

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСАМИ БАНКУ**

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

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 336.71(07.034)

С91

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 [Електронний С91 ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань здобувачів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" третього (освітньо-наукового) ступеня / уклад. І. М. Чмутова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 46 с.

Подано практичні завдання відповідно до тем робочої програми навчальної дисципліни і методичні рекомендації до їх виконання, що сприятимуть набуттю здобувачами професійних компетентностей для обґрунтування та прийняття ефективних рішень щодо застосування спеціальних і комплексних технологій управління фінансами банку.

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

Технології управління фінансами стають все більш значущим чинником ефективності функціонування сучасних банків, що пов'язано з ускладненням і зростаючою диференціацією управлінських функцій та складністю їх координації. Тенденції ускладнення процесу фінансового управління банком обумовлені високою динамічністю і агресивністю зовнішнього середовища, що приводить до прискорення оновлення інформації, яка використовується фінансовими менеджерами. У таких умовах виникає необхідність перманентного аналізу, діагностики та контролю банківської діяльності, що й забезпечують у функціональному аспекті такі комплексні технології, як збалансована система показників, фінансовий контролінг, бенчмаркінг та ін. У зарубіжній практиці ці технології вже набули поширеного використання. За рейтингом популярності у світі бенчмаркінг займає друге місце, а у європейських компаніях посідає першу позицію. Збалансована система показників відповідно перебуває на шостому та третьому місцях. Вітчизняні ж банки поки що не повною мірою опанували ці комплексні технології. Зазначене свідчить про необхідність зміни підходів у фінансовому менеджменті банку у напрямі запровадження сучасних технологій управління фінансами.

Метою проведення практичних занять з навчальної дисципліни "Сучасні технології управління фінансами банку" є розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формування вмінь та навичок їх практичного застосування шляхом виконання здобувачем сформульованих завдань.

У ході практичних занять здобувач набуває професійних компетентностей та практичних навичок роботи з вирішення наукових і складних прикладних задач професійної діяльності.

Практичні завдання виконуються під час проведення аудиторних практичних занять згідно з робочою програмою навчальної дисципліни "Сучасні технології управління фінансами банку". Під час їх виконання здобувачі повинні осмислити та використати знання, отримані на лекціях та під час самостійної роботи.

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади формування технологій управління фінансами банку

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

Завдання 1

На основі узагальнення існуючих дефініцій процесу технологізації визначити змістовні характеристики технологізації фінансового менеджменту банку, виокремити та обґрунтувати переваги технологізації для підвищення ефективності управління фінансами банку.

Завдання 2

За даними, наведеними на рис. 1, зробити висновки щодо динаміки використання технологій управління у світі, виокремити технології, які доцільно застосовувати для управління фінансами банку, розкрити їх зміст.

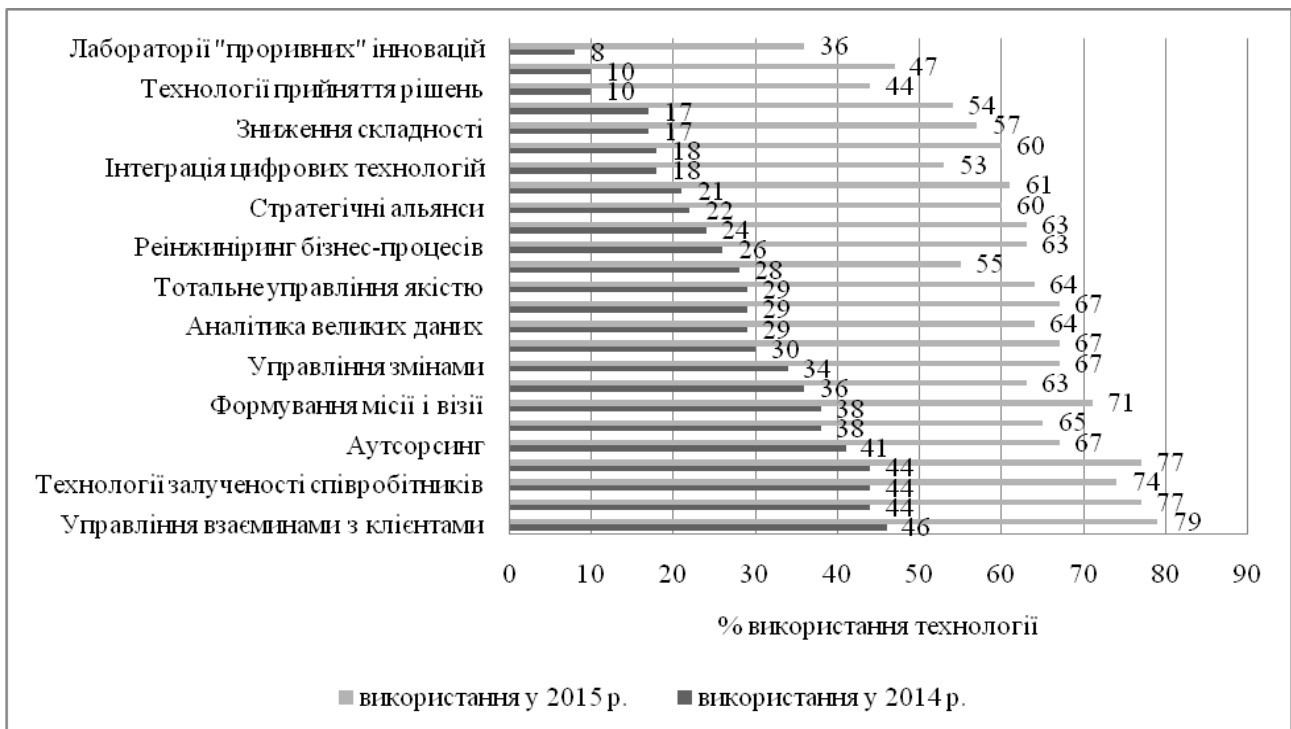


Рис. 1. Використання управлінських технологій у світі

Завдання 3

На основі даних табл. 1 виокремити ключові змістовні характеристики технологій управління. На прикладі застосування технологій управління у практиці банківської діяльності зробити висновок, які характеристики технологій є найбільш важливими для управління фінансами банку.

Таблиця 1

Компоненти поняття "технологія управління"

Автори	Компоненти поняття	Знання, уміння, здатності	Процедури, операції	Сукупність методів, інструментів, засобів, прийомів	Процес підтримки функціонування	Комплекс управлінських впливів	Порядок, структуризація	Інструмент управління	Цілеспрямованість	Реалізація функцій управління
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
О. Бабчинська, Т. Галяс	+	-	-	-	-	-	-	-	-	
Н. Бекетов	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
В. Біскуп	-	+	-	-	-	-	-	-	-	
Л. Бондарчук, А. Попеляр	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
О. Братимов, Ю. Горський, М. Делягин, А. Коваленко	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
В. Василенко	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
В. Веснін	-	-	+	-	-	-	-	-	+	
В. Верба, О. Гребешкова	-	-	-	-	+	-	-	+	-	
М. Войнаренко, Л. Ємчук	-	-	+	-	-	-	-	+	-	
Н. Гавкалова, В. Соколов	-	-	+	-	-	-	+	-	-	
Е. Голубков	-	+	-	-	-	-	-	-	-	
І. Добротворський	+	-	-	-	-	-	-	-	-	
В. Іванов та ін.	-	+	-	-	-	+	-	+	-	
В. Комаров	-	-	+	-	-	-	-	-	-	
Е. Коротков	-	+	-	-	-	+	-	+	-	
І. Кузнецова	+	-	+	-	-	-	-	+	-	
О. Кузьмін, О. Мельник	-	-	-	-	-	+	-	+	-	
О. Курочкін	-	-	+	-	-	+	-	-	-	
О. Лебідь	-	+	+	-	-	+	-	-	+	
В. Лесик, В. Григоренко	-	+	+	-	-	+	-	+	+	
Е. Лихолобов	-	+	-	-	+	+	-	-	-	
М. Марков	-	+	-	-	-	+	-	+	-	
А. Мельник та ін.	+	-	-	-	-	-	-	+	+	
В. Мосейко	-	+	-	-	-	-	-	-	-	
С. Мочерний	-	+	-	-	-	+	-	-	+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Л. Мажник	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Г. Одинцова та ін.	-	+	+	-	+	-	-	+	-
В. Пирогов та ін.	-	+	-	-	-	+	-	-	-
В. Платов	-	+	-	-	-	-	-	-	-
О. Пальчук, О. Гуцалюк	-	+	+	-	-	+	-	-	+
А. Пригожин	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Г. П'ятницька	+	-	+	-	-	-	-	+	-
Н. Ракша	-	-	+	-	-	+	-	-	-
В. Рапопорт	-	-	-	-	-	+	-	+	-
О. Сахарова	-	-	+	-	-	-	-	-	+
А. Семенчук	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Е. Смірнов	-	-	+	-	-	-	-	+	-
І. Совершенна	-	+	+	-	-	+	-	-	-
О. Софронова	-	+	+	-	+	-	-	+	-
І. Сочинська-Сибірцева	-	+	-	-	-	-	-	+	-
Л. Стіл	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Л. Товажнянський та ін.	+	-	+	-	-	-	-	+	-
В. Тютлікова, В. Пересунько	-	+	+	-	-	-	-	+	+
І. Филиппова та ін.	-	-	+	-	-	+	-	-	+
Г. Хемел та ін.	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Л. Шадріна	-	+	-	-	+	-	-	+	-
В. Шарапов, О. Шарапова	-	-	+	-	-	-	-	-	-
А. Шегда	-	+	-	-	-	+	-	-	+
М. Яцура	-	-	+	-	-	+	-	-	-

Завдання 4

Розкрийте зміст таких властивостей технологій управління фінансами банку: 1) динамізм; 2) цільова спрямованість; 3) результативність; 4) впорядкованість; 5) подільність; 6) регламентованість; 7) скоординованість; 8) раціональність; 9) унікальність; 10) залежність від компетентності персоналу; 11) гнучкість; 12) масовість; 13) збалансованість; 14) адаптивність; 15) інноваційна спрямованість.

