та процедура його застосування.

### **Рекомендована література**

Ураховуючи специфіку самостійного опрацювання навчального матеріалу, слід скористатися джерелами [10; 12] та додатковою літературою з даної теми [15; 16].

## Завдання

### Тести для перевірки знань

#### 1. Діагностичний бенчмаркінг – це:

- а) зіставлення показників ефективності організацій з еталонними характеристиками з метою одержання інформації про якість управління;
- б) порівняння бізнес-процесів організації з аналогічними процесами світових лідерів;
- в) оцінювання стану галузі економіки в цілому;
- г) порівняльне оцінювання інфраструктурних складових економіки різних країн.

#### 2. У фінансовому менеджменті банку доцільно використовувати:

- а) мережевий бенчмаркінг;
- б) галузевий бенчмаркінг;
- в) процесний бенчмаркінг;
- г) галузевий бенчмаркінг.

#### 3. Уперше сформулював визначення бенчмаркінгу:

- а) Р. Кемп;
- б) Б. Андерсен;
- в) Д. Нортон;
- г) І. Бланк.

#### 4. Бенчмаркінг належить до:

- а) спеціальних технологій управління фінансами банку;
- б) комплексних технологій управління фінансами банку;
- в) технологій управління фінансовою стійкістю банку;
- г) модифікованих технологій управління банком;
- д) усі відповіді правильні.

#### 5. У банку доцільно використовувати:

- а) стратегічний бенчмаркінг;
- б) тактичний бенчмаркінг;
- в) оперативний бенчмаркінг;
- г) усі відповіді правильні.

## Практичні завдання

### Завдання 1

У табл. 2 наведено види бенчмаркінгу: внутрішній, конкурентний, спільний, процесний, стратегічний. Необхідно заповнити таблицю, надавши визначення кожного виду бенчмаркінгу, сферу використання та можливі складнощі під час упровадження.

### Основні види бенчмаркінгу

Види бенчмаркінгу	Визначення	Сфера використання	Складнощі під час впровадження
Внутрішній			
Конкурентний			
Спільний (асоціативний)			
Процесний			
Стратегічний			

### Контрольні запитання

1. Визначте сутність бенчмаркінгу та його види.
2. Розкрийте сферу застосування бенчмаркінгу в процесі управління фінансами банку.
3. Перерахуйте етапи бенчмаркінгового порівняння.
4. Назвіть послідовність впровадження і застосування технології бенчмаркінгу в банку.
5. Охарактеризуйте методи визначення банку-еталона в процесі бенчмаркінгу.
6. Поясніть, як здійснюється моніторинг результативності управління фінансами, клієнтської базою, бізнес-процесами і персоналом у банку в процесі бенчмаркінгу.
7. Опишіть процедуру встановлення стратегічних орієнтирів розвитку банку на основі бенчмаркінгу.

## Тема 8. Застосування технології фінансового контролінгу в банку

### Основні теоретичні проблеми, які необхідно розглянути

1. Сутність контролінгу та його необхідність в системі прийняття фінансових рішень.
2. Послідовність формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності.
3. Інструментарій фінансового контролінгу у банку.

## **Питання для обговорення**

1. Передумови застосування фінансового контролінгу для підвищення фінансової результативності банків України.
2. Складові системи фінансового контролінгу банківської діяльності.
3. Формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями.

## **Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу**

Під час самостійного вивчення теми необхідно вивчити теоретичні аспекти застосування технології фінансового контролінгу у банках.

Однією з найбільш важливих складових фінансового контролінгу в банку є моніторинг і контроль відповідності значень фактичних показників значенням планових, що фактично означає проведення аналізу відхилень. Аналіз відхилень дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей банку та охарактеризувати ефективність управління.

Аналіз відхилень та аналіз планових і фактичних даних передбачає можливість реалізації зворотного зв'язку. У системі аналізу планових і фактичних показників на основі зворотного зв'язку обробляються дані щодо вже здійснених фактів діяльності банку, які відображаються в системі обліку. За допомогою комбінованого прямого та зворотного зв'язків у процесі порівняння планових і фактичних даних групуються реальні та прогнозні показники не тільки минулих, а і майбутніх періодів. На основі цього служба контролінгу в банку має можливість надання керівникам різних рівнів управління відповідної інформації для прийняття управлінських рішень в інтересах майбутнього розвитку банку.

Основними типами відхилень є негативні (несприятливі) відхилення та позитивні (сприятливі) відхилення. У процесі контролінгу важливо знати причини негативних відхилень, проте не менш важливо також знати й причини позитивних їх значень. Позитивне відхилення означає, що поточні показники перевищують показники за умови стандартних обсягів діяльності (операцій) банку. У цьому випадку правильно виявлена інформація про причини позитивного відхилення фактичних показників від планових (стандартних) дозволить скоригувати напрямки діяльності банку або його стратегію з метою підвищення ефективності в майбутньому.