Завдання 5

За наведеними видами технологій управління фінансами банку (табл. 2) сформулюйте ознаки їх класифікації.

Класифікація технологій управління фінансами банку

Ознаки класифікації	Види технологій
	Технології управління за цілями; технології управління за результатами; технології управління за відхиленнями; технології управління за ситуацією
	Технології стратегічного управління фінансами банку; технології тактичного управління фінансами банку; технології оперативного управління фінансами банку
	Регулярні технології управління фінансами банку; нерегулярні технології управління фінансами банку
	Технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію; технології, що потребують функціональних експертів; технології, що потребують високоадаптивних аналітиків
	Технології, що використовуються на першому рівні зрілості; технології, що використовуються на другому рівні зрілості; технології, що використовуються на третьому рівні зрілості; технології, що використовуються на четвертому рівні зрілості; технології, що використовуються на п'ятому рівні зрілості
	Технології, спрямовані на реалізацію загальних функцій фінансового менеджменту; технології, спрямовані на реалізацію конкретних функцій фінансового менеджменту
	Технології, що реалізуються у межах однієї функції фінансового менеджменту (технології фінансового аналізу, стратегічного планування, контролю); технології, що реалізуються у межах декількох функцій фінансового менеджменту (бюджетування, фінансовий контроль, бенчмаркінг, збалансована система показників)
	Технології, що здійснюються паралельно; технології, що здійснюються окремо (самостійно)
	Технології, що застосовуються на стадії створення; технології, що застосовуються на стадії зростання; технології, що застосовуються на стадії зрілості; технології, що застосовуються на стадії спаду; технології, що застосовуються на стадії ліквідації

Методичні рекомендації

Перетворення процесів діяльності у технології (технологізація) є одним з основних законів розвитку діяльності. Такі характерні риси технології, як визначеність (технологія є сукупністю формалізованих та регламентованих

процедур), результативність (технологія чітко визначає результат діяльності), масовість (технологія робить мету серійно досяжною) є проявами закону технологізації: "Для задоволення потреб людини й суспільства необхідною є технологізація, тобто перетворення процесів творчості, доступної одиницям, у технології, які доступні всім та мають властивості масовості, визначеності, результативності".

Технологізація є багаторівневим процесом, що реалізується на цивілізаційному, інституціональному, комерційному рівнях економічної системи відповідно до дії технократичних, інституціональних, ринкових законів дана. Закономірності технократичних змін визначають зміну технологічних способів виробництва й технологічних укладів на цивілізаційному рівні. Інституціональний рівень технологізації пов'язаний із транзитивними перетвореннями соціально-економічних норм і правил у напрямі встановлення відповідності об'єктивним законам технологічної трансформації. Комерційний рівень технологізації відображає поточну модифікацію й тиражування технологій на основі певного ринкового механізму. Сучасні технології еволюційно визрівають і за допомогою інституціонального середовища одержують комерційне визнання.

Під технологізацією розуміється також поєднання сукупності формалізованих операцій або дій у різні за масштабами технологічні процеси; процес щодо оптимізації будь-якої діяльності; поділ управлінського процесу на окремі процедури й операції та подальшу регламентацію їх виконання.

Технологія управління фінансами банку є сукупністю цілеспрямованих, впорядкованих, скоординованих, доцільних управлінських процедур, які реалізуються в межах функцій фінансового менеджменту і забезпечуються вибором відповідних інструментів та методів управління.

Комплексна технологія управління фінансами банку – сукупність цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами, раціональних управлінських процедур, що відповідають стану зовнішнього і внутрішнього середовища банку та реалізуються в межах комплексу функцій фінансового менеджменту завдяки застосуванню специфічних інструментів та методів. Комплексна технологія управління фінансами банку відрізняється від спеціальних технологій таким: 1) стратегічна спрямованість; 2) розгалужений склад процедур; 3) залежність змісту управлінських процедур від стадії життєвого циклу банку; 4) охоплення

декількох функцій фінансового менеджменту банку; 5) вимоги щодо високої компетентності персоналу.

Рекомендована література: [4; 12; 13; 18].

Тема 2. Теоретичні основи та генезис фінансового менеджменту банку

Завдання 1

Розкрийте зміст етапів еволюції фінансового менеджменту (табл. 3), зазначте теорії та підходи, які мали найбільше значення для його розвитку на кожному етапі.

Таблиця 3

Еволюція фінансового менеджменту

Етапи	Основні напрями дослідження	Теорії, підходи
1. Нагромадження наукових відомостей про управління фінансами (кінець XIX ст. – 30 рр. XX ст.)		
2. Формування основ загальної теорії фінансового менеджменту (30 – 60 рр. XX ст.)		
3. Систематизація й розвиток концептуальних основ фінансового менеджменту (60 – 90 рр. XX ст.)		
4. Удосконалення методології фінансового менеджменту (від 90 рр. XX ст. до теперішнього часу)		

Завдання 2

На основі узагальнення основних рис функціонального процесного, системного, ситуаційного, цільового, проектного, компетентнісного підходів до управління сформулюйте зміст означених підходів стосовно управління фінансами банку.

Завдання 3

На практичних прикладах доведіть, що система фінансового менеджменту банку є складною й динамічною, та з огляду на це обґрунтуйте необхідність застосування сучасних технологій управління фінансами банку.

Завдання 4

Розкрийте зміст функцій фінансового менеджменту банку як управляючої системи та як спеціальної галузі управління. Визначте зв'язки між цими групами функцій.

Завдання 5

Систематизуйте принципи фінансового менеджменту банку відповідно до технологічного підходу та подайте їх у табл. 4.

Таблиця 4

Принципи фінансового менеджменту банку

Теорія / наука / підхід	Принципи
Фінансовий менеджмент	
Теорія управління	
Теорія стратегічного управління	
Технологічний підхід	
Еволюційна теорія та теорія життєвого циклу організації	

Методичні рекомендації

Управління фінансами банку – це безперервний процес впливу на грошові відносини банку та їх матеріальний прояв – фінансові ресурси – для забезпечення ефективності діяльності та сталого економічного розвитку банку за умови найменших витрат часу та ресурсів.

Основні властивості фінансового менеджменту:

1) багатфункціональність: наявність багатьох функцій, зокрема загальних та специфічних;

2) 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;

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

4) 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.

Функціональний підхід у менеджменті – підхід, що ґрунтується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Згідно з положеннями процесного підходу, менеджери повинні попереджати появу можливих проблем, здійснюючи в такий спосіб постійне поліпшення характеристик процесів за результатами їх кількісного оцінювання. Процесноорієнтоване управління поставило такі завдання, як визначення відхилень фактичних результатів від запланованих, їх оцінювання, контроль, розроблення й реалізація упереджуючих заходів щодо мінімізації таких відхилень.

Відповідно до системного підходу організація є сукупністю пов'язаних взаємодіючих підсистем. Системний підхід дозволив розглянути організацію багатовимірно, об'єднавши в єдине ціле мету, ресурси й процеси, що протікають у внутрішньому та зовнішньому оточенні. Саме системний підхід дозволяє охопити весь комплекс зв'язків, відносин і параметрів, які визначають найкращі напрями функціонування організації.

Ситуаційний підхід оперує категоріями системного підходу з акцентом на постійний розвиток елементів, зв'язків, факторів і передбачає використання виявлених закономірностей стосовно конкретних економічних ситуацій. Тобто управління полягає у виборі з сукупності універсальних прийомів таких, які відповідають поточним умовам.

Цільовий підхід зорієнтований на планування майбутнього як розроблення цілісної системи дій з чітко визначеними результатами. Цільовий підхід забезпечує спрямування управлінської діяльності, управлінських рішень та процесу їх виконання на кінцеві результати завдяки застосуванню системи методів, прийомів та засобів.

Проектний підхід до управління організацією створений для ефективного та цільового використання грошових коштів та інших ресурсів. У його межах реалізується процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої цілі.

Компетентнісний підхід – це технологічний інструмент відповіді на питання, як у постійно мінливих ситуаціях під час дефіциту людських ресурсів і зростання залежності організації від кваліфікації співробітників

не лише підтримувати наявний рівень ефективності компанії, але і рухатися вперед, розвиватися, добиватися успіхів у конкуренції, бути кращими. Отже, головний постулат компетентнісного підходу полягає в тому, що врахування компетентностей персоналу організації сприяє підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Згідно з технологічним підходом фінансовий менеджмент банку є системою взаємопов'язаних та взаємоузгоджених комплексних і спеціальних технологій управління фінансами банку. При цьому комплексні технології охоплюють декілька функцій фінансового менеджменту, а спеціальні спрямовані на його окрему складову або функцію.

Рекомендована література: [1; 12; 16; 17; 20].

Тема 3. Фінансовий інжиніринг як інноваційна технологія фінансового менеджменту банку

Завдання 1

За даними табл. 5 класифікувати фінансові інновації на технологічні, продуктові, інновації у бізнес-процесах. Визначити економічну сутність кожної фінансової інновації залежно від її виду, зазначити ступінь використання фінансових інновацій у вітчизняній банківській практиці. Зробити висновки щодо розвитку фінансових інновацій у банках України.

Таблиця 5

Ключові фінансові інновації у сфері корпоративного банківського кредитування

Назва фінансової інновації	Сутність	Вітчизняний досвід
Солідарне кредитування		
"Кредит під депозит"		
Онлайн кредитування		
Кредитування комерційної нерухомості		
Кредит на розвиток інновацій на виробництві		
Поновлювальна кредитна лінія		
Експрес-кредитування		
Овердрафт		
Створення кредитних фабрик		
P2B кредитування		
Венчурне кредитування		

Завдання 2

У блоках рис. 2 зазначити чинники становлення та розвитку фінансового інжинірингу, мету, сферу застосування, результати впровадження фінансового інжинірингу на кожному етапі його розвитку.

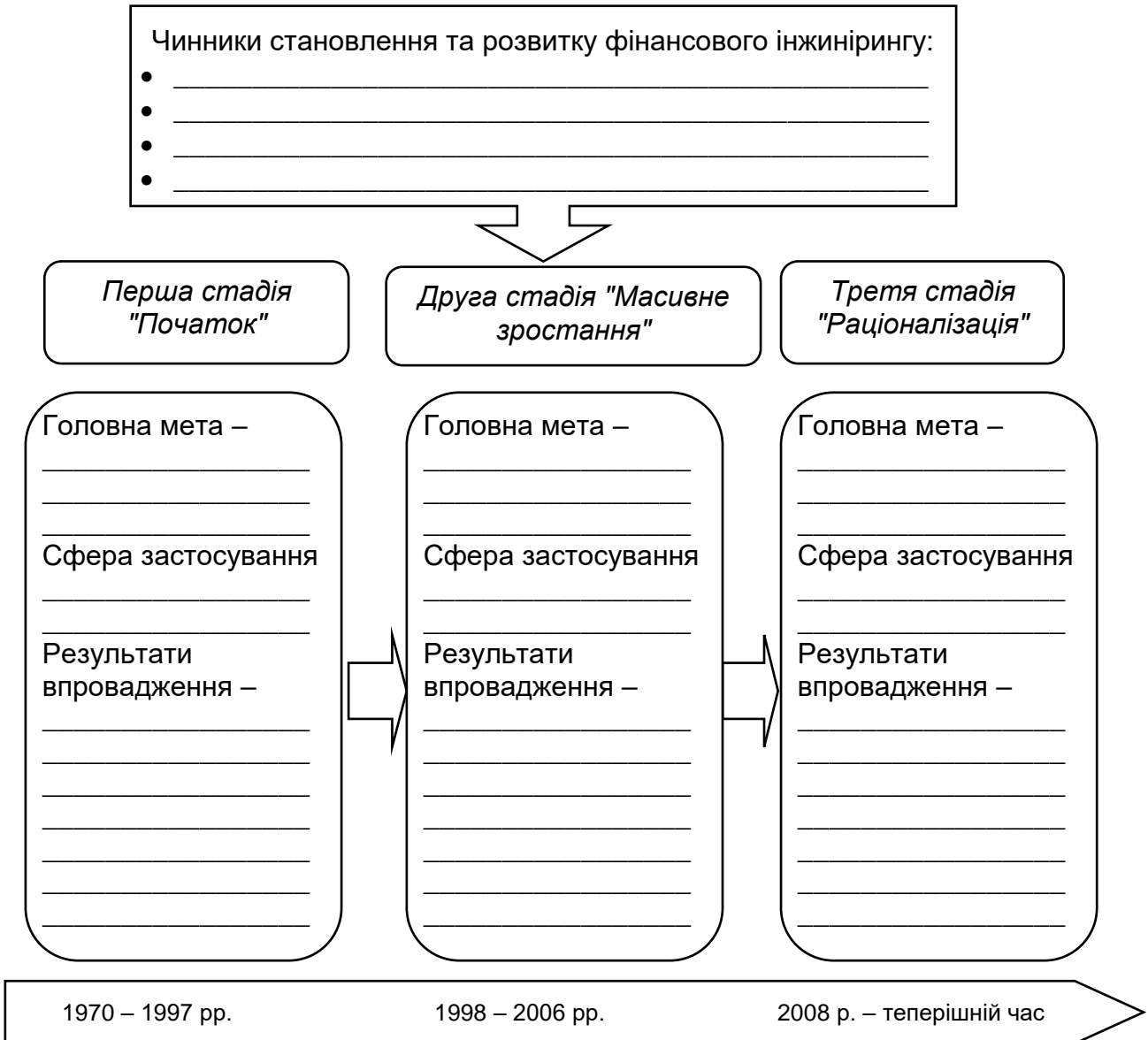


Рис. 2. Генезис фінансового інжинірингу

Завдання 3

За наведеними даними (табл. 6) проаналізувати визначення фінансового інжинірингу. Провести контент-аналіз, графічно подати його результати, сформулювати уточнене визначення фінансового інжинірингу.

Систематизація визначень фінансового інжинірингу

Автори	Категорійна ознака																											
	процес								об'єкт процесу										мета процесу									
	Створення	Практичне використання	Вдосконалення	Зміни	Творчий пошук	Управління	Адаптація	Фінансові продукти і послуги	Фінансові інструменти і технології	Фінансові схеми	Нові підходи	Організаційна структура	Складні фінансові продукти	Грошові потоки	Математичні методи та інструменти	Системи управління	Інвестиційні моделі	Перерозподіл фінансових ресурсів	Управління портфелем цінних паперів	Збільшення прибутковості	Формування бажаних грошових потоків	Зміна існуючої ситуації на більш бажану	Вирішення фінансових проблем	Управління ризиками	Зростання ринкової вартості	Надання нових фінансових послуг	Адаптація до змін середовища	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Абакуменко О. В.	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	
О. Адутвум	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Баринькіна Н. П.	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	
Ф. Бедер	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Дж. Бірдж	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Бланк І. А.	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
М. Блосс	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
З. Боді	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Воробйова З. А.	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	
Л. Галіц	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	
Гастіно Г. Л.	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Гідді Я. Н.	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Дуфей В. Г.	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	
К. Зопоунідіс	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-	
Х. Іба	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Іванова О. В.	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	
Капелінський Ю. І.	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
П. Туфано	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	
Т. Кім	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	
А. Ковальов	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Колб Р. В.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Р. Кох	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Маршалл Дж. Ф.	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
Міжнародна асоціація фінансових інженерів	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Міцель А. А.	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф.	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Рапопорт Б. М.	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сохацька О. М.	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-

Завдання 4

Визначити види фінансових інновацій відповідно до класифікаційних ознак (табл. 7) та розкрити їх зміст.

Таблиця 7

Види фінансових інновацій у банку

Класифікаційні ознаки	Види фінансової інновації	Зміст інновації
1	2	3
Сфера застосування		
Інноваційний потенціал		
Рівень впровадження		
Масштаби впровадження		
Причини зародження		
Характер потреб		
Характер ідеї		

1	2	3
Методика розроблення		
Мета створення		
Залежно від механізму поширення		
Залежно від ефекту для банку		
Залежно від темпів упровадження		

Завдання 5

Визначити економічну сутність кожного інноваційного депозитного продукту для фізичних осіб (табл. 8), зазначити ступінь їх використання у вітчизняній банківській практиці. Зробити висновки щодо розвитку інновацій у депозитних операціях банків України.

Таблиця 8

Інноваційні депозитні продукти для фізичних осіб

Назва фінансової інновації	Сутність	Вітчизняний досвід
Відкриття депозиту онлайн		
Депозити змішаного типу (<i>money market account</i>)		
Прем'єр рахунки (за технологією <i>Private Banking</i>)		
Індексовані депозити		
Комбіновані депозити		
Мультивалютні вклади		
"Золоті депозити"		
Субрахунки, прив'язані до головного депозиту		
Рахунки з елементами гейміфікації		

Методичні рекомендації

Фінансовий інжиніринг – це комерційний процес створення інновації (товару, проекту, контракту, послуги, продукту, технології, інструменту,

стратегії) з метою досягнення позитивного економічного і фінансового результату суб'єктами економічних відносин незалежно від організаційно-правової форми і сфери діяльності. Також під фінансовим інжинірингом розуміється сукупність методів (технологій) управління фінансами компанії, що сприяє зростанню її вартості, дає змогу вирішити багато фінансових проблем – від кризи ліквідності (недостатність обігових коштів) до відсутності фінансових ресурсів для капіталовкладень.

Фінансовий інжиніринг у корпоративних фінансах визначається як технологія розроблення нових фінансових моделей, інструментів та процедур управління фінансовою діяльністю підприємств (корпорацій) із включенням нових форм залучення та фінансування реальних, нематеріальних та фінансових активів.