На етапі аналізу відхилень розглядаються такі питання:

– Чи досягнуто планових показників? Якщо так, то ніякі додаткові заходи не виробляються та не впроваджуються. Діяльність банку буде продовжуватись у звичайному режимі, проводитиметься оцінювання фактичних показників банку та процес завершиться. У випадку, якщо досягнення планових показників не відбулося, необхідним є надання відповіді на таке питання.

– Чи є прийнятним відхилення? Якщо фактичні значення показників знаходяться нижче рівня стандартних (планових) показників, але відхилення є прийнятним (тобто у значенні, що відхилення не є серйозним та не вимагає прийняття коригуючих заходів з боку органів банку), ніяких заходів не приймається та діяльність банку продовжується у звичайному режимі. У випадку, якщо відхилення є неприйнятним, необхідним є надання відповіді на таке питання.

– Чи є стандарт (план) прийнятним? Якщо стандарт є прийнятним, що означає відсутність проблем з ним, причина відхилення знаходиться на локальному рівні. Після цього будуть прийняті корегувальні заходи з боку відповідних органів та діяльність банку продовжиться. У випадку, якщо корегування стандарту виявилось неправильним, необхідно знайти відповідь на таке питання.

– Перегляд стандарту. Якщо стандартні значення виявилися неправильними, вони мають бути змінені. Тобто має місце прийняття або встановлення нового стандарту (плану), оцінювання поточних показників та відповідно продовження діяльності.

### **Теми фіксованих виступів та есе**

1. Діагностичний інструментарій фінансового контролінгу банківської діяльності.
2. Аналіз відхилень у системі фінансового контролінгу у банку та розроблення їх індикативних значень.
3. Діагностика ефективності системи фінансового контролінгу у банку.

### **Рекомендована література**

Ураховуючи специфіку самостійного опрацювання навчального матеріалу, слід скористатися джерелами [3; 5 – 8; 13] та додатковою літературою з даної теми [19].



## Завдання

### Тести для перевірки знань

**1. Система фінансового контролінгу у банку містить такі елементи:**

- а) мета, функції, об'єкти, суб'єкти, принципи, інструменти;
- б) контролінг кредитних операцій, контролінг депозитних операцій;
- в) контролінг показників, контролінг відхилень.

**2. Метою фінансового контролінгу у банку є:**

а) участь у розробленні фінансової стратегії та контроль за її виконанням;

б) інформаційна підтримка прийняття фінансових управлінських рішень, яка забезпечить підвищення фінансової результативності діяльності банку;

в) формування системи фінансових показників діяльності банку;

г) створення єдиної інформаційної бази даних.

**3. До функціональних елементів контролінгу належать:**

а) облік і планування;

б) контроль і аналіз;

в) консультування (вироблення рекомендацій);

г) усі відповіді правильні.

**4. Контролінг належить до:**

а) спеціальних технологій управління фінансами банку;

б) комплексних технологій управління фінансами банку;

в) технологій управління фінансовою стійкістю банку;

г) модифікованих технологій управління банком;

д) усі відповіді правильні.

**5. У банку доцільно використовувати:**

а) стратегічний контролінг;

б) тактичний контролінг;

в) оперативний контролінг;

г) усі відповіді правильні.

## Практичні завдання

### Завдання 1

У табл. 3 наведені підконтрольні показники за банківськими операціями. Необхідно розподілити їх на такі групи: 1) показники, що характеризують кредитні операції; 2) показники, що характеризують операції із залучення коштів; 3) показники, що характеризують валютні операції.

**Підконтрольні показники, які характеризують  
банківські операції**

Назва показника
Коефіцієнт кредитної активності
Коефіцієнт забезпеченості позик
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи
Коефіцієнт захищеності позик (достатність резервів)
Коефіцієнт покриття збитків за позиками
Частка вкладів фізичних осіб у зобов'язаннях
Коефіцієнт покриття позик капіталом
Розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу
Частка кредитів, наданих фізичним особам
Частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію нестандартної заборгованості
Коефіцієнт питомої ваги безнадійних кредитів у загальному обсязі кредитів
Частка списань із резерву у кредитному портфелі
Дохідність кредитних вкладень
Дохідність активів за рахунок кредитних операцій
Відношення міжбанківських позик до статутного капіталу
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів
Ефективність та ступінь використання банком залучених ресурсів в іноземній валюті
Коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель
Коефіцієнт забезпеченості збиткових позик
Частка кредитів, наданих юридичним особам
Коефіцієнт залежності від міжбанківського ринку
Вартість зобов'язань
Ефективність використання залучених коштів
Рентабельність витрат на валютні операції
Частка валютних зобов'язань у загальних пасивах
Співвідношення між вкладами фізичних осіб і капіталом банку
Коефіцієнт надання міжбанківських позик
Частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку
Частка валютних активів у загальних активах
Частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті
Частка валютних кредитів у загальному обсязі кредитних операцій
Питома вага доходів від надання кредитів у загальній сумі доходів
Частка міжбанківських позик у загальному обсязі зобов'язань банку
Рентабельність доходу від валютних операцій
Рентабельність валютних активів
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів

## Контрольні запитання

1. Надайте визначення контролінгу та обґрунтуйте його необхідність в системі прийняття фінансових рішень.
2. Поясніть зміст фінансового контролінгу як комплексної технології управління фінансами банку.
3. Охарактеризуйте основні етапи впровадження фінансового контролінгу в процес управління банком.
4. Розкрийте зміст інструментарію фінансового контролінгу у банку.
5. Надайте характеристику основних елементів системи фінансового контролінгу.
6. Розкрийте основні положення та принципи формування системи контролінгу банківської діяльності.
7. Охарактеризуйте процес формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності.
8. Поясніть важливість аналізу відхилень в системі фінансового контролінгу, назвіть їх види.

## Рекомендована література

### Основна

1. Губарева І. О. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / І. О. Губарева, О. М. Штаєр. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 240 с.
2. Єгоричева С. Б. Банківські інновації : навч. посіб. / С. Б. Єгоричева. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 206 с.
3. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології [Текст] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – Київ : Знання, 2009. – 319 с.
4. Колодізєв О. М. Фінансовий менеджмент у банку: методологія прийняття рішень у банківській сфері : навч. посіб. / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, І. О. Губарева. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 408 с.
5. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова, М. В. Максимова. – Харків : ХНЕУ, 2014. – 352 с.
6. Лебідь О. В. Бюджетування у банках : навч. посіб. / О. В. Лебідь. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. – 274 с.

7. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посіб. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. – 116 с.

8. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – Київ : КНЕУ, 2013. – 407 с.

9. Фінансовий інжиніринг : [навч. посіб.] / [О. М. Сохацька, Л. В. Гаврилюк-Єнсен, В. М. Олейко] ; за ред. О. М. Сохацької. – Київ : Кондор, 2011. – 660 с.

10. Чмутова І. М. Аналіз відтворювальних процесів у банківській сфері / І. М. Чмутова // Управління процесами відтворення у виробничій та фінансовій сферах : монографія / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна. – Харків : ХНЕУ, 2013. – С. 137–224.

11. Чмутова І. М. Збалансована система показників як інструмент визначення та реалізації конкурентної стратегії банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : кол. монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – Т. 3. – С. 7–22.

12. Чмутова І. М. Сучасні технології фінансового менеджменту банку: методологія формування на стадіях життєвого циклу : монографія / І. М. Чмутова. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. – 468 с.

13. Чмутова І. М. Технології бюджетування та фінансового контролінгу у системі функцій фінансового управління банком / І. М. Чмутова, О. В. Лебідь // Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства : монографія / за ред. М. О. Кизима. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2014. – С. 219–244.

### **Додаткова**

14. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие ССП / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 416 с.

15. Протасов Д. В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монографія / Д. В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

16. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 314 с.

17. Самородов Б. В. Методологія управління фінансовим розвитком банку : монографія / Б. В. Самородов. – Київ : УБС НБУ, 2012. – 307 с.

18. Совершенна І. О. Про сучасні особливості технологізації управління підприємством / І. О. Совершенна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 353–356.

19. Филиппова І. Г. Контролінг як технологія управління організацією : навч. посіб. / І. Г. Филиппова, В. Г. Сумцов, Г. С. Балахнін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 240 с.

20. Хольнова Е. Г. Теория и методология формирования и развития отечественного менеджмента банка : монография / Е. Г. Хольнова. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2008. – 254 с.

21. Beder T. Financial engineering: the evolution of a profession / T. Beder, C. Marshall. – New York : John Wiley & Sons, 2011. – 616 p.

### **Інформаційні ресурси**

22. Лига Бизнес Информ. – Режим доступа : [www.liga.net](http://www.liga.net).

23. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).

## Зміст

Вступ .....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади формування технологій управління фінансами банку.....	4
Тема 1. Сучасний стан технологічних теорій в економічному і фінансовому управлінні .....	4
Тема 2. Теоретичні основи та генезис фінансового менеджменту банку .....	9
Тема 3. Фінансовий інжиніринг як інноваційна технологія фінансового менеджменту банку .....	15
Змістовий модуль 2. Формування спеціальних та комплексних технологій управління фінансами банку .....	21
Тема 4. Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку.....	21
Тема 5. Визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами .....	26
Тема 6. Збалансована система показників як комплексна технологія управління фінансами банку.....	31
Тема 7. Реалізація технології бенчмаркінгу в банку .....	35
Тема 8. Застосування технології фінансового контролінгу в банку.....	38
Рекомендована література .....	43
Основна.....	43
Додаткова.....	44
Інформаційні ресурси.....	45

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКУ

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи здобувачів  
спеціальності 072 "Фінанси,  
банківська справа та страхування"  
третього (освітньо-наукового) ступеня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Чмутова** Ірина Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Колодізєв*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2018 р. Поз. № 79 ЕВ. Обсяг 47 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*

**ДК № 4853 від 20.02.2015 р.**