Роль, яку відіграє фінансовий інжиніринг у діяльності економічних суб'єктів, зводиться до розроблення інноваційних фінансових інструментів, технологій та моделей бізнес-процесів, спрямованих на вирішення різноманітних завдань: пошук джерел залучення капіталу, фінансування реальних, нематеріальних та фінансових активів, оцінювання інвестиційних проектів, формування бажаних грошових потоків.

Сутність фінансового інжинірингу у банку полягає у створенні інноваційних банківських продуктів і послуг, які застосовуються банками для перерозподілу фінансових ресурсів, ризиків, ліквідності, прибутковості та інформації відповідно до власних інтересів, специфічних потреб контрагентів і змін в макро- і мікросередовищі банку.

Реалізація процесу фінансового інжинірингу у банку здійснюється за такими етапами:

1. Підготовчий етап, який містить 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 впровадження фінансової інновації.

Рекомендована література: [1; 2; 9; 21].

Змістовий модуль 2

Формування спеціальних та комплексних технологій управління фінансами банку

Тема 4. Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку

Завдання 1

Розрахуйте показники оцінювання кредитних операцій досліджуваного банку у динаміці за 2015 – 2017 роки (табл. 9). Вихідні дані необхідно отримати з офіційної фінансової звітності банку та з даних Національного банку України про фінансовий стан та фінансові результати банків України за посиланням https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593. Зробіть оцінювання ефективності кредитної політики банку.

Таблиця 9

Перелік показників для оцінювання ефективності здійснення кредитних операцій

Показники	Значення		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт кредитної активності			
Коефіцієнт забезпеченості позик			
Коефіцієнт захищеності позик (достатність резервів)			
Розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу			
Частка кредитів, наданих фізичним особам			
Частка кредитів, наданих юридичним особам			
Частка безнадійних кредитів у загальному обсязі кредитів			
Частка кредитного портфеля, яка переходить в категорію нестандартної заборгованості			
Частка списань із резерву в кредитному портфелі			
Дохідність кредитних вкладень			
Дохідність активів за рахунок кредитних операцій			
Питома вага доходів від надання кредитів у загальній сумі доходів			
Окупність процентних витрат доходами від кредитування			

Завдання 2

За розрахованими показниками попереднього завдання побудуйте кореляційну матрицю та визначте коефіцієнти парної кореляції між показниками ефективності здійснення кредитних операцій банку. Сформууйте систему показників на основі скорочення інформаційного простору та виключення показників з тісним кореляційним зв'язком.

Завдання 3

Застосувати метод розрахунку таксономічних показників та здійснити узагальнене оцінювання ефективності здійснення кредитних операцій банку за показниками, обчисленими у попередньому завданні. Надати інтерпретацію значень таксономічних показників стосовно рівня ефективності кредитної політики банку. Зробити висновки щодо динаміки таксономічних показників за 2015 – 2017 роки.

Завдання 4

Розрахуйте показники оцінювання операцій із залучення коштів досліджуваного банку у динаміці за 2015 – 2017 роки (табл. 10). Вихідні дані необхідно отримати з офіційної фінансової звітності банку та з даних Національного банку України про фінансовий стан та фінансові результати банків України за посиланням https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593. Зробіть оцінювання ефективності здійснення операцій із залучення коштів банку.

Таблиця 10

Перелік показників для оцінювання ефективності здійснення операцій із залучення коштів

Показники	Значення		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів			
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів			
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів			
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи			
Коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель			

1	2	3	4
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель			
Співвідношення між балансовим капіталом і строковими вкладками фізичних осіб			
Частка вкладів фізичних осіб у зобов'язаннях			
Коефіцієнт залежності від міжбанківського ринку			
Вартість зобов'язань			
Ефективність використання залучених коштів			
Частка міжбанківських позик у загальному обсязі зобов'язань			
Відношення міжбанківських позик до статутного капіталу			
Коефіцієнт надання міжбанківських позик			
Частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку			

Завдання 5

На основі розрахованих інтегральних показників оцінювання кредитних операцій, операцій із залучення коштів, операцій із розрахунково-касового обслуговування (РКО) банків України (табл. 11) побудувати інтервальні шкали для кожного показника методом "3σ". Обґрунтувати вибір пріоритетної технології спеціального управління фінансами.

Таблиця 11

Інтегральні показники оцінювання ефективності здійснення банківських операцій

Порядковий номер банку	Інтегральний показник оцінювання кредитних операцій	Інтегральний показник оцінювання операцій із залучення коштів	Інтегральний показник оцінювання операцій із РКО	Порядковий номер банку	Інтегральний показник оцінювання кредитних операцій	Інтегральний показник оцінювання операцій із залучення коштів	Інтегральний показник оцінювання операцій із РКО
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,336	0,432	0,362	11	0,308	0,430	0,386
2	0,247	0,414	0,215	12	0,316	0,263	0,645
3	0,271	0,398	0,349	13	0,320	0,411	0,430
4	0,200	0,426	0,723	14	0,253	0,421	0,372
5	0,322	0,479	0,334	15	0,271	0,405	0,211
6	0,301	0,332	0,270	16	0,315	0,452	0,314
7	0,352	0,410	0,374	17	0,348	0,362	0,351
8	0,361	0,306	0,306	18	0,357	0,446	0,291
9	0,198	0,428	0,196	19	0,319	0,452	0,336
10	0,265	0,430	0,217	20	0,201	0,399	0,393

Закінчення табл. 11

1	2	3	4	5	6	7	8
21	0,306	0,388	0,472	65	0,361	0,378	0,166
22	0,611	0,284	0,103	66	0,198	0,393	0,357
23	0,268	0,404	0,341	67	0,229	0,321	0,178
24	0,325	0,434	0,377	68	0,322	0,428	0,089
25	0,292	0,460	0,313	69	0,300	0,447	0,307
26	0,245	0,445	0,377	70	0,339	0,445	0,321
27	0,292	0,444	0,352	71	0,171	0,403	0,357
28	0,307	0,413	0,337	72	0,336	0,460	0,304
29	0,200	0,318	0,404	73	0,255	0,140	0,462
30	0,313	0,197	0,378	74	0,252	0,447	0,648
31	0,339	0,461	0,267	75	0,181	0,417	0,360
32	0,198	0,446	0,299	76	0,314	0,426	0,568
33	0,201	0,398	0,400	77	0,334	0,451	0,326
34	0,338	0,449	0,393	78	0,316	0,526	0,144
35	0,199	0,430	0,355	79	0,339	0,452	0,447
36	0,206	0,413	0,388	80	0,280	0,424	0,342
37	0,202	0,455	0,543	81	0,271	0,379	0,316
38	0,335	0,473	0,223	82	0,246	0,377	0,441
39	0,314	0,398	0,570	83	0,309	0,428	0,387
40	0,323	0,442	0,182	84	0,226	0,412	0,472
41	0,171	0,323	0,238	85	0,335	0,438	0,354
42	0,316	0,404	0,329	86	0,320	0,443	0,309
43	0,339	0,459	0,295	87	0,286	0,449	0,355
44	0,177	0,374	0,414	88	0,284	0,413	0,346
45	0,293	0,404	0,314	89	0,303	0,381	0,347
46	0,335	0,435	0,293	90	0,303	0,428	0,195
47	0,332	0,396	0,292	91	0,330	0,452	0,710
48	0,302	0,384	0,523	92	0,172	0,433	0,544
49	0,287	0,400	0,344	93	0,323	0,444	0,388
50	0,295	0,390	0,346	94	0,293	0,383	0,315
51	0,313	0,383	0,293	95	0,027	0,196	0,646
52	0,132	0,182	0,295	96	0,332	0,464	0,388
53	0,322	0,438	0,448	97	0,269	0,269	0,386
54	0,305	0,435	0,365	98	0,321	0,421	0,290
55	0,067	0,303	0,318	99	0,146	0,146	0,311
56	0,244	0,390	0,370	100	0,300	0,416	0,491
57	0,325	0,437	0,356	101	0,196	0,266	0,587
58	0,310	0,429	0,340	102	0,308	0,425	0,747
59	0,309	0,391	0,473	103	0,219	0,335	0,409
60	0,312	0,434	0,382	104	0,333	0,422	0,326
61	0,327	0,436	0,203	105	0,328	0,373	0,376
62	0,312	0,426	0,329	106	0,295	0,414	0,175
63	0,324	0,455	0,513	107	0,327	0,441	0,373
64	0,333	0,445	0,336	108	0,296	0,407	0,240

Методичні рекомендації

Розрахунок таксономічного показника для вирішення завдання 3 здійснюється за такими етапами:

1. Стандартизація значень вихідних показників за такою формулою:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i}, \quad (1)$$

де x_{ij} – значення показників;

i – кількість показників;

j – кількість періодів дослідження;

\bar{x}_i – середнє значення i -го показника;

σ_i – середнє квадратичне відхилення i -го показника, що розраховується за такою формулою:

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}{n}}, \quad (2)$$

де n – загальна кількість значень відповідного показника.

2. Диференціація ознак матриці спостережень на стимулятори і де-стимулятори та побудова вектора-еталона.

3. Обчислення інтегрального таксономічного показника за формулою:

$$I_j^* = 1 - I_j, \quad (3)$$

де

$$I_j = \frac{d_j}{\|d_j\|}, \quad (4)$$

де d_j – відстань між точками-показниками і точкою-еталоном:

$$d_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (z_{ij} - z_{i0})^2}. \quad (5)$$

$\|d_j\|$ – нормування відстані:

$$\|d_j\| = \bar{z}_d + 3S_d, \quad (6)$$

де \bar{z}_d – середнє значення величини відстані:

$$\bar{z}_d = \frac{\sum_{j=1}^n d_j}{n}. \quad (7)$$

$$s_d = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (d_j - \bar{z}_d)^2}{n}}. \quad (8)$$

Побудову інтервальної шкали для інтегральних показників оцінювання ефективності здійснення банківських операцій необхідно здійснювати за такими етапами:

перевірити закон розподілу значень показників на нормальність;

якщо закон розподілу є нормальним, то використати правило "3σ" для побудови шкали з діапазоном значень $(\bar{x} - 3\sigma; \bar{x} + 3\sigma)$;

якщо закон розподілу відрізняється від нормального та спостерігається певна асиметрія, то використати правило «3σ» з точкою відліку у вигляді середнього арифметичного, моди або медіани варіаційного ряду та розрахувати коефіцієнт корегування k.

Якщо асиметрія є правобічною, треба скористатися коефіцієнтом корегування за формулою (9), а у випадку лівобічної – за формулою (10).

$$k = \frac{M - M_o}{M \times n}, \quad (9)$$

де M – медіана розподілу;

M_o – мода розподілу;

n – кількість поділок шкали, розташованих праворуч і ліворуч від медіани.

$$k = \frac{M_o - M}{M_o \times n}. \quad (10)$$

Ураховуючи коефіцієнт корегування, діапазон значень шкали за умови правобічної асиметрії зміниться та становитиме $(\bar{x} - 3\sigma k; \bar{x} + 3\sigma(k + 1))$, а за умови лівобічної – $(\bar{x} - 3\sigma(k + 1); \bar{x} + 3\sigma k)$.

Рекомендована література: [1; 10; 13; 16; 17; 23].

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

Завдання 1

На основі інформації, що наведена в таблиці, визначте модель, яка є найбільш придатною для визначення рівня зрілості фінансового менеджменту банку.

Таблиця 12

Моделі оцінювання організаційної зрілості

Моделі	Складові оцінювання зрілості
Модель П. Кросбі	Ставлення до менеджменту, стан якості, здатність до вирішення проблем, витрати на якість, заходи щодо підвищення якості
Модель BPMМ	Розвиток процесів управління, планування та розміщення ресурсів, управління постачанням продуктів та послуг, процеси забезпечення контролю
Модель М. Роузмен і Т. Брюн	Орієнтованість процесного менеджменту на стратегічні цілі, організація впровадження управління бізнес-процесами, методи управління бізнес-процесами, технології підтримки управління бізнес-процесами, компетентності персоналу, залученого до управління бізнес-процесами, спільні цінності в управлінні бізнес-процесами та їх змінами
Модель М. Хаммера	Лідерство (усвідомлення, орієнтація, поведінка, стиль), культура (командна робота, фокусування на клієнті, відповідальність, ставлення до змін), знання методології процесного управління, організація управління (розгалуженість бізнес-процесів та їх інтеграція)
Модель М. Ролоффа	Перелік процесів і цілевизначення, задокументованість процесів, контроль виконання процесів, оптимізація процесів, методи й інструменти, організація процесного менеджменту, системи планування й контролю, кваліфікація і комунікації, управління даними, інформаційне забезпечення
Модель М. Олівейра	Стратегія, використовувані індикатори, наявність комп'ютеризованої системи оброблення даних, компетентності (культура), модель менеджменту
Модель ЕСМЗ	Людська складова (досвід ведення бізнесу, досвід використання інформаційних технологій, ступінь стандартизації та рівень аналізу бізнес-процесів, рівень вирівнювання та синхронізації знань (розуміння) про бізнес-процеси керівників та ІТ-спеціалістів), інформаційна складова (реєстрація, фіксація і класифікація інформації, зберігання інформації, повний цикл контент-менеджменту, інформатизація управлінських процедур, системний аналіз інформації, швидкий пошук інформації), системна складова (використання інформаційних систем управління, використання наскрізних автоматизованих систем, управління безпекою організації, управління юзабіліті системних продуктів)
Модель А. Майер	Існування та дотримання структурованих процесів (інфраструктура, формалізація, прозорість), організаційна структура (розподіл обов'язків та політика), люди (навички, вміння, побудова взаємовідносин), навчання (усвідомлення, тип мислення, ставлення)

Завдання 2

Визначте рівні інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів кожного банку (табл. 13) за шкалою, наведеною у табл. 14, а також рівень ефективності відтворення фінансових ресурсів за групою банків у цілому.

Таблиця 13

Інтегральні показники ефективності відтворення фінансових ресурсів банків

Банки	Значення показника
Банк 1	0,276
Банк 2	0,313
Банк 3	0,212
Банк 4	0,281
Банк 5	0,235
Банк 6	0,236
Банк 7	0,226
Банк 8	0,183
Банк 9	0,258
Банк 10	0,245

Таблиця 14

Шкали та рівні інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів банку

Рівень за показника за п'ятирівневою шкалою	Характеристика рівня	Діапазон зміни
1	дуже низький	[0; 0,205]
2	низький	(0,205; 0,241]
3	середній	(0,241; 0,314]
4	високий	(0,314; 0,351]
5	дуже високий	(0,351; 1]

Завдання 3

Виконайте оцінювання рівня готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами експертним методом з використанням анкети, наведеної далі. Рівень готовності фінансових менеджерів слід визначити за шкалою Г. Раша. Допоміжні розрахунки слід виконати у табл. 15.

Анкета для оцінювання рівня готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами

Просимо Вас надати відповіді на запитання стосовно використання технологій фінансового менеджменту у банку. Будь ласка, підкресліть відповідь, яка найбільше відповідає стану справ.

1. Чи вважаєте Ви за необхідне удосконалювати систему фінансового управління:

- так;
- ні?

2. Чи плануєте Ви здійснювати зміни в системі фінансового управління найближчим часом:

- так;
- ні?

3. Чи вважаєте Ви доцільним впровадження комплексних технологій управління фінансами у банку:

- так;
- ні?

4. Чи маєте Ви навички щодо проведення організаційних змін (робота у проектній програмі, здійснення перерозподілу функціональних обов'язків):

- так;
- ні?

5. Чи здатні Ви чітко встановлювати цілі та визначати пріоритети в процесі управління персоналом:

- так;
- ні?

6. На Вашу думку, персонал готовий до впровадження комплексних технологій управління фінансами:

- так;
- ні?

7. Чи маєте Ви достатні вміння та навички створення робочих груп, необхідних для поетапного впровадження комплексних технологій управління фінансами:

- так;
- ні?

8. Чи достатній професійний досвід персоналу для успішного виконання покладених на них функцій:

- так;
- ні?

9. Чи вважаєте Ви за необхідне здійснювати навчання персоналу в процесі впровадження комплексних технологій управління фінансами (проводити семінари та тренінги з метою ознайомлення):

- так;
- ні?

10. На Вашу думку, впровадження системи фінансового контролінгу позитивно вплине на діяльність банківської установи:

- так;
- ні?

Таблиця 15

Конвертування результатів опитування в шкалу Г. Раша

Експерти	Питання анкети										S1	P1	D1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
P2													
D2													

Завдання 4

За даними табл. 16 визначте рівень готовності банку до використання комплексних технологій управління фінансами залежно від стадії його життєвого циклу. Поясніть взаємозв'язок між стадією життєвого циклу банку та зрілістю системи його фінансового менеджменту.

Визначення рівня зрілості системи фінансового менеджменту банку

Стадія життєвого циклу	Рівень ефективності відтворення фінансових ресурсів	Рівень готовності фінансових менеджерів до використання комплексних технологій управління фінансами	Ступінь формалізації та інформаційного забезпечення системи фінансового менеджменту	Середнє арифметичне	Рівень зрілості системи фінансового менеджменту
Створення	1,333	2,063	2,319		
Екстенсивне зростання	2,400	2,751	4,515		
Інтенсивне зростання	2,905	3,487	4,879		
Зрілість	3,014	3,650	4,921		
Спад	2,571	2,916	4,823		

Методичні рекомендації

Термін "зрілість" було запропоновано в інших галузях менеджменту для оцінювання стану "завершеності, досконалості, готовності" та "завершеності й досконалості зростання або розвитку". Під зрілістю системи фінансового менеджменту банку розуміється комплексна характеристика фінансових, кадрових, організаційних, інформаційних можливостей та здатностей банку до впровадження і використання технологій управління фінансами. Основні характеристики рівнів зрілості системи фінансового менеджменту банку: на першому (початковому) рівні зрілості відсутня регламентована послідовність виконання процесів, тому не передбачено використання чітко визначеної технології управління фінансами; другий (базовий) рівень характеризується введенням первинних стандартів виконання процедур та використанням управлінських технологій для реалізації функцій планування, обліку, контролю; на третьому (рівні розвитку) сформовані спеціальні технології управління фінансами; на четвертому (рівні структуризації) відбувається цілеспрямоване формування комплексних та спеціальних технологій управління фінансами; на п'ятому (рівні систематизації) усі технології управління фінансами інтегруються в єдину систему та постійно вдосконалюються.

Рівень зрілості системи фінансового менеджменту банку визначається:

1. Ефективністю відтворення фінансових ресурсів банку за основними банківськими операціями, оскільки обіг фінансового капіталу, створення при цьому доданої вартості та забезпечення безперервності банківської діяльності досягаються ефективним управлінням відтворювальними процесами. Вони відображають рух фінансових ресурсів банку в межах фінансової діяльності, що охоплює всі заходи та операції, пов'язані з акумуляцією капіталу, його використанням, примноженням та своєчасним поверненням.

2. Рівнем готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами, необхідність визначення якого обумовлена тим, що саме персонал буде здійснювати управлінські процедури й операції, що входять до складу технології.

3. Ступенем формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, тобто наскільки чітко фінансові цілі банку, процеси управління банківськими операціями визначені у внутрішніх положеннях із зазначенням сутності, структури, взаємозв'язків, учасників, документів, результатів.

Використання комплексних технологій управління фінансами банку: збалансованої системи показників, бенчмаркінгу, фінансового контролінгу є доцільним на вищих – четвертому та п'ятому – рівнях зрілості системи фінансового менеджменту банку.

Модель Г. Раша була розроблена з метою оцінювання здатностей (знань, умінь тощо), пізніше її також почали використовувати з метою оцінювання відносин та сприйняття. Найбільш активно вона використовувалась в освітньо-педагогічній практиці, але останнім часом набуває особливої актуальності з метою дослідження соціально-економічних питань.

З метою оцінювання рівня готовності банку до використання комплексних технологій управління фінансами пропонується використовувати дихотомічну шкалу, вимірювання в якій подано двома можливими станами – "так" або "ні", що відповідає 1 та 0 відповідно.

Одиницею вимірювання шкали Г. Раша є "логіт" (D):

$$D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right), \quad (11)$$

де P – ймовірність позитивної відповіді.

Інтерпретація результатів за моделлю Г. Раша передбачає визначення рівнів готовності до використання комплексних технологій управління фінансами: низький рівень $D \in [0; 1,1]$, що відповідає позитивним відповідям експертів від 50,1 до 75 %; середній рівень $D \in [1,11; 2,19]$, що відповідає позитивним відповідям експертів від 75,1 до 90 %; високий рівень $D \in [2,2; 2,94]$, що відповідає позитивним відповідям експертів від 90,1 до 95 %; за умови значення рівня готовності (логіт) "0" вважається, що імовірність (P) позитивної оцінки експертами складає 50 % й указує на неготовність банку до використання комплексних технологій управління фінансами.

З метою конвертування вихідних даних у шкалу Г. Раша необхідно розрахувати загальну суму балів (S).

Максимальне значення за кожним пунктом становить $10 \times 9 = 90$ (10 – кількість питань в анкеті, 9 – чисельність експертної групи).

Для кожного пункту розраховується відношення $P = \frac{S}{\max}$ і значення

$$D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right).$$

Рекомендована література: [1; 4; 5; 10; 13; 16].

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

Завдання 1

Відповідно до встановлених фінансових цілей банку (табл. 17) здійснити розподіл показників фінансової підсистеми збалансованої системи показників (ЗСП) на відстрочені та випереджальні. Обґрунтувати свій вибір.

Показники фінансової системи ЗСП:

коефіцієнт захищеності власного капіталу;

показник загальної інвестиційної активності в цінні папери та пайову участь;

коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями;

коефіцієнт мультиплікатора капіталу;

коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів;

коефіцієнт активності залучення строкових депозитів;
 коефіцієнт фінансового важеля;
 коефіцієнт миттєвої ліквідності;
 показник чистого спреду;
 коефіцієнт поточної ліквідності;
 показник рентабельності капіталу.

Таблиця 17

Розподіл показників у фінансовій підсистемі ЗСП банку

Стратегічна ціль банку	Відстрочені показники	Випереджальні показники
Забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості банку		
Активізація інвестиційної діяльності		
Дотримання ліквідності банку		
Зростання ефективності використання власного капіталу банку		
Підвищення ефективності управління процентною політикою		

Завдання 2

Відповідно до встановлених стратегічних цілей банку (табл. 18) здійснити розподіл показників клієнтської підсистеми збалансованої системи показників (ЗСП) на відстрочені та випереджальні. Обґрунтувати свій вибір.

Показники клієнтської системи ЗСП:

- витрати на маркетинг та рекламу в загальних витратах банку;
- середній обсяг залучених ресурсів банку в розрахунку на 1 клієнта;
- співвідношення кількості клієнтів та працівників банку;
- середня кількість клієнтів у розрахунку на 1 відділення;
- показник задоволеності клієнтів (частка клієнтів, що обслуговуються в банку понад 5 років);
- коефіцієнт розвитку клієнтської бази (співвідношення коштів на поточних рахунках клієнтів до зобов'язань банку);
- середній рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта.

Розподіл показників у клієнтській підсистемі ЗСП банку

Стратегічна ціль банку	Відстрочені показники	Випереджальні показники
Розширення клієнтської бази банку		
Залучення коштів клієнтів		
Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами		

Завдання 3

У табл. 19 містяться дані щодо показників фінансової, клієнтської, процесної підсистем та підсистеми розвитку й навчання персоналу збалансованої системи показників (ЗСП) восьми банків України. З застосуванням таксономічного аналізу розрахувати узагальнювальний показник за всіма підсистемами ЗСП для кожного банку. Порівняти значення узагальнювальних показників та зробити висновки щодо результативності управління банками.

Таблиця 19

Значення показників за підсистемами ЗСП банків

Банк	Значення показників за підсистемами ЗСП банку				Значення узагальнювального показника за всіма підсистемами ЗСП банку
	фінансова	клієнтська	внутрішніх бізнес-процесів	розвитку та навчання персоналу	
Банк 1	0,381	0,232	0,556	0,697	
Банк 2	0,427	0,597	0,028	0,610	
Банк 3	0,388	0,085	0,825	0,0523	
Банк 4	0,447	0,141	0,305	0,393	
Банк 5	0,441	0,401	0,222	0,072	
Банк 6	0,523	0,129	0,749	0,257	
Банк 7	0,443	0,508	0,598	0,434	
Банк 8	0,374	0,467	0,454	0,244	

Завдання 4

На основі встановлених стратегічних цілей банку (табл. 20) та економічного змісту відстрочених показників збалансованої системи показників сформулюйте довгострокові заходи для досягнення стратегічних цілей банку.

Формування набору заходів для досягнення стратегічних цілей банку

Стратегічні цілі	Відстрочений показник	Довгострокові заходи
Забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості банку	Коефіцієнт фінансового важеля	
Активізація інвестиційної діяльності	Показник загальної інвестиційної активності в цінні папери та пайову участь	
Дотримання ліквідності банку	Коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями	
Зростання ефективності використання власного капіталу	Рентабельність капіталу	

Завдання 5

На основі розрахованих евклідових відстаней (табл. 21) визначте показники-репрезентанти фінансової підсистеми збалансованої системи показників для різних стадій життєвого циклу банків України. Застосовуючи прийоми логічного аналізу, обґрунтуйте доцільність застосування різних показників для різних стадій розвитку банку.

Таблиця 21

Евклідові відстані між показниками фінансової підсистеми збалансованої системи показників для різних стадій життєвого циклу банків України

Показники	Сумарні евклідові відстані за стадіями ЖЦБ				
	Створення	Екстенсивне зростання	Інтенсивне зростання	Зрілість	Спад
1	2	3	4	5	6
<i>Ресурсна стійкість</i>					
Коефіцієнт надійності	26,23842	31,72444	64,48858	93,58949	25,39856
Коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів	24,74809	29,53986	64,04786	95,70846	24,79888
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	29,31953	40,06485	81,88194	109,8368	27,14275
"Фінансовий важіль"	30,17093	42,89198	84,30497	111,0864	34,03054
Коефіцієнт платоспроможності	24,25204	30,91673	65,56051	101,7456	24,63542

Закінчення табл. 21

1	2	3	4	5	6
Загальна достатність капіталу	23,45059	31,00852	63,53063	97,99476	24,72435
Коефіцієнт активності залучення ресурсів	24,44322	43,39747	88,51858	116,5159	35,07797
Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	20,12461	40,31495	83,16018	111,6633	32,7372
Рівень депозитів у зобов'язаннях	26,23569	35,67293	82,40066	110,9906	31,21169
Рівень використання залучених та запозичених коштів у кредитні вкладення	26,16594	30,84784	69,52527	94,59143	32,11413
<i>Ліквідність</i>					
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	8,343296	14,25084	19,53979	33,61133	6,142338
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,954817	7,731986	14,36289	26,21236	5,478717
Коефіцієнт загальної ліквідності	8,723023	7,779403	15,23061	26,1551	5,244881
Співвідношення високоліквідних і робочих активів	7,41451	10,40361	21,04881	35,97965	5,971263
<i>Ділова активність</i>					
Коефіцієнт кредитної активності	12,32241	20,17256	41,45934	56,21882	11,32924
Коефіцієнт робочих активів	14,95299	23,30474	44,10515	56,54062	13,36481
Рівень страхування активів резервами	15,89563	17,48007	40,22346	58,03494	10,79859
Коефіцієнт прострочених кредитів	14,77956	17,47828	41,15517	56,73771	18,77907
Частка роздрібних кредитів в активах	11,6222	22,03091	38,83422	58,58078	10,8843
Частка міжбанківських кредитів в активах	11,98049	23,17148	43,88798	60,27852	12,24745
<i>Фінансова результативність</i>					
Рентабельність активів	10,99641	12,20331	30,80524	39,5459	8,131825
Рентабельність власного капіталу	10,87862	12,24175	31,88331	40,16827	8,493729
Дохідність чистих активів	12,86246	14,9083	32,61262	41,56334	7,689392
Чиста процентна маржа	12,14566	12,66662	29,43173	40,43091	8,397471
Процентний спред	15,0327	16,54319	30,97286	47,43399	9,486822

Методичні рекомендації

Для оцінювання ефективності діяльності у ЗСП поєднано монетарні та немонетарні аспекти у фінансових та нефінансових показниках діяльності

(показники клієнтської, внутрішньопроектної та підсистеми розвитку і навчання персоналу), які вбудовано в логічну систему "стратегічна ціль – показник (показники), за допомогою якого/яких визначається ступінь досягнення мети – заходи, спрямовані на її реалізацію", що характеризується наявністю причинно-наслідкових зв'язків між ними та забезпечує підвищення якості управлінських рішень.

Концепція балансу (рівноваги) є центральною для ЗСП, особливо по відношенню до трьох сфер:

баланс між фінансовими та нефінансовими індикаторами успіху;

баланс між внутрішніми та зовнішніми компонентами;

баланс між запізненими (відстроченими) і випереджальними індикаторами. Запізнілі індикатори відображають минулі результати діяльності, випереджальні індикатори – фактори діяльності, які приводять до виникнення запізнених індикаторів. Запізнілі індикатори без випереджальних показників не дають уяви про те, як виконуються нормативні значення. І, навпаки, випереджальні індикатори без запізнених показників можуть демонструвати лише короткострокові зміни, проте не показують, чи привели ці зміни до підвищення результатів для клієнтів та акціонерів.

Таблиця 22

Перелік показників діяльності банку за підсистемами ЗСП

Підсистема "Фінанси"	Підсистема "Бізнес-процеси"
1	2
Коефіцієнт надійності, коефіцієнт участі капіталу у формуванні активів, коефіцієнт захищеності власного капіталу, "фінансовий важіль", коефіцієнт платоспроможності, загальна достатність капіталу, коефіцієнт активності залучення ресурсів, рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях, рівень депозитів у зобов'язаннях, рівень використання залучених та запозичених коштів у кредитні вкладення, коефіцієнт миттєвої ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів, коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнт робочих активів, рівень страхування активів резервами, коефіцієнт прострочених кредитів, частка роздрібних кредитів в активах, частка міжбанківських кредитів в активах, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, дохідність чистих активів, чиста процентна маржа, процентний спред	Середній час створення нового продукту; частка нових продуктів у продуктовому ряді банку; частка доходів від нових продуктів; частка унікальних продуктів у продуктовому ряді банку порівняно з конкурентами; витрати на обслуговування одного клієнта; середній час на задоволення запиту клієнта; частка операційних витрат у загальних витратах банку; частка стандартизованих банківських продуктів; частка стандартизованих та регламентованих бізнес-процесів

1	2
Підсистема "Розвиток персоналу"	Підсистема "Клієнти"
<p>Коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності персоналу; частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу; коефіцієнт інтелектуального потенціалу; частка працівників з науковим ступенем; частка працівників, що мають більше ніж одну вищу освіту, в загальній кількості персоналу; рівень середньої заробітної плати; прибуток у розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; кількість клієнтів у розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку; продуктивність праці; частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу; частка працівників, що беруть участь у роботі проектних команд; дохід на одного співробітника, отриманий від проведення операцій; обсяг активів на одного працівника; частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку; показник окупності витрат на утримання персоналу; частка заохочувальних та компенсаційні виплат персоналу у витратах на персонал; витрати на одного співробітника; показник задоволеності працівників; рівень забезпечення кар'єри</p>	<p>Частка залучених клієнтів у загальній кількості клієнтів; частка втрачених клієнтів у загальній кількості клієнтів; коефіцієнт розвитку клієнтської бази; кількість скарг у розрахунку на одного клієнта; кількість клієнтів на одне відділення; витрати на маркетинг та рекламу в загальних витратах банку; співвідношення прибутку до витрат на маркетинг; частота звернень за послугами клієнтів у банк; кількість банківських продуктів у розрахунку на одного клієнта; доходи банку в розрахунку на одного клієнта; витрати банку в розрахунку на одного клієнта; рівень прибутку банку в розрахунку на одного клієнта; залучені ресурси банку в розрахунку на одного клієнта; активи банку в розрахунку на одного клієнта; власний капітал банку в розрахунку на одного клієнта; частка доходів від цільового сегменту в загальних доходах банку; співвідношення кількості клієнтів та працівників банку; показник задоволеності клієнтів</p>

Рекомендована література: [11; 13; 14; 16; 17].

Тема 7. Реалізація технології бенчмаркінгу в банку

Завдання 1

За наведеними у табл. 23 даними розрахувати показники ефективності для кожного банку за моделлю DEA та обрати еталон для бенчмаркінгового порівняння.

Вхідні та вихідні параметри для розрахунку показника ефективності банків за моделлю DEA, тис. грн

Порядковий номер банку	Депозити	Основні засоби	Операційні витрати	Кредити	Інвестиції	Процентні доходи	Непроцентні доходи
1	35 747 456	575 004	5 827 947	44 271 086	8 020 515	3 223 930	2 796 879
2	15 073 652	2 882 300	2 973 718	38 099 196	4 445 327	2 274 586	412 120
3	19 273 895	3 434 356	3 578 403	31 505 617	4 444 029	2 072 209	737 198
4	15 851 555	925 854	3 181 725	34 462 701	2 746 262	2 419 807	810 059
5	12 683 509	1 575 313	2 955 363	30 255 552	306 259	1 087 099	1 903 633
6	7 105 015	21 031	1 827 655	12 651 622	60	1 786 544	42 936
7	14 435 059	401 598	1 034 092	13 478 194	11 362	1 061 072	535 061
8	6 143 211	125 099	675 141	5 667 904	1 039 092	548 412	112 142
9	4 700 926	114 999	1 356 154	4 650 045	378 683	1 084 721	183 533
10	3 305 561	526 697	459 884	2 753 550	1 115 649	246 302	201 963
11	3 231 249	91 071	379 563	2 911 884	67 605	286 033	95 047
12	3 300 419	3 884	367 770	3 534 184	171 219	254 242	109 658
13	1 949 788	352 038	307 377	2 640 685	12 156	190 172	117 883
14	2 383 180	175 363	235 435	3 157 055	60	264 153	8 690
15	2 379 165	24 990	210 586	2 603 095	0	157 723	68 471
16	1 572 109	8 125	367 009	2 429 119	0	125 474	91 744
17	2 498 892	80 030	275 305	2 470 467	33 576	212 260	86 281

Завдання 2

На прикладі даних, наведених у табл. 24, розрахувати та проаналізувати відхилення показників банку-реципієнта від значень банку-еталона. Зробити висновки стосовно визначених показників. Обґрунтувати напрями покращання діяльності банку-реципієнта.

Таблиця 24

Показники банку-еталона та банку-реципієнта

Показники збалансованої системи показників	Значення показників		Відхилення показників банку-реципієнта від значень банку-еталона
	Банк-еталон	Банк-реципієнт	
1	2	3	4
Підсистема "Фінанси"			
загальна достатність капіталу	37,600	21,200	
частка роздрібних кредитів в активах, %	0,1	8,4	

1	2	3	4
Підсистема "Клієнти"			
обсяг витрат у розрахунку на 1 клієнта, тис. грн	4,910	7,502	
обсяг залучених ресурсів у розрахунку на одного клієнта, тис. грн	47,390	42,409	
Підсистема "Бізнес-процеси"			
частка витрат від операційної діяльності в загальних витратах, %	88,396	81,590	
частка нових продуктів у продуктовому ряді, %	26,550	16,670	
частка доходів від нових продуктів у загальних доходах, %	31,190	5,100	
Підсистема "Розвиток персоналу"			
коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,400	0,230	
частка працівників з вищою спеціалізованою освітою у загальній чисельності персоналу, %	90,460	70,910	

Методичні рекомендації

Основою DEA є метод лінійного програмування, що дозволяє знайти оптимальне рішення серед множини допустимих. Під час рейтингування банків за показником ефективності використовується CCR-модель, яка має такий вигляд:

$$\min_{\theta, \lambda} \theta$$

з обмеженнями:

$$\begin{cases} \theta x_0 - x\lambda \geq 0, \\ Y\lambda \geq y_0, \\ \lambda \geq 0. \end{cases}$$

де θ – ефективність об'єкта;

X – вектор вхідних змінних;

Y – вектор вихідних змінних;

λ – вектор констант, що становить вагові значення;

x_i – вектор вхідних змінних i -го об'єкта;

y_i – вектор вихідних змінних i -го об'єкта.

Ефективним є об'єкт, що має значення θ рівне 1. Об'єкти, для яких $\theta < 1$ є неефективними.

Вхідними параметрами моделі є фінансові ресурси, необхідні для діяльності банку та витрати, пов'язані з їх акумулюванням: обсяг депозитів (x_1), величина основних засобів (x_2), обсяг операційних витрат (x_3). Вихідні параметри характеризують фінансові послуги, які надаються банком, та доходи, отримані банком від надання цих послуг: обсяг кредитного портфеля (y_1), обсяг інвестиційного портфеля (y_2), величина процентних доходів (y_3) та непроцентних доходів (y_4).

Рекомендована література: [1; 12; 15].

Тема 8. Застосування технології фінансового контролінгу в банку

Завдання 1

Зазначити конкретні види інструментів контролінгу банківської діяльності в аспекті виокремлених напрямів їх використання (рис. 3).



Рис. 3. Інструменти контролінгу банківської діяльності

Завдання 2

Визначте принципи, мету, функції, інструменти, об'єкти системи фінансового контролінгу у банку та заповніть блоки на рис. 4.

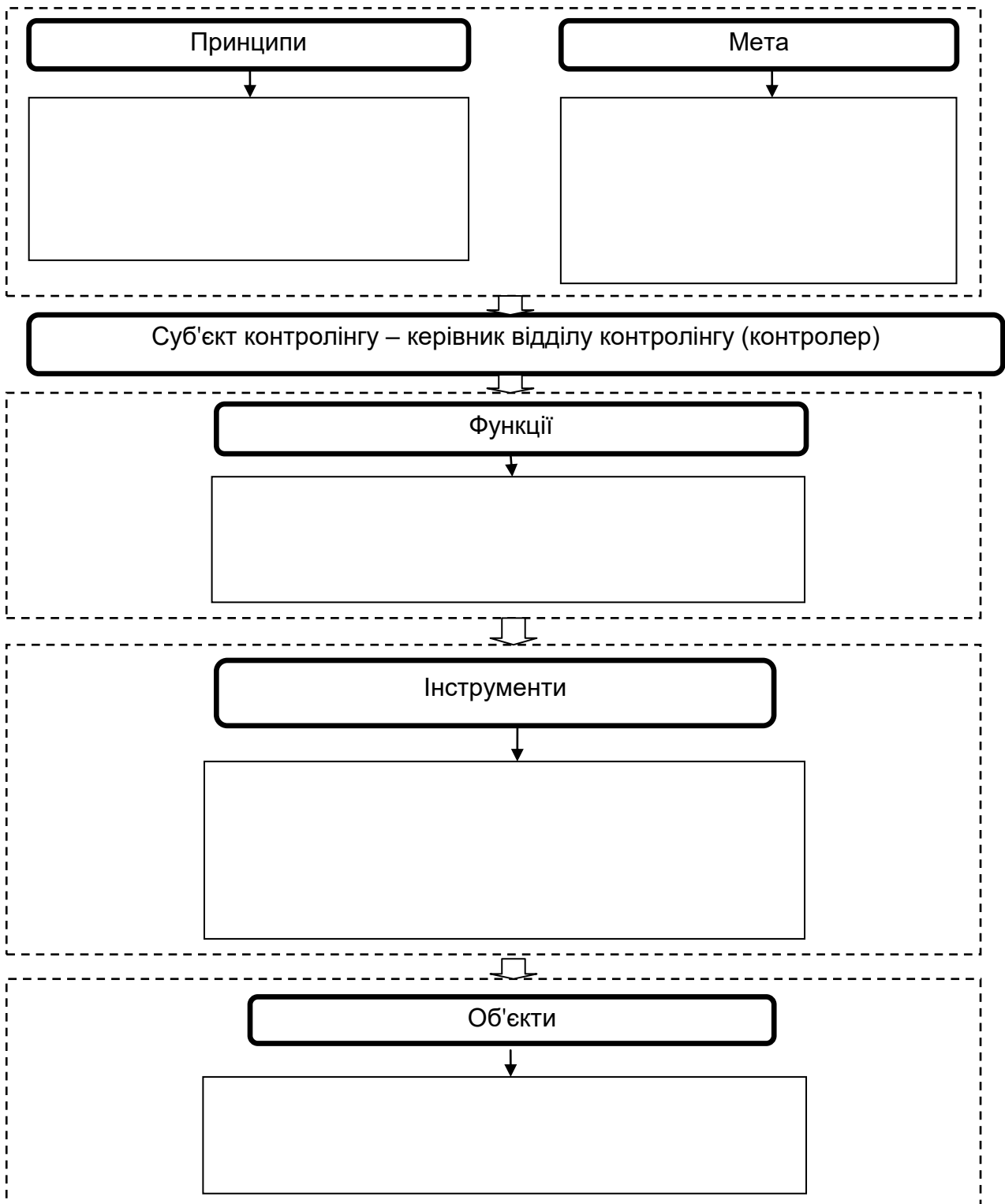


Рис. 4. Складові системи фінансового контролінгу у банку

Завдання 3

Узагальніть підходи до визначення послідовності формування системи фінансового контролінгу та сформулюйте етапи формування такої системи у банківських установах.

Послідовність формування системи фінансового контролінгу

Автори	Зміст етапів
Дзьоба В. Б.	1. Визначення об'єкта контролінгу. 2. Визначення видів і сфери контролінгу. 3. Формування системи збалансованих показників. 4. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг. 5. Формування системи дій з усунення відхилень
Мурашко О. В.	1. Опис існуючої інформаційної (бухгалтерської) системи організації. 2. Визначення вимог до необхідної управлінської інформації. 3. Побудова формалізованої системи, здатної забезпечити менеджерів необхідною управлінською інформацією. 4. Побудова системи управлінської звітності. Побудова системи внутрішньовиробничого аналізу. 5. Побудова системи фінансового планування
Костецький В. В.	1. Організувати службу фінансового контролінгу. 2. Розробити оперативні та стратегічні цілі, позначивши пріоритетні напрями. 3. Упровадити систему узгодження договорів відповідальними особами за центрами відповідальності. 4. Запровадити систему бюджетування і планування. 5. Розробити систему збалансованих показників. 6. Побудувати систему моніторингу фінансових показників. 7. Управління ризиками та змінами. 8. Наділення служби фінансового контролінгу функціями казначейства
Карцева В. В., Збровська О. М.	1. Визначення об'єкта фінансового контролінгу. 2. Визначення виду фінансового контролінгу. 3. Формування системи ключових показників. 4. Побудова системи моніторингу за встановленими показниками. 5. Розроблення системи контролю за показниками
Погорєлов І. М.	1. Визначення виду та сфери фінансового контролінгу. 2. Упровадження системи бюджетування та планування. 3. Розроблення системи збалансованих показників. 4. Побудова системи моніторингу показників, тобто механізму постійного спостереження за найважливішими показниками фінансової діяльності. 5. Формування алгоритму дій з усунення відхилень

Методичні рекомендації

Фінансовий контролінг є комплексною технологією управління фінансами банку, спрямованою на реалізацію таких функцій фінансового менеджменту, як планування та прогнозування, аналіз, контроль та складається з управлінських процедур:

розроблення графіку складання планів;

обґрунтування складу фінансових показників для планування; встановлення планових значень фінансових показників;

забезпечення планової служби фактичними, попередніми, плановими цільовими показниками;

консультування фінансових менеджерів стосовно планування та координація різних планів;

формування системи показників для аналізу діяльності банку;

обчислення аналітичних показників та формування висновків;

забезпечення аналітичною інформацією для прийняття рішень;

координація процесу обміну інформацією між підрозділами банку;

обґрунтування та вибір підконтрольних показників діяльності банку;

вироблення системи кількісних стандартів контролю;

співставлення фактичних та планових і нормативних значень показників;

визначення причин відхилень, показників, встановлення припустимих меж відхилень;

виявлення ступеня досягнення поставлених банком цілей;

вироблення рекомендацій для керівництва з усунення причин, що викликали відхилення показників.

Особливості контролінгу в банку визначаються специфікою його діяльності та специфічною природою "продукту" (у фінансовому контролінгу банку цей продукт становить різні транзакції банку, такі, як управління грошовими потоками, кредитування, інвестування та ін.), його роль може розширюватися та розвиватися відповідно до банківської діяльності.

Основними завданнями та функціями фінансового контролінгу в банку є:

- покращення системи обліку для підвищення ефективності управління витратами;

- планування – стратегічне та оперативне планування;

- аналіз планових та фактичних параметрів – аналіз витрат, доходів, інших показників, аналіз очікуваних майбутніх тенденцій;

- інформаційне забезпечення – розвиток системи управлінської інформації у системі звітності з відповідною підтримкою інформаційних технологій.

Рекомендована література: [3; 5; 7; 8; 10; 12; 19].

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 : колективна 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 : монография / 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.

23. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : 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	12
Змістовий модуль 2. Формування спеціальних та комплексних технологій управління фінансами банку.....	18
Тема 4. Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку	18
Тема 5. Визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами	24
Тема 6. Збалансована система показників як комплексна технологія управління фінансами банку	30
Тема 7. Реалізація технології бенчмаркінгу в банку	36
Тема 8. Застосування технології фінансового контролінгу в банку	39
Рекомендована література.....	43
Основна	43
Додаткова	44
Інформаційні ресурси	44

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКУ

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

Укладач **Чмутова** Ірина Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Колодізєв*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2018 р. Поз. № 80 ЕВ. Обсяг 46 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.*